

В настоящее время контроль автомобилей по большей части осуществляется с помощью цифровых тахографов, фиксирующих информацию о скорости транспортного средства, времени движения и остановках. Эти параметры дают возможность контролировать поведение водителя за рулем транспортного средства. Эта информация, поступающая диспетчерам после приезда транспортного средства из рейса, не дает представления о маршруте транспортного средства, привязке скоростного режима и соответствующего ему расхода топлива, о «левых» рейсах водителей и др. Все это привело к осознанию использования новейших систем управления на автотранспортных предприятиях.

Приведем пример функционирования одной из систем спутниковой логистики — «Диспетчер». Навигация и слежение за автотранспортом осуществляются с помощью системы глобального позиционирования GPS (Global Positioning System). Работа GPS, используя радиосигналы с космических спутников, позволяет определять координаты транспортного средства с точностью 5–15 метров. Работа любой системы дистанционного слежения за транспортом обеспечивается бортовым терминалом, устанавливаемым на автомобиле. Он принимает сигналы со спутников, по которым определяется местоположение машины, а затем формирует и с заданной периодичностью отправляет сообщения в диспетчерский пункт. В пределах этого принципа работы возможны варианты исполнения. К системам слежения могут подключаться датчики, расширяющие функции системы. Кроме определения координат и скорости движения автомобиля, появляется возможность получать информацию о техническом состоянии автомобиля, о температуре в рабочих камерах рефрижератора и др. В результате этого, диспетчер может контролировать и управлять технологическим процессом перевозки, прогнозировать возможные нештатные ситуации и корректировать действия водителей. При использовании этой системы можно, с использованием логистических систем, прорабатывать оптимальные маршруты при перевозке продукции. Использование подобных систем на предприятиях отраслей АПК республики позволит снизить транспортные издержки и повысить рентабельность и конкурентность нашей продукции внутри и вне границ республики. Они могут также использоваться в качестве противоугонных устройств.

Использование новейших технологий в сфере транспортной логистики позволит снизить издержки предприятий и повысить их конкурентность. Кроме того, необходимость в подготовке специалистов для обслуживания этих центров требует корректировки учебных планов соответствующих специальностей экономического и технического профиля, введения изучения логистики, решения практических задач с привлечением новых информационных технологий, что можно осуществить с разработкой соответствующих тем курсовых и дипломных работ. Частично это уже внедряется на кафедре экономической информатики БГАУ при подготовке дипломных работ применительно к предприятиям, использующим транспорт нового поколения. Эти направления прорабатываются с привлечением сотрудников УП «ГИВЦ МСХиП», являющегося филиалом кафедры, в порядке договора научно-технического сотрудничества.

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ АПК

Л.А. Казакевич, к.ф.-м.н., доцент

Управление сельскохозяйственными организациями не может эффективно осуществляться, если не будут найдены новые инновационные подходы. В изменяющихся условиях ведения бизнеса эта проблема может быть разрешена только на основе стратегического подхода. Он предполагает:

- выживание сельскохозяйственных организаций в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением;
- взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям во внешней среде;
- ориентацию на долгосрочную перспективу;
- построение системы управления с учетом информационных потоков;
- своевременность и точность реакции на запросы рынка и внедрение инноваций в соответствии с требованиями окружения;

- принятие решений о поведении организации в текущий момент, который одновременно рассматривается и как начало ее будущего состояния.

Современные динамично меняющиеся рыночные условия настойчиво требуют совершенствовать инструменты и технологии управления организациями АПК. Руководители в условиях жесткой конкуренции постоянно ищут пути, ведущие к стабильному и устойчивому положению вверенных им организаций с прицелом на достижение ими лидирующих позиций в будущем. Быстрые изменения внешней среды стимулируют поиск новых методов, систем и подходов к управлению.

В современной теории менеджмента стратегия организации рассматривается как совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Ведущая роль в разработке и формулировании стратегии принадлежит высшему руководству организацией, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации. При этом необходимо решить следующие задачи, которые логически вытекают одна из другой и в определенной степени отражают последовательность шагов в стратегическом управлении:

- развить стратегическое видение и определить миссию организации;
- поставить стратегические цели и задачи для их достижения;
- разработать стратегический план и определить методы его реализации.

