



Менеджмент и маркетинг

Текущие научные проблемы

Восточной Европы

*РЕДАКЦИЯ:
МАРТА ЮЩИК*

М
О
Н
О
Г
Р
А
Ф
И
Е

Менеджмент и маркетинг

Текущие научные проблемы

Восточной Европы

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Менеджмент и маркетинг

Текущие научные проблемы Восточной Европы

Редакция:
Марта Юшик



Politechnika Lubelska
Lublin 2013

Рецензенты:

Владимеж Ситко

Николай Николаевич Ермошенко

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2013

ISBN: 978-83-7947-003-7

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Оглавление

Введение	7
<i>(Ющик М.)</i>	
1. Факторы влияющие на выбор организационных структур управления в международных интегрированных бизнес-структурах	9
<i>(Коберник И.В.)</i>	
2. Эффективность управления корпорациями: оценка и организационно- структурные факторы повышения	20
<i>(Кудря Я.В.)</i>	
3. Институциональное обеспечение корпоративного управления авиатранспортной отраслью	32
<i>(Литвин А.Ю.)</i>	
4. Управление стратегическим развитием сельскохозяйственных предприятий: синергетический аспект	48
<i>(Судомир С.М.)</i>	
5. Формирование информфционной базы оперативного управления деятельностью предприятия	57
<i>(Герасименко В.С.)</i>	
6. Предпринимательский подход к реструктуризации предприятий	67
<i>(Лобан Л.А., Мешайкина Е.)</i>	
7. Качество процесса реструктуризации предприятий авиационной промышленности	78
<i>(Скуз А.А.)</i>	
8. Обоснование необходимости взаимодействия владельцев лёгких воздушных судов	87
<i>(Задерака Н.Н.)</i>	

9. Сетецентрическое управление безопасностью авиакомпании	98
<i>(Косарев А.И., Герасимчук Ю.С)</i>	
10. Согласование экономических интересов в управлении авиационным предприятием	106
<i>(Косарев А.И., Парий В.Н)</i>	
11. Эффективность маркетинговой деятельности предприятия АПК Украины в контексте количественных показателей	119
<i>(Левкив Г.Я.)</i>	
12. Формирование концепции внутреннего маркетинга предприятий сферы услуг	136
<i>(Сагайдак М.П.)</i>	
13. Маркетинговый инструментарий в повышении эффективности деятельности научно-исследовательского института (на примере ПАО «УкрНИИТМ»).....	148
<i>(Левченко О.Ю, Харкута Е.В)</i>	
14. Малое предпринимательство в Беларуси	159
<i>(Мешайкина Е.)</i>	
15. Управление информационной безопасностью на предприятиях	168
<i>(Милош Е., Козел Г.)</i>	
Список авторов	179
Summaries	182

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях приоритетным направлением перестройки экономики стран Восточной Европы является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента в практике предприятий. В монографии рассмотрены важнейшие актуальные проблемы и результаты исследований европейского менеджмента такие как: выбор организационных структур управления, эффективность управления корпорациями, управление стратегическим развитием, формирование информационной базы оперативного управления, реструктуризация предприятий, сетевое управление безопасностью, управление информационной безопасностью, управление инвестиционным потенциалом, эффективность маркетинговой деятельности предприятий и многие другие проблемы. Представлены в монографии современные методы менеджмента и маркетинга ориентируют предприятия Украины, Польши и Беларуси на эффективный путь развития.

Обмен опытом по вопросам менеджмента и маркетинга между странами средневосточной Европы: Польши, Украины и Беларуси является основой этой монографии, которая возникла в результате научного сотрудничества Люблинского политехнического университета (город Люблин, Польша) с Национальной академией управления (город Киев, Украина) и Белорусским государственным экономическим университетом (город Минск, Беларусь).

Некоторые из исследований представленных в монографии были обсуждены на конференциях в 2012 году, организованных Национальной академией управления из Киева, и Люблинским техническим университетом:

- *«Современные проблемы информатики в области экономики, менеджмента, образования и экологии»*, город Свитязь, Украина;
- VI Международная научная конференция *«Актуальные проблемы экономики»*, город Киев, Украина.

Надеюсь, что исследования в этой области и вытекающие из них выводы будут способствовать развитию практики по менеджменту и маркетингу Украины, Польши и Беларуси. Монография является результатом работы многих соавторов, которые были готовы поделиться результатами своих исследований. Всем тем, кто внес вклад в книгу, особенно: авторам и рецензентам выражаю свою глубокую благодарность.

Марта Ющик
Редактор

ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ

В главе изложены результаты исследований функционирования организационных структур управления в международных интегрированных бизнес-структурах. Проанализирован международный опыт влияния выбора организационных структур МИБС на процессы экономического развития, определены современные особенности выбора организационных структур МИБС.

1.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Международные интегрированные бизнес-структуры (МИБС) являются наиболее распространенной формой организации крупного международного бизнеса и играют ведущую роль в современной мировой экономике. Они контролируют основную долю от общего объема мирового промышленного производства и мировой торговли товарами и услугами. Проблема выбора организационной структуры для международных интегрированных структур бизнеса является достаточно значимой как для менеджмента, владельцев международных компаний, так и для управления в целом, поскольку решение данного вопроса, с одной стороны, позволяет укрепить положение МИБС на мировом рынке, а с другой – увеличить доход владельца в результате роста потенциальной стоимости международной интегрированной структуры бизнеса.

В процессе исследования, формулируя теоретические выводы и практические предложения, автор использовал работы украинских и зарубежных ученых и специалистов, таких как: Белозубенко В.С. [1], Кириченко О.А. [7], Макогона Ю.В. [8], Куделя А.Д. [12], Бланка И.А. [4] и др.

Структурные изменения в МИБС и их влияние на потенциальную стоимость компании имеют достаточно весомое влияние, как в условиях современного экономического развития, так и в условиях мирового финансово-экономического кризиса, ведь, как показала практика, уже на начальном этапе кризиса подавляющее большинство МИБС, включая те из них, страной базирования которых является Украина, объявили о подготовке и проведении программ операционной и финансовой реструктуризации, а затем с разной степенью успешности внедрили комплекс мер, направленных на адаптацию бизнеса к новым условиям. Однако недостаточно исследованными остаются вопросы выбора и целесообразности организационной структуры управления в условиях проведения операционной реструктуризации или эффективного функционирования МИБС.

Цель исследований состоит в раскрытии факторов, влияющих на процесс выбора организационной структуры МИБС, а также в предоставлении краткого описания как позитивных, так и негативных характеристик организационных структур управления, использующихся в МИБС.

1.2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Процессы глобализации, информатизация общества, рост динамичности среды хозяйствования и другие интеграционные процессы становятся основой внедрения новой модели экономического развития национальной экономики. Кроме того усложняются условия ведения конкурентной борьбы, создаются дополнительные барьеры выхода национальных товаропроизводителей на мировой рынок. Одним из средств решения этих проблем является расширение интеграционных процессов и возникновения объединений предприятий. При таких условиях актуализируется необходимость изучения преобладающих способов и технологий осуществления интеграции, которые воплощаются в информатизацию всех процессов в рамках интеграционных образований, организации и обоснование действенной организационно-правой формы МИБС, повышение эффективности управления и результативности жизнедеятельности интеграционных структур.

Экономическая интеграция предприятий в современных условиях обусловлена формированием финансово-промышленного капитала. Финансово-промышленный капитал представляет собой интегрированную форму промышленного, финансового и интеллектуального капитала, имеет внутреннюю структуру взаимодействия, которая позволяет наиболее эффективно осуществлять процесс консолидации инвестиционных ресурсов для дальнейшего развития и совершенствования управленческого и производственного процесса. Интеграция промышленного, финансового и интеллектуального капитала базируется на концентрации производства, которая в комплексе со специализацией, кооперированием, комбинированием, диверсификацией определяют интеграцию предприятий и служат основой для получения синергического эффекта. То есть, консолидация финансово-промышленного капитала базируется прежде всего на концентрации капитала, как необходимого условия концентрации производства, определяет направления

и средства формирования инвестиционных ресурсов, что непосредственно влияет на эффективность управления инвестициями по сравнению с другими формами организации бизнес-единиц. Интеграционные процессы проявляются в появлении новых свойств в полученной целостности, благодаря развитию предприятий в неразрывной связи интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Так, с точки зрения экономической системы *интеграцию* можно рассматривать как объединение экономических субъектов и расширения связей между ними [3] или как динамический процесс ликвидации дискриминации [1], создание благоприятных друг для друга условий осуществления экономической деятельности [3] и углубление взаимодействия для более полного использования эксклюзивных конкурентных преимуществ [4] и получения синергетических эффектов. При этом интеграцию можно соотнести с промышленным сотрудничеством, толкование которого представлены в глоссарии терминов Европейской экономической комиссии ООН. При таких условиях стратегическая интеграция рассматривается как отношения между предприятиями, которые базируются на долгосрочной общности интересов [4].

