

необходимостью импорта различного вида сырьевых ресурсов и ограниченной емкостью внутреннего рынка.

Динамика ВЭД в Республике Беларусь за последние несколько лет положительна: имеет место увеличение физического и стоимостного объема экспорта практически по всем товарным группам; растет объем экспорта услуг во внешнеторговом обороте страны; относительно улучшается региональная структура внешней торговли; снижается удельный вес бартерных операций. Однако проблема интенсификации ВЭД остается весьма актуальной.

Решение этой задачи возможно в первую очередь за счет повышения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий.

Повышение конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей возможно за счет совершенствования маркетинговых усилий и прежде всего - реализации следующих мероприятий:

- улучшения дизайна белорусских товаров, в первую очередь, в высокотехнологичных отраслях, путем создания на предприятиях дизайн-формирований и региональных консультационных служб по дизайну при непосредственной их государственной поддержке;
- увеличения объема выпуска тяжелых грузовиков, удовлетворяющих всем требованиям европейских стандартов EURO- 2 и EURO-3;
- развития системы послепродажного сервиса;
- повышения технического уровня отечественных автомобилей;
- реализации лизинговых схем при сбыте продукции и доступу к более дешевым кредитным ресурсам;
- льготного таможенного обложения импорта нового технологического оборудования для белорусских предприятий;
- создания филиалов производств на территориях иностранных государств с целью привлечения иностранного капитала для формирования торговой сети на внешних рынках и обеспечения проведения дилерами и дистрибьюторами единой ценовой политики продаж, диктуемой производителем;
- развития кооперации с западными товаропроизводителями по примеру «МАЗ-МАН», «Белвест», «Минский мебельный центр»;
- сохранения обоснованной доли бартерных операций с целью сбыта неликвидных товаров и ускорения оборачиваемости оборотных средств во внутрикорпоративных поставках;
- повышения качества и обеспечения экологичности отечественной продукции;
- взаимодействия изготовителей-экспортеров и потребителей продукции при поставках товаров в ЕС с обеспечением сертификации систем качества белорусских предприятий на соответствие стандартам ИСО-9000 и гармонизации технических регламентов и стандартов.

*Лаврова Е.В., БГЭУ (Минск)*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТОМ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В эпоху индустриализации предприятия создавали ценность путем трансформирования сырья в конечный продукт. Экономика была основана преимущественно на материальных ценностях - сырье, материалы, инвентарь, земля, заводы и оборудование

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,