Обоснованное стратегическое видение — обязательное условие, обеспечивающее эффективное стратегическое лидерство. Для эффективной разработки стратегии организации, прежде всего, необходима ясная концепция своего бизнеса — видение, которое является основой целеполагания. Высшее руководство должно ясно представлять себе характер деятельности организации на сегодняшний день и в будущем, а также продумать долгосрочную концепцию развития на перспективу. Именно то, что видится руководству относительно места своей организации на рынке, а также долгосрочного курса ее развития на 5–10 лет, и является стратегическим видением.

С позиции стратегического видения представляет интерес провести анализ системы управления ОАО «1-я Минская птицефабрика» — одной из наиболее успешных сельскохозяйственных организаций. Основным предметом ее деятельности является производство продукции птицеводства. Основными направлениями деятельности птицефабрики являются:

- производство продукции птицеводства (яйца и мясо птицы);
- производство продукции молочного скотоводства (молоко, мясо);
- производство продукции растениеводства (зерно, корма);
- производство продукции промышленных цехов по переработке сельскохозяйственной продукции;
- коммерческая деятельность с правом оптовой и розничной торговли.

Строительство птицефабрики было начато в 1968 году. Первая очередь была принята в эксплуатацию в 1970 году. Она была рассчитана на 100 тыс. голов кур-несушек. Окончательно строительство птицефабрики завершено в 1971 году. В этом же году птицефабрика «1-я Минская» вошла в состав Минского производственного объединения по птицеводству. В 1996 году Минская птицефабрика была расширена за счет присоединения к ней совхоза «Большевик» Минского района. В результате этого общая земельная площадь птицефабрики увеличилась на 2899 га, из них сельскохозяйственных угодий — 2599 га. В июне 2000 года по приказу Минсельхозпрода №163 от 19.06.2000 было реорганизовано учебное хозяйство имени Фрунзе путем присоединения к птицефабрике. Общая площадь данного хозяйства составила 1650 га, из них сельскохозяйственных угодий 1455 га, в т.ч. пашни 1097 га, с наличием поголовья КРС 695 голов, в т.ч. коров 348 голов. В настоящее время птицефабрика имеет промышленные цеха для переработки сельскохозяйственной продукции: цех убоя птицы и крупного рогатого скота, колбасно-кулинарный цех, цех по переработке молока.

Фирменная торговля ОАО «1-я Минская птицефабрика» представлена торговыми точками и торговыми домами. Имеются объекты социальной сферы (жилые дома, обще-

житие, баня). На протяжении последних лет в хозяйстве производится техническая реконструкция с целью повышения производительности руда и качества выпускаемой продукции, внедрение в птицеводство технически более совершенного высокопроизводительного оборудования немецкой фирмы «Big Dutchman». Данное оборудование позволяет значительно увеличить производительность труда и выход продукции на единицу полезной площади. Внедрение нового кросса птицы «Птичное» породы «Ломан коричневый» позволило увеличить яйценоскость кур. Ежедневное валовое производство яиц составляет около миллиона штук.

Слабым местом в производственно-хозяйственной деятельности ОАО «1-я Минская птицефабрика» является то, что наибольший удельный вес в структуре затрат занимают корма (65 % от общей суммы затрат при производстве яиц и 70 % — на выращивании ремонтного молодняка). Руководством проводится политика планомерного снижения зависимости от колебаний цен и недостатков кормов. Одним из условий сокращения затрат является удешевление кормов, постоянное увеличение удельного веса собственного зерна, направляемого на изготовление комбикормов. Снижение затрат кормов на единицу выпускаемой продукции также является важным условием снижения себестоимости продукции.

В хозяйстве развито молочное животноводство. Поголовье коров размещено на трех фермах. Также выращиваются телочки для воспроизводства. Главная задача растениеводства — обеспечение животноводства и птицеводства собственными кормами. В настоящее время растениеводство обеспечивает молочное животноводство на 100 %, а птицеводство до 30 % потребности в кормах.

ОАО «1-я Минская птицефабрика» является постоянным участником всех международных выставок «Белагро», «Белпродукт». Предприятие было много раз награждено дипломами «Продукт года» за яйцо куриное диетическое, сыры «Сулугуни» и «Аленка». Птицефабрика признавалась победителем соревнования в достижении наилучших результатов в выполнении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития с присуждением первого места и занесением на республиканскую Доску почета.