Интеграция корпоративных структур может осуществляться следующими основными способами: *финансовыми* (концентрация капитала) *организационными* (концентрация производства); *управленческими* (создание определенной системы участия / управляемости) *способами охвата* (создание определенных территориальных образований).

Под созданием корпоративных структур *финансовыми способами* подразумевается финансовое поглощение или контроль деятельности отдельных бизнес-объектов с помощью: покупки капитала другой компании; покупки всех чистых активов другой компании, признание обязательств другой компании; покупки части активов другой компании, вместе составляют один или несколько видов бизнеса. Причем жесткость образования (сила имущественных отношений) определяется в жестких МИБС – когда все участники МИБС принадлежат владельцам или головной компании более чем на 75% (квалифицированное большинство) или между предприятиями заключен договор, что дает возможность головной компании навязывать решения дочерней компании; в мягких (размытых) МИБС – когда в интегрированной собственности находятся контрольные пакеты предприятий-участников, и большие пакеты, которые дают возможность влиять на принятие решений (они могут и не достигать 50%, в Украине, как правило, достигают).

Под созданием корпоративных структур *организационными способами* подразумевается организация взаимодействия между структурными элементами или подчиненной технологическому процессу (это может осуществляться путем концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования, диверсификацией производства), или ориентированной на максимизацию консолидированной прибыли (независимо от вклада участников интегрированного образования).

Под созданием корпоративных структур *управленческими способами* подразумевается формирование определенной системы участия/управляемости отдельных бизнес-единиц в общем бизнесе. Такой процесс может осуществляться 6 способами: с помощью последовательного присоединения или получения контроля над компаниями, которые объединены одним видом бизнеса; объединение

предприятий единого технологического цикла; путем последовательного создания предприятий и последующего их присоединения к интегрированной структуре, через объединение не отдельных организаций, а интегрированных структур; путем "разделения" крупных компаний при их реструктуризации.

Причем управление МИБС может осуществляться или *имущественным способом*, когда у одного из участников (центрального элемента) достаточно прав собственности, это – классические МИБС холдингового типа; распределены структуры холдингового типа; МИБС основанные на системе взаимного участия, или – *управленческим способом*, когда объем прав собственности достаточный для решения существенных вопросов, контроля над некоторыми участниками МИБС, это – осуществление функций исполнительного органа для других ее членов (предоставление полного комплекса управленческих услуг), предоставление комплекса финансово-инвестиционных услуг, управление снабжением и сбытом; лоббирование и обеспечение поддержки государства. Структурирование управления осуществляется следующим образом: или МИБС является управляющая компания, или оперативное управление осуществляется постоянно действующим руководящим органом, или в соответствии с типом оргструктуры (линейной, функциональной, продуктовой, дивизионной, матричной), используя при этом соответствующие управленческие методы (людьми, процессом, показателями, проектами). Согласно существующей степени жесткости управления возникает и соответствующая степень консолидации: консолидация на достаточном для обеспечения действенности управленческого процесса, равная или формальная консолидация. Поэтому предполагается и разная система участия отдельных членов: чистый холдинг (выполнение контрольных и финансовых функций); смешанный холдинг (дополнительно к системе чистого холдинга предполагается участие руководящего органа в оперативном управлении); контрактная интеграция (в рамках положений институциональной теории).

Под созданием корпоративных структур *территориальными способами* подразумевается организация интегрированных бизнес-структур следующих видов: транснациональные ИБС; национальные ИБС; региональные ИБС; кластерные образования; корпоративные предприятия. В зависимости от уровня деятельности ИБС (макро-, мезо-, микроуровня) для этих структур может быть разного уровня связь с государством: государственные интегрированные корпоративные структуры; основаны на передаче государственной собственности новому лицу; основаны на передаче государственной собственности существующей лицу; со значительной долей государственной собственности; созданные для реализации конкретного государственного проекта, с незначительной долей государственной собственности. Для установления равновесия сил и баланса власти между отдельными рыночными агентами приемлемые разной силы стимулы: контракт, который можно рассматривать как соглашение о передаче или защита прав собственности [4], установление юридически ограниченных институциональных рамок [6].

В зависимости от интенсивности взаимодействия между субъектами интеграции может быть использован один из трех типов контрактации: *классическая*, *неоклассическая*, основанная на отношениях и один из вариантов интеграционного контроля: *через полное владение* или *систему соглашений*. Такие взаимоотно-

шения можно рассматривать как совокупность полных краткосрочных контрактов обмена, а субъекты интеграции – как долгосрочные неполные контракты, заключаемые между владельцами капитальных активов и рабочей силы [6]. Комбинация вариантов контрактации и уровня автономии членов создают гибридные структуры. Выбор организационной структуры управления, которая является результатом взаимодействия ряда элементов, в том числе: места расположения и типа иностранных объединенных предприятий, их влияния на общую эффективность работы, характера активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования, и перспектив достижения целей международной деятельности и общих целей МИБС во времени является весьма актуальной для настоящего [6].

1.3. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МИБС

МИБС следует определять статус филиалов и выбирать организационную структуру в соответствии с общими направлениями развития. Структурная схема выбора и построения для каждой страны должна быть индивидуальной с учетом характера деятельности филиалов, специфичности условий функционирования и внешней среды каждой страны. От форм и методов ведения операций, размещения производственных подразделений в стране базирования и за рубежом зависит уровень налогообложения, расходы и контроль.

Так, все разновидности международной деятельности МИБС могут быть собраны воедино (например, в рамках международного отдела или подразделения) или же сгруппированы по видам продукции, однородными функциями или регионам аналогично структуре МИБС в стране базирования (рис. 1.1).

Организационное выделение международных операций позволяет работникам со специальной подготовкой заниматься такими вопросами, как оформление экспортной документации, заключение валютных сделок, установление отношений с правительствами зарубежных стран. Однако, объединив все международные операции, соответствующий отдел может приобрести достаточной "критической массы", чтобы иметь влияние в МИБС [5].



Рисунок 1.1. Организационная структура на ранних стадиях интернационализации

Источник: [5]

Если международная деятельность распределена между обычными производственными или функциональными подразделениями, она может быть настолько незначительной, по сравнению с ведением бизнеса в собственной стране, что компания почти не интересуется ее развитием, ее выделение приведет к установлению прочных взаимоотношений между международным отделом и внутренними отделами, которые занимаются производством продукции, управление кадрами, технологией и др. (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Организационная структура дивизионального типа

Источник: [6]

Хотя подобная структура не очень популярна в европейских МИБС, ей, очевидно, предпочитают МИБС, базирующихся в США. Одна из причин такого расхождения во взглядах состоит в том, что американские компании, как правило, сильнее зависят от внутреннего рынка, чем европейские; по этому само нахождение "критической массы" позволяет их международным отделам набрать силу.

Продуктовая организационная структура (рис. 1.3), популярная в компаниях, работающих с диверсифицированными группами продукции, как, например, в "Моторола". Чаше продуктовые группы даже в производстве внутри страны бывают полностью независимы друг от друга. Отметим, что при этом различные филиалы в одной и той же иностранном государстве отчитываются перед руководством различных продуктовых отделов в штаб-квартире [11].

