

В эпоху информатизации предприятия должны создавать и развивать нематериальные ценности, например, отношения с клиентами, навыки и знания рабочих, информационные технологии и корпоративную культуру, что поддерживает инновации, решение проблем и общее улучшение организации. Сейчас, когда нематериальные ценности стали главными источниками конкурентных преимуществ, существует проблема отсутствия инструментов, способных описать ценность, которую они создают. Главная трудность состоит в том, что ценность зависит от ситуации в организации и ее стратегии. По утверждению западных специалистов, 9 из 10 стратегий заканчиваются провалом. Исследования, проведенные в этой области, позволили выделить четыре основные причины неуспешной реализации стратегии:

- люди не понимают стратегию и какое отношение она к ним имеет;
- отсутствие адекватной системы компенсаций и вознаграждения;
- несогласованность бюджетирования и решений по распределению ресурсов;
- стратегия не является частью ежедневного управления.

Решить многие из указанных выше проблем способно использование менеджментом «Системы сбалансированных показателей» (BSC). Система сбалансированных показателей переводит миссию и общую стратегию предприятия в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансы, маркетинг, внутренние бизнес процессы, обучение и рост. С их помощью менеджеры могут ответить на следующие основные вопросы:

Каким предприятие представляется своим акционерам (собственникам) и потенциальным инвесторам (проекция финансов)?

Каким предприятие представляется своим клиентам (проекция маркетинга)?

Какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться (проекция внутренних бизнес процессов)?

Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность увеличивать свою стоимость (проекция обучения и роста)?

Система сбалансированных показателей указывает руководителям на знания, навыки и системы, необходимые работникам (их обучение и рост) для внедрения инноваций, реализации стратегических возможностей и обеспечения эффективности (внутренние процессы), которые доставят специфические ценности на рынок (клиенты). Это в свою очередь увеличит имущество собственников (финансы).

Система сбалансированных показателей является современным инструментом реагирования на меняющиеся внешние условия и отношение к управлению.

*Левкина В.О., ИАЭ НАН Республики Беларусь (Минск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

Агропромышленный комплекс в условиях рынка занимает особое положение, не позволяющее в полной мере и на равных участвовать в межотраслевой конкуренции. Низкодоходное сельское хозяйство, зависимое от природных факторов и имеющее сезонный характер производства, является относительно статичной отраслью, медленнее, чем другие приспосабливающейся к меняющимся экономическим и технологическим условиям. Кроме того, уровень сельскохозяйственного производства напрямую влияет на состояние продовольственной безопасности страны. С учетом этих обстоятельств,

специфика управления в агропромышленном комплексе проявляется в объективной необходимости государственного регулирования. Рычаги государственного регулирования известны и широко применимы в мировой практике.

В условиях становления рыночных отношений одной из основных причин нежизнеспособности сельскохозяйственных организаций является невозможность старыми методами управления скоординировать работу различных категорий работников в нужном направлении, в неумении руководящего состава специалистов свою конкретную задачу выполнять как часть общей задачи коллектива.

В качестве инструментов управления следует более широко использовать реинжиниринг, контроллинг, консалтинг, современные информационные технологии.

Реинжиниринг предоставляет качественно новую концепцию внутрифирменного менеджмента, состоящую в коренном пересмотре традиционных основ построения компаний и их организационной структуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Контроллинг представляет собой обратную связь в контуре управления за счет выбора организационного, математического и информационного обеспечения. Цель контроллинга - информационная поддержка управленческих решений для повышения их качества.

Без профессионального руководителя невозможно на должном уровне использовать современные методы менеджмента. Руководитель координирует, направляет и контролирует работу всего предприятия.

Одной из главных задач, стоящих перед предприятиями АПК, является выбор эффективных механизмов управления, которые позволят в кратчайшие сроки выполнять стоящие перед предприятиями задачи по стабилизации финансового положения и улучшения экономического положения.

*Левкович А.П., БГЭУ (Минск)*

## **ПОТЕНЦИАЛ РЕЖИМА ФИКСИРОВАННОГО ВАЛЮТНОГО КУРСА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКСПОРТА**

На эффективность режима валютного курса существенное влияние оказывает тип национальной экономики. Для малой открытой экономики, как правило, глубоко интегрированной в мировую экономику, жизненно важным является обеспечение конкурентоспособности национального экспорта. С другой стороны, малая открытая экономика не может влиять на мировые цены и ставки процента, и, следовательно, с целью противодействия внешним шокам и возможности проведения самостоятельной денежно-кредитной политики вынуждена отдавать предпочтение режиму фиксированного валютного курса (РФВК).

РФВК не обеспечивает автоматической корректировки относительных внешне-торговых цен в силу отсутствия механизма девальвации: при резком снижении цен на экспорт и росте отрицательного сальдо торгового баланса курс остается неизменным, и эффективность экспорта падает. Поддержание конкурентоспособности экспорта может быть обеспечено за счет снижения внутренних цен и издержек, что невозможно в краткосрочном периоде. Поэтому в случае фундаментального нарушения внешне-торгового равновесия проблема решается путем понижения обменного курса национальной валюты.