Что касается системы управления ОАО «1-я Минская птицефабрика», то ее можно охарактеризовать как функционирующую на основе контроля со своими традиционными методологическими принципами. В некоторой степени организация представляется как закрытая система с заданными и неизменными целями и задачами в предположении стабильности внешних условий. Оперативное управление базируется на контроле выполнения трудовых и производственных процессов на основе утвержденных нормы и стандартов. Осуществляется составление текущих бюджетов, планирование прибыли. Однако организации все же приходится сталкиваться и с решением стратегических вопросов своего развития, возникающих из-за тех или иных изменений во внешней среде и прогнозирования будущих тенденций. Качество, эффективность и своевременность решения подобного рода вопросов определяется механизмом стратегического управления. Основное внимание здесь уделяется:

- формированию стратегического видения;
- постановке стратегических целей и задач для их достижения;
- разработке стратегии.

В развитии стратегического видения важную роль играет сформулированная миссия организации. Она не ограничивается заявленными в уставе организации целями об извлечении прибыли. Миссия призвана:

- создавать цельный образ организации;
- формировать ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях;
- показывать, на что будут направлены усилия, какие ценности при этом будут приоритетными;
- способствовать укреплению организационной культуры.

При этом следует учитывать:

- историю организации, в процессе которой формировался профиль и стиль ее деятельности, место на рынке;
- стиль поведения и способ действия собственников и персонала;
- состояние внешней среды, окружения;
- ресурсы, которые организация может использовать в своей деятельности;

- возможности в сфере инноваций, доходов, работы с потребителями и социальной ответственности.

Стратегические цели организации разрабатываются высшим руководством. Как правило, их содержание из года в год не меняется и направлено на достижение достаточного уровня прибыльности, без которого под угрозу встанет благополучие и существование организации. Однако, только таких недостаточно. Необходимы еще и стратегические цели, в основе которых должна быть адекватность к внешней среде и тенденциям в ее изменениях, соответствие новым технологиям и изменениям в потребностях и ожиданиях потребителей, усилиям и затратам, необходимым для успешной конкуренции. А для каждого подразделения необходимы свои конкретные измеряемые цели, достижение которых будет способствовать повышению конкурентоспособности и позиции организации на рынке в долгосрочной перспективе. Тогда борьба за достижение стратегических целей будет способствовать и достижению хороших финансовых результатов.

Стратегия организации должна ответить на ключевой вопрос — как достичь поставленных целей. Она должна содержать:

- продуманные и целенаправленные действия;
- возможные реакции на непредвиденные события, изменения условий на рынке и усиление конкуренции.

При решении вопроса о стратегическом плане организации, в основе которого лежит стратегическое видение, надо иметь в виду, что он должен удовлетворять ряду достаточно жестких требований:

- реальность. Стратегический план не должен выходить за предельные возможности организации, быть реально осуществимым. Но в тоже время в нем должен быть заключен определенный вызов для персонала;

- гибкость. Стратегический план должен формироваться таким образом, чтобы оставлять возможность для его корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении, с появлением у организации новых возможностей;

- конкретность. Стратегический план должен позволять однозначно определить, в каком направлении развивается организация. Должно быть четко зафиксировано, что будет получено в результате ее деятельности;

- совместимость. Стратегический план должен соответствовать стратегическому видению, миссии и целям организации, устанавливаемым по различным направлениям (доходы, работа с потребителями и персоналом, социальная ответственность);

- приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации.

Служба главного экономиста ежегодно осуществляет разработку бизнес-плана, в котором приводит анализ внутренней и внешней среды организации, прогнозирование ее развития, планирование финансовой, производственной и инвестиционной деятельности на следующий год, разработку стратегии.

В условиях высокой нестабильности внешней среды необходимо создать и применить систему управления, в основе которой должны быть положены принципы стратегического планирования и адаптивности организации к внешним изменениям. Следует изменить исходный принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, снабдив его механизмом своевременной реакции на быстро изменяющиеся условия и задачи. По сути, в организации необходимо перейти к системе стратегического менеджмента, сочетающего в себе планирование стратегии организации и управления ею в режиме реального времени.