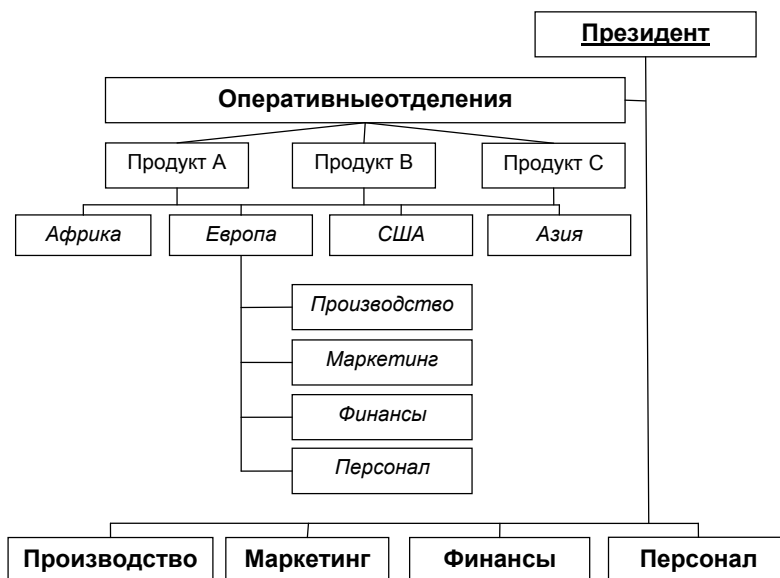


Рисунок 1.3. Глобальная продуктовая дивизиональная структура

Источник: [12]

Организационная структура, построенная по географическому признаку (рис. 1.4), популярная прежде всего в МИБС с развитыми международными операциями, у которых нет доминирования какой-то определенной страны или региона. Установлено, что такая структура чаще встречается среди европейских МИБС типа "Нестле", чем среди американских, поскольку для последних внутренний рынок имеет огромное значение. МИБС может использовать такую организационную структуру, потому что в операциях ни один регион не имеет преимуществ.

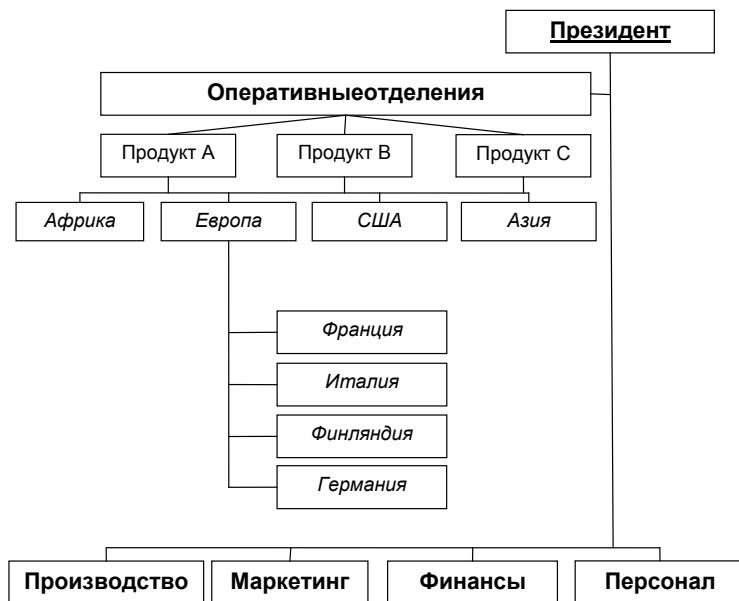


Рисунок 1.4. Глобальная региональная дивизиональная структура

Источник: [10]

Функциональная структура (рис. 1.5) применяется, прежде всего, компаниями, занимающимися добычей полезных ископаемых, поскольку их продукция в высшей степени однородна, следовательно, методы производства и маркетинга в странах практически одинаковы. Такую структуру использует, например, нефтяная корпорация "Эксон Мобил" [10].

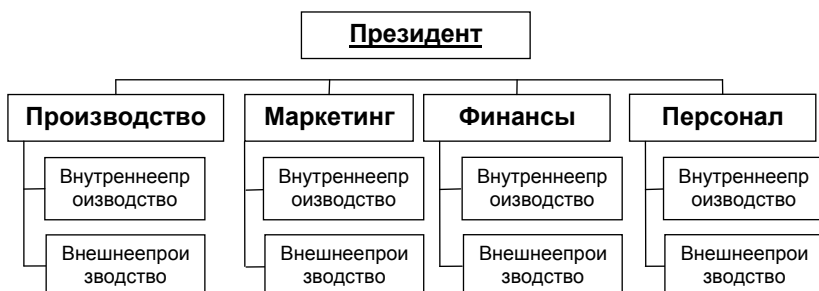


Рисунок 1.5. Глобальная функциональная структура

Источник: [5]

Из-за проблем, присущих интеграции или выделению зарубежных операций в форме самостоятельного подразделения, уместно выбирать матричную организационную структуру. В организациях такого типа зарубежный филиал отчитывается перед более чем одной группой (продуктовой, функциональной или региональной). Теоретически, поскольку каждая группа делит ответственность за международную деятельность с другими группами, то она от них зависит. Группы становятся более взаимосвязанными, начинают обмениваться информацией, и, в конечном счете, стремясь наладить обмен ресурсами, каждая вырабатывает глобальные стратегические перспективы (рис. 1.6).

Матричная форма организационной структуры управления позволяет в процессе принятия стратегических решений учесть все основные перспективы рынка и быть гибче, чем другие структуры, однако она не лишена недостатков. Главной проблемой матричной формы организационной структуры управления является то, что у подчиненного не один руководитель, а несколько, поэтому ему приходится расставлять приоритеты согласно своим предпочтениям, другая проблема данной организационной структуры состоит в том, что группа и коалиции с неизбежностью вступают в борьбу за дефицитные ресурсы, когда руководители менее высоких уровней не могут достичь согласия, необходимо принимать управленческие решения и распределять ресурсы на более высоком, чем групповом уровне. В результате, в процессе принятия корпоративных решений могут быть совсем не представлены именно те сферы деятельности, которые могли бы составить наилучший глобальный стратегический выбор.

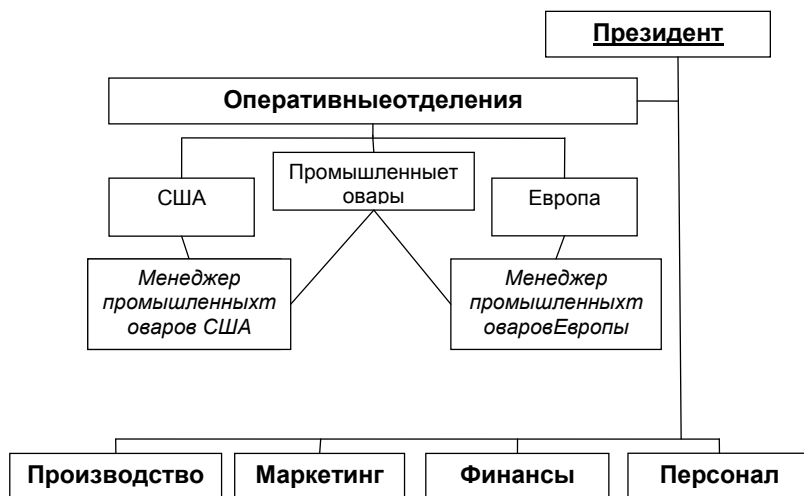


Рисунок 1.6. Мультинациональная матричная структура

Источник: [6]

Соответственно, преимущества матричной структуры нейтрализуются несоответствием между уровнями управления МИБС. Отдельные методы позволяют

частично решить проблемы управленческого характера, в частности: регулярное перераспределение работников между группами и разработка дополнительных систем отчетности и контроля, отражающих потребности каждой из групп (продуктовой, функциональной и региональной) на глобальном уровне. Однако их применение сопровождается дополнительными затратами [6].

1.4. Выводы

Автором приведены основные положительные и отрицательные черты, которые возникают в процессе выбора, практического внедрения и функционирования организационных структур управления МИБС.

Определено, что при выборе организационной структуры для МИБС необходимо учитывать следующие факторы

внешней среды:

- государственное регулирование, государственные органы;
- налоговое и общее законодательство, лицензирование;
- денежно-кредитная политика;
- взаимоотношения с другими государствами;
- развитие фондового рынка;
- доступность кредитных ресурсов;
- наличие государственных проектов и требований;
- традиции ведения бизнеса и его управления;
- особенности отрасли и т.д.

внутренней среды:

- предпочтения заинтересованных лиц (топ-менеджеров, владельцев и др.);
- уровень необходимости в гибкости организационной структуры;
- особенности товарной группы, реализуемой компанией;
- размер штата работников;
- наличие соответствующего компьютерного обеспечения, новых технологий менеджмента;
- развитие и доступность средств связи и т.д.

Учет вышеприведенных факторов позволит уменьшить и оптимизировать затраты на управление МИБС, приведет к повышению эффективности их функционирования, а также позволит повысить уровень их экономического развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Білозубенко В.С., Опаріна О.В., Семенов А.А. *Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник* /За ред. проф. О.Б. Чернеги., Центр навчальної літератури, Київ 2006, 592 с.

