

наличие в принимающей стране: сырья; дешевого труда; технологических, новаторских и других активов; физическая инфраструктура.

Для нацеленных на эффективность инвестиций первостепенную важность представляют: стоимость средств и активов для повышения производительности труда; стоимость сделок; другие затраты вхождения на рынок, например, транспортные и коммуникационные затраты за пределами и внутри экономики принимающей страны, стоимость деталей и других промежуточных компонентов; членство в региональных интеграционных соглашениях, способствующее учреждению региональных корпоративных сетей.

*Третий* тип детерминант ПИИ складывается из специальных мероприятий содействия инвестированию в принимающей капитал стране. Среди таких мероприятий: продвижение инвестиций на собственный рынок (включая создание имиджа страны, инструменты генерирования инвестиций и систему услуг по содействию инвестициям); инвестиционные стимулы; социальные преимущества (двуязычные школы, качество жизни и т.д.); постинвестиционные услуги.

Таким образом, эффективность мероприятий, входящих в политику привлечения прямых иностранных инвестиций в Республику Беларусь, будет зависеть от возможности учета при ее формировании основных детерминант ПИИ и оптимальной комбинации ограничительных и стимулирующих инструментов.

*И.Е. Петухов*

ИЭ НАН Беларуси (Минск)

## **ПРИЧИНЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ МОДЕРНИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

1. Корпоративная информационная система (КИС) призвана поддерживать регулярный менеджмент. Если на предприятии такового не существует (или хотя бы попыток его наладить), система изначально обречена быть невостребованной. Наши управленцы редко умеют давать четкие формулировки проблем и находить пути их разрешения. К тому же они слабо представляют потенциал, который несут в себе современные информационные технологии.

2. У многих менеджеров по информационным технологиям (ИТ) складывается впечатление (скорее всего — небезосновательное), что руководители предприятий не ставят перед собой цели создать эффективную организацию.

3. Общий недостаток ресурсов — компьютеров, времени, денег, информации, персонала — не идет ни в какое сравнение с ресурсом, са-

мым дефицитным на сегодняшний день — волей первых лиц. Ее не хватает чаще всего.

4. Ограниченность мышления многих руководителей выражается в том, что ситуационные задачи для них важнее стратегических.

5. В благоприятных случаях, когда высшее руководство все же решительно настроено на создание управленческой ИС, на предприятии не только должна быть создана специальная команда по развертыванию КИС, но и выделены необходимые ресурсы и полномочия, позволяющие этой группе претворить свои решения в жизнь. И руководство обязано быть готовым поддерживать ее деятельность ресурсами, технологически и психологически на протяжении довольно длительного времени.

6. Традиционно отделы АСУ были второстепенными, вспомогательными службами на предприятиях. Прямая связь между дирекцией и службой АСУ, как правило, разорвана (нет ни аналитического отдела, выдающего задания работникам АСУ, ни вице-президентов по ИТ). Исключения составляют лишь некоторые развитые банковские структуры. До сих пор наблюдаются попытки решить масштабные задачи с применением сложнейших технологий силами мизерных подразделений АСУ.

7. Руководители информационных подразделений предлагают сменить оборудование, программы, ИТ на более современные, чаще всего не понимая, как это скажется на бизнесе предприятия в целом. Для реализации подавляющего большинства КИС нужны не столько новшества ИТ, сколько качество и надежность программно-аппаратных средств и их способность к интеграции.

8. Автоматизация в Беларуси традиционно связывалась в первую очередь с технологическими процессами. Процесс создания ИС часто называют “компьютеризацией”, глядя на него через призму аппаратного обеспечения, в лучшем случае — через призму АСУТП, а не бизнес-процессов.

9. Нет четкого разделения работ между сотрудниками отделов АСУ. Функции разработки и поддержки конечных пользователей нередко осуществляет один и тот же специалист. Не регламентированы взаимоотношения подразделений АСУ и конечных пользователей либо этот регламент просто игнорируется.

Возможности корпоративных информационных систем (КИС)

Преимущества КИС	Недостатки КИС
1	2
Предоставление белорусскому предприятию реального шанса для выхода на международный рынок	Невозможность позволить руководству перестать думать при принятии стратегически важных решений
Создание прозрачного использования вложенных в бизнес капиталов	Невозможность уберечь от ошибок в маркетинговой и ценовой политике

1	2
Предоставление полной информации для экономически целесообразного стратегического потенциала	Невозможность заставить своевременно обновлять продукцию и проводить реорганизацию структуры предприятия
Создание возможностей для профессионального управления издержками (наглядно и четко показывает, за счет чего можно минимизировать расходы)	
Реализация оперативного управления предприятием (его непрерывный аудит) по выбранным ключевым индикаторам (себестоимость продукции, структура затрат, уровень прибыльности и др.)	
Своевременное выявление узких мест, перераспределение ресурсов, оценка срока исполнения новых заказов	
Обеспечение гарантированной прибыльности предприятия путем оптимизации и ускорения ряда процессов (при правильно поставленном менеджменте)	

10. КИС затрагивает интересы множества служб и влиятельных должностных лиц, отношения между которыми и без информатизации зачастую весьма непростые. Во многих коллективах, раздираемых противоречиями, и не вспоминают о необходимости непрерывного самообучения, создания и поддержания нормального психологического климата.

11. Внедрение КИС, как и любое другое новшество, не всеми принимается с восторгом. Более того, группе, занимающейся внедрением, следует предвидеть некоторое сопротивление и со стороны высшего руководства, но в интересах проекта это сопротивление должно быть преодолено.

На сегодняшний день растет число менеджеров, которые подняли бизнес с нуля. Они имеют довольно четкое представление о потребностях бизнеса, перед ними стоит задача обеспечить эффективное использование собственности и прозрачность взаимоотношений в компании. Бизнесмен должен быть уверен, что компания достигнет поставленных целей, что в ней не воруют; аналитические документы, которые ему готовят, соответствуют истине.