Следует отметить, что организации АПК уделяют внимание анализу состояния и динамики развития внешней среды, условий хозяйствования, проводят ежегодные исследования рынка, тенденций развития спроса. Результаты исследований представляются в ежегодных бизнес-планах. Выработывая стратегию своего развития, организации больше всего ориентируются на государство, которое является субъектом, формирующим условия ведения бизнеса. Успешно задействуются все возможности предоставляемые государством по налогообложению, льготированию, стимулированию обновления основных фондов с целью укрепления своей конкурентоспособности.

Относительно других субъектов внешней среды разрабатываемые стратегии также должны содержать в себе составляющие, позволяющие организациям осуществлять ус-

тойчивое развитие и парировать нежелательные изменения. При разработке планов развития нельзя игнорировать обнаруженные угрозы, не придавать значения наметившимся тенденциям, надеясь на нейтрализацию возникающих проблем имеющимися сильными сторонами организаций и их конкурентными преимуществами. Необходимо своевременно реагировать на появляющиеся возможности во внешней среде.

По частоте возникновения и темпу изменений перемены во внешней среде можно разделить на непрерывные и неожиданные. Непрерывные эволюционные изменения внешней среды происходят постоянно, медленно и вполне предсказуемо. Сельскохозяйственные организации способны воспринимать такие перемены и адаптироваться к ним достаточно быстро, прежде чем угрозы успеют существенно сказаться на их деятельности. Неожиданные радикальные изменения внешней среды, характерные для современных условий, непривычны, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми результатами. Системы планирования и управления не могут приспособливаться к таким резким переменам и своевременно на них реагировать. В таких условиях главная задача состоит в том, чтобы перейти к управлению на основе стратегического предвидения изменений. При этом осуществляется развернутый стратегический анализ, где особое внимание уделяется факторам макроэкономического развития, социально-демографическим факторам, новейшим технологическим и техническим разработкам.

Таким образом, перед организациями АПК назрела задача трансформации действующей системы управления в совершенно новую систему управления, которая должна стать залогом их выживания и процветания в существующих условиях, как на современном этапе, так и в будущем. Внешние условия, в которых работают предприятия АПК, требуют выбора и построения системы стратегического управления, содержащей в своей основе стратегическое видение и стратегическое реагирование, позволяющее обеспечить стратегическое управление в реальном масштабе времени.

## ПЕРЕХОД К ИННОВАЦИОННОМУ ПУТИ РАЗВИТИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ БЕЛАРУСИ

Л.П. Квачук, к.э.н., доцент

В качестве механизма реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 г. определена стратегия обновления экономики, модернизация предприятий реального сектора на основе внедрения инновационных способов производства и управления. Среднегодовые темпы прироста валового внутреннего продукта в 2001–2010 гг. составили 7,4 %; за 7 месяцев 2011 г. возросли до 10 %. Валовое накопление достигло 38,7 % к валовому внутреннему продукту при средней норме валового накопления стран Евросоюза — около 19 %. доля использования ВВП на инвестиции в основной капитал равнялась 34 %.

Достижение намеченных Программой ежегодных темпов прироста ВВП Беларуси 10–11 % требует создания конкурентоспособной продукции и устойчивого выхода на мировые рынки. Важнейшим условием обеспечения инициативно и динамично развивающейся белорусской экономики является осуществление инновационной политики, стимулирование мотивационных механизмов развития производства.

Качественно новая инновационная экономика предполагает обновление и модернизацию производства, переход к более высоким технологическим укладам на основе внедрения научных достижений, создания экономики знаний. Промышленно развитые страны мира (ОЭСР) контролируют около 90 % мирового научного потенциала и 80 % рынка высоких технологий объемом 2,5–3 млрд долл. США. В условиях современного этапа развития производства наиболее высокие темпы экономического роста могут сохранить только те страны, которые ускоренно осуществляют накопление промышленного капитала путем применения эффективных технологий и «ноу-хау».

В развитых странах происходит беспрецедентный рост затрат на научные исследования. В 1996 г. мировые затраты на НИОКР равнялись 525 млрд. дол. США, а в 2007 г. — 1,1 трлн. долл., в том числе на долю США приходилось 369 млрд. долл., развивающихся