2. Бланк И.А. *Словарь-справочник финансового менеджера*, Ника-Центр, Киев 1998, 480 с. (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 1)
3. Бланк И.А. *Основы инвестиционного менеджмента* Т.1., Эльга-Н, Ника-Центр, Киев 2001, 536 с.
4. Бланк И.А. *Торговый менеджмент*, Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, Киев 1997
5. Гіл, Чарлз В.Л. *Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку*: Пер. с англ. , Вид-во Соломії Павличко «Основи», Киев 2001, 856 с.
6. Гончаров В.В. *Руководство для высшего управленческого персонала*: В 2-х т. Т. 1. *Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы*. 2-е изд., доп., МНИИПУ, Москва 1997, 768 с.
7. Кириченко О.А. *Менеджмент зовнішньої економічної діяльності*: Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп., Знання-Прес, Киев 2002, 384 с.
8. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. *Международный менеджмент: Курс лекцій.*, Дон НУ, Донецк 2003, 277 с.
9. Панченко Є.Г. *Міжнародний менеджмент: Навч. посібник*, КДЕУ, Киев 1996, 80 с.
10. Родченко В.В. *Международный менеджмент: Учеб.пособие*, МАУП, Киев 2000, 240 с.
11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основы менеджменту: Підручник*, Академ-видав, Киев 2003, 416 с.
12. Куделя А.Д. *Стратегический корпоративный менеджмент*/ Под ред. В.А. Трайнева, Москва 2000, 396 с.
13. Орехов С.А., Селезнев В.А. *Основы корпоративного управления*: Учебник, Маркет ДС, Москва 2006, 408 с.
14. *Транснаціональні корпорації: навчальний посібник* /В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін, Таксон, Киев 2001, 304 с.
15. Смит А. *Исследование о природе и причинах богатства народов*, Эксмо, Москва 2007, (Серия: Антология экономической мысли) 960 с.
16. Маршалл А. *Принципы экономической науки*, Прогресс, Москва 1993, (Серия: Экономическая мысль запада), 594 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*, Дело, Москва 1997, 704 с.
18. Фабоцци Ф. *Управление инвестициями*: Пер. с англ, ИНФРА-М, Москва 2000, XXVIII, 932 с.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ: ОЦЕНКА И ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ

Исследовано современное состояние проблемы оценки экономической эффективности и управления промышленными корпорациями. Проанализировано их теоретико-прикладные основы. В процессе исследований определены на примере украинских машиностроительных акционерных обществ основные организационно-структурные факторы повышения ее уровня.

2.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ

Корпорация есть формой ведения предпринимательской деятельности. Это корпоративное предприятие, производственно-хозяйственная структура или имущественный комплекс, которые возглавляются специалистами, имеют признаки обществ, находятся под влиянием *корпоративного управления* (КУ) и являются не только частью корпоративного сектора или корпоративной экономики, но и фактором их зарождения, развития и становления.

КУ не является управлением предприятием [4, с. 115]. Несмотря на это, они отождествляются, есть синонимами к менеджменту деятельностью. В процессе анализа научной литературы [1 – 11; 13; 14] подтверждено отсутствие дефиниции управления корпорациями, раскрывающей его сущность, охватывающей все важные аспекты общего и отраслевого КУ, устраняющей погрешности, характерные для существующих определений. Возникновение погрешностей обусловлено отсутствием правил, отражающих требования к формированию дефиниций управления. Причиной этого является использование различных традиций и подходов к разработке его сущности. Это ведет к непониманию того, где нужно применять узкие по смыслу дефиниции управления, а когда широкие, не побуждает к формулировке стандартного, универсального и единого определения. Получению

необходимой дефиниции способствовали анализ подходов к толкованию сущности, создание положений об определении сути управления путем описания его качеств, формирование общей характеристики управления, объяснение важности последнего для промышленных корпораций. КУ является управленческой деятельностью, выполнение которой обеспечивает получение, сохранение стабильного баланса между потребностями участников корпоративных отношений и производственно-социальными интересами предприятий в процессе их деятельности, а также позволяет их своевременное, полноценное удовлетворение.

Исследование опыта КУ позволило условно сгруппировать проблемы управления промышленными корпорациями. Следствием их группировки является выяснение ранее не обусловленных признаков управления. К ним отнесены *предмет, закономерности, законы, детерминанты успешности, условия обеспечения результативности, специфику*.

Обзор научной литературы [1 – 11; 13; 14] дал понять, что инструментами КУ являются принципы, функции, системы, технологии, процесс, методы, решения, каналы связи между управляющими и управляемыми системами, механизмы управления. В процессе описания качеств принципов КУ, а именно исследования причин их создания, основ разработки и форм представления, формирования общей характеристики принципов, определены их недостатки. С целью облегчения работы по совершенствованию принципов, их недостатки условно разделены на общеорганизационные, структурные и функциональные. Выяснено, что в качестве причины существования недостатков есть проблемы в обеспечении и развитии корпораций. В результате установлено направления совершенствования принципов. Следствием его проведения является формирование описательной модели кодекса КУ.

Ни в общей, ни в отраслевой теориях КУ практически не прописывается сущность системы управления корпорацией. Отсутствие определений порождено существованием терминологической неопределенности. Причиной ее возникновения является толкование системы управления корпорацией формой и разновидностью системы КУ. Это является ошибкой, поскольку, на взгляд автора, система управления корпорацией выступает составляющей его механизма, который входит в структуру системы КУ.

Технологии и процесс, как и системы управления *акционерных обществ* (АО), являются единственными из опций механизмов, на которые предприятия способны самостоятельно влиять. В процессе анализа специальной литературы [1 – 11; 13; 14] сделан вывод о том, что экономическая эффективность управления промышленными корпорациями зависит от результативности этих опций.

Исследование тенденций развития промышленных корпораций сведено к рассмотрению обстоятельств, общих условий и ситуаций, влияющих на их развитие в целом. Сравнение тенденций, присущих развитию АО, и положительно или отрицательно влияющих на него, произошло в процессе проведения критического ретроспективного анализа статистики (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Количество акционерных обществ в Украине в 2006 – 2011 гг.

Типы	Ежегодное количество					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Открытые	11345	10895	10406	10058	9480	7962
Закрытые	21948	21503	21098	20502	19649	17804
Публичные	0	0	0	0	194	926
Частные	0	0	0	0	172	1326
Всего	33293	32398	31504	30560	29495	28748

Источник: [12, с. 86].

Результаты показали, что в течение 2006 – 2009 гг. количество корпораций в среднем ежегодно уменьшалось на 719 ед. (22,88%). С 2009 г. и до 2010 г. количество АО уменьшилось на 1065 ед. или 96,52%. С начала 2006 г. и до 2011 г. количество корпораций уменьшилось на 3798 ед. (88,59%). Причем количество АО в среднем ежегодно уменьшалось на 760 ед. или 17,72%. Сделано предположение о том, что уменьшение количества АО является отрицательной тенденцией в развитии акционерного и корпоративного секторов национальной экономики Украины. Вместе с тем, выявлено незначительный рост количества публичных и частных АО в противовес уменьшению количества акционерных обществ открытого и закрытого типов.

Негативность тенденции объяснено тем, что уменьшения числа корпораций, обусловленное многими проблемами, делает невозможным использование преимуществ, которыми АО наделены от природы, относительно машиностроения. Уменьшение их количества не может положительно отражаться на развитии отраслей экономики. Эти и другие негативные настроения в развитии корпораций не способствуют получению желаемых результатов от их развития в промышленности. Существование этих настроений обусловило необходимость определения приоритетных направлений развития машиностроительных корпораций. Их реализация должна обеспечить выход рынка промышленной продукции из невыгодных и опасных ситуаций, которые имеют место в условиях сокращения количества АО.

2.2. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

Анализ факторов экономической эффективности управления промышленными корпорациями осуществлено на основе результатов их группировки по отношению к объекту, иерархии и природе происхождения.

Важную роль в исследовании факторов сыграл анализ их групп. Теоретическая ценность и практическое значение его результатов состоит в том, что сравнение сущности, структуры групп является основой для описания признаков и формирования их общей характеристики. Наличие характеристик групп факторов, которые освещают не только их сущность и структуру, но и инициализируют факторы с них, как и группировка факторов, облегчает выполнение операций с ними. Определение направлений повышения экономической эффективности управления промышленными корпорациями необходимо проводить, учитывая отдельные факторы и группы факторов.

Оценку экономической эффективности управления промышленными корпорациями начато с перечисления *этапов* её практического проведения. Определение задач, этапов процесса и результатов его проведения сделало возможным оценку экономической эффективности управления промышленными корпорациями на основе анализа финансовой отчетности – оценки ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности предприятий. Преобразование результатов анализа обобщающих показателей финансовой устойчивости в информацию, необходимую для оценки уровня эффективности управления, достигнуто за счет использования шкалы (рис. 2.1).

$S_1 (S_{1.1})^*$	T_n	$S_1 (S_{1.2})$	S_2	S_3	S_4
R					
C_1		C_2	C_3	C_4	

Примечание. Перечень условных сокращений: S – ситуации, характеризующие финансовое состояние и потенциал АО; E_1 – дефицит (профицит) собственных оборотных средств; E_2 – дефицит собственных и долгосрочных источников формирования запасов; E_3 – дефицит общей величины основных источников формирования запасов; $S_{1...4}$ – ситуация №1, когда $E_1, E_2, E_3 < 0$ или период времени, при котором АО находится в кризисном положении; ситуация №2, когда $E_1, E_2 < 0, E_3 > 0$ или период времени, при котором АО находится в неустойчивом положении; ситуация №3, когда $E_1 < 0, E_2, E_3 > 0$ или период времени, при котором АО находится в нормальном положении; ситуация №4, когда $E_1, E_2, E_3 > 0$ или период времени, при котором АО имеет абсолютную финансовую устойчивость; T_n – точка невозврата, которая разбивает интервал S_1 на отрезки $S_{1.1}$ и $S_{1.2}$. Первый символизирует исполнение АО условия, при котором оно является банкротом. Второй указывает на то, что АО грозит банкротство и необходимы санационные мероприятия; R – результаты оценки: сверху – показателей финансового состояния и потенциала АО на соответствие нормативным значениям (ситуациям); снизу – уровня качества, экономической эффективности и конкурентно-способности (КСП) управления; C – результаты оценки уровня качества, экономической эффективности и КСП управления. Они получаются вследствие обработки исходной информации, приобретаемой в результате анализа обобщающих показателей финансовой устойчивости на соответствие ситуациям; $C_{1...4}$ – или код 1 обозначает неудовлетворительный уровень качества, экономической эффективности и КСП управления (ему присваивается оценка “2”, “а” или “неудовлетворительно”); код 2 – низкий уровень качества, эффективности и КСП управления (“3”, “б” или “удовлетворительно”); код 3 – средний уровень качества, экономической эффективности и КСП управления (“4”, “с” или “хорошо”); код 4 – высокий уровень качества, экономической эффективности и КСП управления (“5”, “д” или “отлично”).

Рисунок 2.1. Шкала оценки уровня экономической эффективности управления промышленными корпорациями

Источник: собственная разработка

На основе информации об уровне качества, экономической эффективности и конкурентно-способности (КСП) управления промышленными корпорациями можно сделать выводы об общем состоянии внутрифирменной среды деятельности предприятий. Владение информацией обеспечивает формулирование выводов об уровне корпоративной безопасности. Вся вместе эта информация делает возможным подведение итогов исследования общего состояния управления, поскольку, как считает автор, между уровнем его качества, экономической эффективности и КСП существует неделимая связь. Сущность последней в том, что от качества управления зависит уровень качества опций, которые определяют эффективность предприятия и его менеджмента. К ним относятся *состояние среды деятельности предприятий* (SEFE), *их корпоративная безопасность* (CES), *рейтинги управления* (CGR). Эта связь на предприятиях способна проявляться в виде следующих форм. В случае, когда промышленные корпорации находятся на интервале S4 и C4 шкалы (см. рис. 2.1), присуща благоприятная внутрифирменная (внутренняя) среда деятельности, что задается как IFE. Предприятия находятся в “зеленом” секторе корпоративной безопасности (GS или S2 (FCS) с положительным фоном (PB) для инвесторов и кредиторов. Его наличие указывает на целесообразность их кооперации (в частности, из-за наличия благоприятной внешней среды деятельности). В ситуации, при которой промышленные корпорации находятся на интервале S3 и C3, присуща благоприятная внутрифирменная среда деятельности. Предприятия находятся в “желтом” секторе корпоративной безопасности, что задается как (YS или S2 (FCS), с положительным фоном для инвесторов и кредиторов. Когда промышленные корпорации находятся на интервале S2 и C2, присуща неблагоприятная внутренняя среда деятельности, что задается как UIE. Предприятия находятся в “оранжевом” секторе корпоративной опасности (OS или S1 (FCR) с негативным фоном (NB) для инвесторов и кредиторов. Его наличие указывает на нецелесообразность сотрудничества (в том числе, из-за существования неблагоприятной внешней среды у предприятий). Когда промышленные корпорации находятся на интервале S1 и C1, присуща неблагоприятная внутрифирменная среда деятельности. Предприятия находятся в “красном” секторе корпоративной безопасности, что задается как RS или S1 (FCR) с негативным фоном для инвесторов и кредиторов. Итак, от уровня качества, эффективности и КСП управления зависит состояние внутренней и частично внешней среды деятельности, уровень корпоративной безопасности и рейтинги управления промышленными корпорациями.

Предложенный автором метод оценки экономической эффективности управления промышленными корпорациями апробирован на примере ПАО “ЛуАЗ” (табл. 2.2).

Согласно табл. 2.2, уровень экономической эффективности управления ПАО “ЛуАЗ” в 2009 и 2010 гг. оценен как “неудовлетворительный”. Сделано предположение о том, что без выяснения факторов и без повышения ее уровня такие негативные тенденции, как нарушения потребностей, интересов участников корпоративных отношений, характерные для предприятия в 2009 – 2010 гг., несомненно, сохранились и будут иметь место и в 2011 – 2013 гг.

Проведенная оценка экономической эффективности управления ПАО “ЛуАЗ” указала на факторы повышения уровня его результативности. Это предупреждение и решение различных проблем, ухудшающих ликвидность и финансовую устойчивость. К ним приравнены проблемы с корпоративной политикой, с организационной структурой управления, дефицит экспертов по управлению и т. п. То есть это спектр проблем с менеджментом деятельностью, а именно с составными элементами технологии.

Таблица 2.2. Результаты оценки экономической эффективности управления предприятия.

Перечень параметров		Результаты оценки эффективности за годами					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
E ₁ 1. E ₂ E ₃	1.1. Фактические значения	-73607 58579 67388	463507 594348 950954	-8317 420809 970898	-692654 904449 1502738	-109740	-77060
	1.2. Нормативные значения	E ₁ , E ₂ , E ₃ > 0; E ₁ < 0, E ₂ , E ₃ > 0; E ₁ , E ₂ < 0, E ₃ > 0; E ₁ , E ₂ , E ₃ < 0					
	2. S	S ₃	S ₄	S ₃		S ₁	
3. C		C ₃	C ₄	C ₃		C ₁	
4. SEFE		IFE				UIE	
5. CES		YS	S ² (FCS)	YS		S ¹ (FCR)	
6. CGR*		R ⁺⁺⁺	CGR ⁺⁺⁺⁺	R ⁺⁺⁺		CGR ⁺	
7. CML		H	L (R)	H		L	
8. OCG		P	S	P		IND	

Примечание. Перечень условных сокращений: 1. Типы или урону CGR: R⁺, когда для АО присущие (S₁ / C₁ / UIE, RS, NB); CGR⁺⁺, когда присущие (S₂ / C₂ / UIE, S¹(FCR), NB); CGR⁺⁺⁺, когда присущие (S₃ / C₃ / IFE, YS, PB); CGR⁺⁺⁺⁺, когда присущие (S₄ / C₄ / IFE, S²(FCS), PB); 2. Параметра “уровень корпоративного управления” (L (R) – эталонный при условии, если для АО присущий уровень рейтингу “R⁺⁺⁺⁺”; H – высокий при условии, если присущий уровень рейтингу “CGR⁺⁺⁺⁺”; A – средний при условии, если присущий уровень рейтингу “R⁺⁺”; L – низкий при условии, если присущий уровень рейтингу “CGR⁺⁺”); 3. Параметра “прогноз уровня или рейтингу (уровня рейтингу) управления на краткосрочную перспективу” (S – стабильный при условии получения АО маркера L (R); P – положительный при условии получения маркера H; N – отрицательный при условии получения маркера A; IND – в развитии при условии получения маркера L).

Источник: собственная разработка

Недостатки вроде перечисленных для ПАО “ЛуАЗ”, как показывает практика, присущие многим промышленным корпорациям, а не только предприятиям автопромышленности. Предусмотрено проведение повышения экономической эффективности планирования, организации, стимулирования, контроля и регулирования деятельности в соответствии с перечисленными направлениями.

2.3. ОРГАНИЗОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

Политика управления промышленной корпорацией есть формой реализации корпоративной идеологии и стратегии в процессе деятельности предприятия. С целью решения проблем с политикой, автором предложено теоретико-прикладные основы ее организации и использования. Определены цели, задачи, субъекты, предмет, принципы, основные функции, методы, результаты применения политики, ее черты, роль и значение. Получено общее представление о структуре политики (рис.2.2) и возможность типологизировать её (табл.2.3).

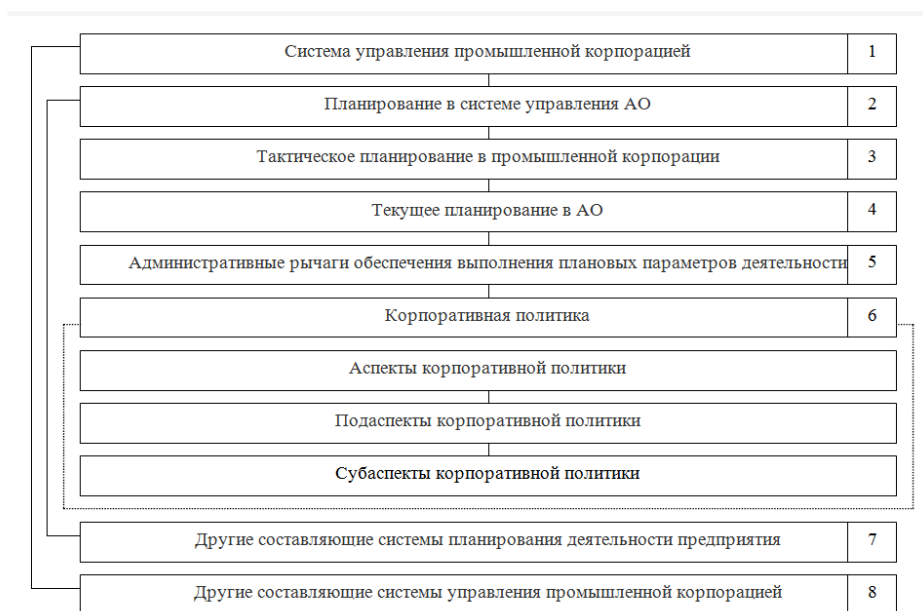


Рисунок 2.2. Общая структура и место корпоративной политики в системах управления промышленными корпорациями

Источник: собственная разработка

Потребность типологизировать политику обусловлена тем, что ее типологии, предлагаемые к вниманию, являются нелогичными, неточными и неполными. Это затрудняет сбор, структурирование и хранение информации, не позволяет ориентироваться и оперативно находить нужную, полностью отражать специфику политики, что затрудняет управление ней. Типология политики, предложенная ниже (см. табл. 2.3), является упорядоченной, детальной, расширенной и конкретной. Ее критерии подлежат объективной практической оценке, а информация, которая добывается таким образом, полезна при построении систем менеджмента политикой. Эта типология позволяет облегчить управление ней.

В результате детализации, конкретизации и обобщения признаков политики показалось возможным перейти к решению проблем с её управлением. К принципам формирования систем менеджмента политикой отнесены адаптивность, динамичность, информативность, комплексность, опережение, полярность, функциональность и эффективность. Эти императивы являются основой для их построения, для реализации процесса управления ею, для использования политики на основе компетентностного и системно-функционального подходов.

Таблица 2.3. Типология корпоративной политики.

Перечень критериев	Типы
1	2
1. По агрессивности*	Наступательная; оборонительная.
2. По активности	Агрессивная; пассивная.
3. По видам экономической деятельности	Промышленная; сферы услуг.
4. По открытости	Непрозрачная, прозрачная.
5. По гибкости	Гибкая; инертная.
6. По эффективности	Эффективная; неэффективная.
7. По информативности	Информативная; неинформативная.
8. По механизмам развития	Нерыночная; рыночная.
9. По моделям развития	Эволюционная; революционная.
10. По уровням	Микро-; мезо-; макро-; метаполитика.
11. По стилям реализации	Авторитарная; демократическая.
12. По сферам действия	Внешняя; внутренняя; внутрикорпоративная (внутрифирменная).
13. По продолжительности	Долгосрочная (применяется более 10 г.); среднесрочная (9–5 г.); краткосрочная (4–2 г.); операционная (менее 2 г.).
14. По формам формализации	Задokumentированная; незадокументированная.
15. По характеру	Простая; сложная.

Примечание. Выделенные признаки и разновидности предложены автором.

Источник: собственная разработка

Технология менеджмента политикой сведена к ее последовательному планированию, организации, стимулированию, контролю и регулированию. Их результаты должны находить отражение в методах менеджмента политикой, в принятии решений, касающихся ее претворение в жизнь, в создании и совершенствовании систем показателей оценки эффективности политики.

Значение процесса менеджмента политикой заключается в полной реализации ее планирования, организации, стимулирования, контроля и регулирования. Реализация обеспечивает воздействие управляющих систем на управляемые, одним из последствий которого должно быть исполнение миссии системами мене-

джмента политикой. Их самоисполнение должно облегчить выполнение задач КУ, промышленных корпораций. Системы, методы, решения и процесс управления политикой образуют полный цикл менеджмента. Конечными продуктами протекания процесса управления должно быть претворение в жизнь политики, которая должна не только отвечать миссии предприятий, но и составлять интерес для участников корпоративных отношений, заинтересовать и приковать их внимание к промышленным корпорациям.

Приведенные методы построения систем менеджмента и управления политикой, в отличие от существующих, сформированы на основе *компетентностного и системно-функционального подходов*. Они позволяют учитывать корпоративную идеологию в процессе формирования и реализации корпоративных стратегий.

Решение проблем с организацией деятельности предприятий проведено поэтапно. *Первым этапом* стала разработка варианта положения о должности заместителя генерального директора по производству промышленной продукции. Это внутрифирменный документ, имеющий инструкционный характер. Он определяет функции, значение и место должностного лица, должности штатного расписания в организационно-кадровых системах предприятий. Документ устанавливает специфику развития кооперации между должностным лицом и персоналом функциональных управленческих служб, производственных подразделений предприятий, участниками корпоративных отношений. В нем перечислены общегосударственные, отраслевые и внутрифирменные документы, регламентирующие правила деятельности должностного лица в должности. В процессе его разработки прописано: цели, задачи, место должности в системах, статус, документы, регламентирующие правила деятельности, требования к образованию и стажу работы, профессионально-квалификационные требования, основы поиска, найма должностного лица и высвобождения должности, функции, полномочия и обязанности должностного лица, подчиненность, ответственность, пределы управленческого воздействия, формы и методы вознаграждения.

Под *вторым* определено решения общих проблем с менеджментом созданием и развитием организационных структур управления предприятий.

Последним стало имитационное моделирование этапов, связей, процесса и результатов планирования организационного проектирования функциональной структуры управления промышленной корпорации.

2.4. ПОДГОТОВКА ЭКСПЕРТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАЦИЯМИ

Ключевым моментом исследований является определение их ведущей научной идеи, заложенной в основу решения поставленных задач. В ее роли выступило обеспечение подготовки в государстве *экспертов по управлению* в количестве, достаточном для активного и свободного использования услуг, для преодоления их дефицита машиностроительными АО. Идея нашла отражение в разработанных предложениях, специальных программах и рекомендациях по их обучению в Украине. Суть этих раскрыта в предложенных *Методических рекомендациях* по подго-

товке экспертов по управлению промышленными корпоративными структурами. Вместе они составляют фундамент, определяют сущность и формируют содержание компетентностного подхода к управлению промышленными корпорациями, который используется в течении исследования.

Рекомендации являются документом, в котором отражены особенности процесса воспитания и обучения экспертов по управлению, перспективы, стратегические приоритеты и трудности, суть и структуру требований к уровню подготовки. Они условно разделены на части: преамбула, рекомендованные программы и библиографический ресурс (обеспечение) процесса подготовки экспертов. Эти рекомендации созданы путем интеграции теоретических положений и прикладных основ развития корпоративного сектора, корпоративной экономики с методами, методологиями и подходами современной академической и экономической науки.

В *первой части* содержатся аннотация, ключевые слова и категориально-понятийный аппарат. В нем указано, что эксперты по управлению являются высококвалифицированными и компетентными менеджерами функциональных управленческих служб, производственных подразделений предприятий, которые получают и осваивают необходимые знания, умения и навыки на основе соответствующих программ подготовки. Названо новую специальность, представлены результаты анализа актуальности, определены основы ее создания, цели, задачи, императивы и последствия создания специальности, квалификационные характеристики, результаты получения и освоения знаний, функциональные, фундаментальные, предметновидовые умения и навыки, приобретаемые слушателями в процессе подготовки, формы финансирования ее создания, подготовки экспертов. Кроме того, перечислены высшие учебные заведения, которые могут внедрять специальность, образовательно-квалификационные и образовательно-научные уровни, программы подготовки, получаемые научные степени, нормативный срок обучения, продукты ее создания, права выпускников.

Во *второй части* приведены типичные образовательно-квалификационные и образовательно-профессиональные программы обучения по специальности *“Корпоративное дело”* и специализации *“Управление промышленными корпоративными структурами”*. Указаны требования к базовому уровню образования, названия образовательно-квалификационных уровней, научных степеней и профессий, квалификации, нормативные сроки обучения, уровень получаемого образования, условия выпуска, нормативные и дополнительные курсы. В этой части обусловлены типичные образовательно-научные программы подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации по специализации *“Управление промышленными корпоративными структурами”* специальности *“Корпоративное дело”*. Определены требования к базовому уровню образования абитуриентов, специальности, формы обучения, обусловлено темы диссертаций, условия выпуска и т. п.

В *третьей части* предусмотрено раскрытие содержания и особенностей библиографического обеспечения процесса подготовки экспертов по управлению. Завершено решения проблем со стимулированием деятельности предприятий наведением концептуальных положений и методико-прикладных рекомендаций относительно восприятия и передачи нравственно-правовых норм, социокультур-

ных универсалий КУ. Они, в отличие от существующих, позволяют определить роль, место и значение корпоративного духа, идеологии, культуры, ценностей в процессе восприятия и передачи этих норм и универсалий на предприятиях. Их определение должно повысить уровень экономической эффективности управления промышленными корпорациями, их деятельности.

С целью решения проблем с контролированием и регулированием деятельности предприятий предложены теоретические и прикладные основы предупреждения, выявления и ликвидации отклонений в поведении участников корпоративных отношений, недостатков механизмов управления промышленными корпорациями. Они являются следствием применения участниками неадекватных моделей поведения. Неадекватными есть модели поведения, которые не соответствуют миссии и задачам предприятий, внутрифирменной среде их деятельности.

Поскольку выявление этих отклонений и недостатков является направлением контроля деятельности предприятий, предложено его осуществлять с помощью гибких, динамичных, современных, простых в использовании, эффективных технологий, которые учитывают стратегические приоритеты предприятий, ориентируются на достижение конкретных результатов. Выявление этих проблем выполняется последовательно: описание задач, подбор, детализация и конкретизация признаков, на основе которых они будут устанавливаться, группировка критериев, преобразование признаков в удобные в применении стандарты. Следующими этапами являются установление с помощью различных средств, разносторонней информации перечня специфических и распространенных отклонений и недостатков, их анализ на пример предпосылок, причин и условий возникновения. Выявленные отклонения и недостатки подлежат полной, неотложной ликвидации.

Приняв во внимание то, что их предупреждение и ликвидация являются целями систем регулирования, предусмотрено, что их выполнение должно происходить в процессе регулирования деятельности предприятий. Предупреждение и ликвидация отклонений в поведении участников корпоративных отношений и недостатков механизмов управления промышленными корпорациями должны происходить в процессе проведения коррекции психики, мотивов и поведения участников за их мотивировки на предприятиях.

Последствиями предупреждения, выявления и ликвидации отклонений в поведении участников корпоративных отношений, недостатков механизмов управления промышленными корпорациями является *гармонизация* и *гуманизация* управления. Последние обеспечивают полное выполнение целей предприятий и управления, позволяют своевременно и полноценно удовлетворять производственно-социальные интересы и потребности участников.

2.5. Выводы

Таким образом, отраженные результаты проведенных научных исследований указали на возможность истолкования в качестве организационно-структурных

факторів підвищення економічної ефективності управління промисловими корпораціями результатів рішення поставлених задач. Научні результати нацелені на забезпечення підвищення його ефективності на основі результатів рішення проблем з менеджментом їх діяльністю, а саме з складовими елементами його технології.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андронов В.В. *Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях* : [монография] / В.В. Андронов, Экономика, Москва 2004, 236 с.
2. Андронов В.В. *Развитие корпоративного управления в России: от теории к практике* : [монография]/ В.В. Андронов, РАП, Москва 2004, 316 с.
3. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* [Текст]/ И. Ансофф, Питер-Ком, Санкт-Петербург 1999, 416 с.
4. *Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика*/ [М.А. Саприкіна, О. Ляшенко, М.А. Саєнсус, Г.А. Місько, А.Г. Зінченко], за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техн. України О.С. Редькіна, Фарбований лист, Київ 2011, 480 с.
5. *Корпоративне управління* [Текст]: посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Д.В. Задихайло, О.К. Кібенко, Г.В. Назарова, Еспада, Харків 2003, 688 с.
6. *Менеджмент корпорации и корпоративное управление*: [монография]/ [Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиеръ Ф.И., Мышко О.А.], Гуманистика, Санкт-Петербург 2006, 328 с.
7. *Основы корпоративного управления*: пособ. для студ. высш. учеб. зав./ А.В. Козаченко, А.Э. Воронкова, Э.Н. Коренев, ВГУ, Луганск 2001, 480 с.
8. *Перемены мышления: корпоративное управление и перспективы инвестиций Россия и США* [Текст]/ [А.Армстронг, К.Барнетт, К.Бромилоу, Р.Вардьян], Москва 2007, 96 с.
9. *Перехідна економіка* : підруч./ [В.М. Гесьць, В.М. Панченко, Е.М. Лібанова та ін.]; за ред. В.М. Гейця, Вища шк., Київ 2003, 591 с.
10. *Ретроспектива ринкових перетворень в Україні: сучасний дискурс*/ Л.П. Горкіна, С.О. Біла, В.В. Небрат та ін.]; за ред. д-ра екон. наук Л.П. Горкіної; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів, Київ 2010, 760 с.
11. *Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України*/ За ред. чл.-кор. НАН України В.І. Голикова, НАН України; Ін-т екон. Прогнозув., Київ 2003, 304 с.
12. *Статистичний щорічник України за 2010 рік*; за ред. О.Г. Осауленка, Державний комітет статистики України, Київ 2011, 566 с.
13. *Стратегія корпоративного управління*: [монографія]/ В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Знання, Київ 2007, 287 с.
14. Тараш Л.И. *Управление акционерной собственностью: методологический подход*: [монография]/ Л.И. Тараш ; науч. ред. А.И. Амоша, НАН Украины ; Ин-т экономики промышленности, Донецк 2008, 440 с.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛЮ

Исследованы сущность и состав институционального обеспечения корпоративного управления, процесс экономического взаимодействия авиатранспортных предприятий, рассмотрены модели создания негосударственных пенсионных фондов. Предложена отраслевая модель создания корпоративных пенсионных фондов в авиатранспортной отрасли. Разработаны схемы корпоративного участия авиатранспортных предприятий и их работников в капитале корпоративных пенсионных фондов.

3.1. СУЩНОСТЬ И СОСТАВ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Необходимость исследования институционального обеспечения корпоративного управления авиатранспортной отраслью предопределенно требованиями повышения эффективности экономики в современных условиях ее развития. В данное время в структуре экономики Украины в результате приватизации государственного имущества сложился достаточно весомый корпоративный сектор.

Однако результаты финансово-хозяйственной деятельности корпоративных предприятий достаточно невысокие. В качестве особенности корпоративных *авиатранспортных предприятий* (АТП) выступает значительный показатель трудового участия в корпоративном управлении. Такая ситуация предопределена не только спецификой операционной деятельности и кадровой составной системы управления, но и прежде всего особенностями функционирования институционального обеспечения корпоративного управления в авиатранспортной отрасли.

Институциональное обеспечение корпоративного управления – это комплекс порядков и регламентаций экономического взаимодействия владельцев корпораций, элементов инфраструктуры, социальных образований, сформированных при

участии корпораций, который функционирует для повышения эффективности деятельности корпоративного сектора экономики и его социальной направленности.

На рисунке 3.1 представлена структура институционального обеспечения корпоративного управления. Из материала рисунка 3.1 видно, что элементом в составе институционального обеспечения (ИО) есть порядок и регламентация создания внутриотраслевых корпоративных пенсионных фондов.



Рисунок 3.1. Структура институционального обеспечения корпоративного управления

Источник: собственная разработка

На рисунке 3.2 изображены механизмы взаимодействия институционального обеспечения функционирования авиатранспортной отрасли и корпоративного управления, где отмечено корпоративное пенсионное обеспечение (КПО) в составе ИО (институционального обеспечения), а КПФ (корпоративные пенсионные фонды) отмечено как результат взаимодействия между КУ (корпоративным управлением) и ИО.

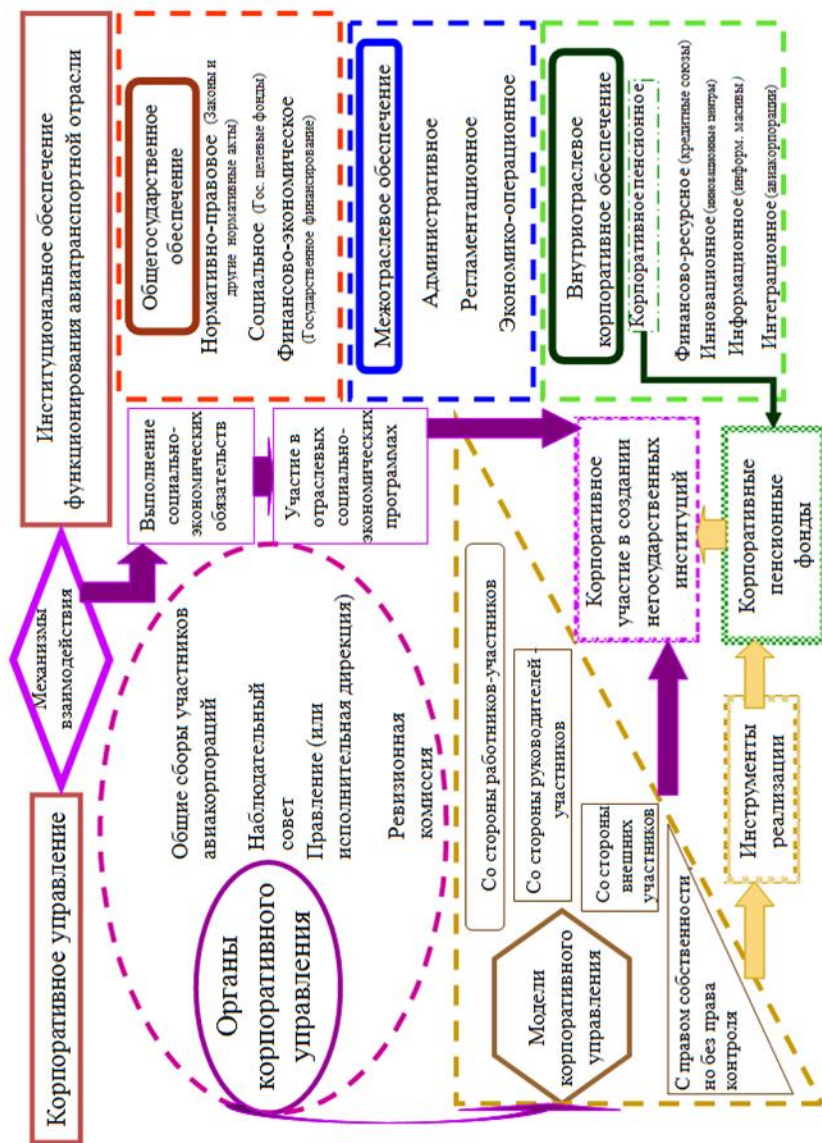


Рисунок 3.2. Механизмы взаимодействия ИЗ та КУ.

Источник: собственная разработка

3.2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ АВИАТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рисунок 3.3 наглядно демонстрирует экономическое взаимодействие предприятий авиационного транспорта (АТП), в том числе создание К ПФ за двумя направлениями – как юридических лиц и как отдельных фондов в составе финансов АТП.

Среди институтов, формирование и развитие которых обеспечивает результативное функционирование АТП, находятся *негосударственные пенсионные фонды* (НПФ), как составляющая *негосударственного пенсионного обеспечения* (НПО).



Рисунок 3.3. Экономическое взаимодействие предприятий авиационного транспорта (АТП)

Источник: собственная разработка

Негосударственное пенсионное обеспечение имеет ярко выраженную социальную направленность и позволяет решить такие задания: обеспечить дополнительную к государственной социальную защиту населения; расширить инвестиционные возможности национальной экономики.

Негосударственное пенсионное обеспечение осуществляется по принципам: законодательного определения условий; заинтересованности физических лиц; добровольности создания пенсионных фондов юридическими и физическими лицами; добровольного участия физических лиц в системе негосударственного пенсионного обеспечения и выбора вида пенсионной выплаты; равноправия всех участников пенсионного фонда; целевого использования средств и тому подобное.

Негосударственное пенсионное обеспечение осуществляется: пенсионными фондами путем заключения пенсионных контрактов между администраторами пенсионных фондов и вкладчиками; страховыми организациями путем заключения договоров страхования пожизненной пенсии, страхования риска наступления инвалидности или смерти; банковскими учреждениями путем заключения договоров об открытии пенсионных депозитных счетов для накопления пенсионных сбережений. Основными субъектами негосударственного пенсионного обеспечения должны стать негосударственные пенсионные фонды. Основными причинами участия в НПФ следует считать:

- для *работника* – частичное финансирование работодателем расходов на образование будущей пенсии, в связи, с чем более выгодно участвовать в НПФ, чем финансировать дополнительную пенсию из собственных доходов;
- для *работодателя-вкладчика* корпоративного НПФ преимущества заключаются не только в усилении влияния на персонал через негосударственное пенсионное обеспечение, но и в возможности внутреннего кредитования (инвестирование) за счет пенсионных резервов НПФ.

Негосударственное пенсионное обеспечение является для пенсионных фондов исключительным видом деятельности. Законом Украины "О негосударственном пенсионном обеспечении" предусмотрено создание трех типов НПФ:

1. *открытые* (основателями и участниками могут быть любые физические лица независимо от места и характера их работы);
2. *корпоративные* (юридическое лицо – работодатель как основатель должен создавать условия для пенсионного обеспечения своих работников, которые будут участниками такого фонда). Корпоративный пенсионный фонд – весомый инструмент кадровой политики компании. Он позволит значительно уменьшить текучесть кадров и обеспечить ответственное отношение работников к своей работе. Подобное нововведение значительно улучшает имидж предприятия у работников. Как свидетельствуют иностранные эксперты специалисты, где подобные фонды уже действуют давно и успешно, для предприятия с собственным НПФ открываются новые горизонты и в росте производительности труда, и в отношении работников к своей работе;
3. *профессиональные пенсионные фонды* – это негосударственные пенсионные фонды, основателями которых могут быть объединения юридических лиц – работодателей, объединения физических лиц, включая профсоюзы или физические лица, связанные по виду их профессиональной деятельности.

Негосударственное пенсионное обеспечение осуществляется по принципам:

- законодательного определения условий;
- добровольного участия физических лиц в системе негосударственного пенсионного обеспечения и выбора вида пенсионной выплаты;
- заинтересованности физических лиц;
- равноправия всех участников пенсионного фонда;
- целевого использования средств.

Негосударственные пенсионные фонды могут осуществлять такие виды пенсионных выплат:

- пенсия на определенный срок;
- одноразовая пенсионная выплата.

Участие физических лиц в любом негосударственном пенсионном фонде – добровольное. Единоличным основателем корпоративного пенсионного фонда, который принял решение о самостоятельном осуществлении администрирования такого фонда и получил на это соответствующую лицензию.

Мировая практика пенсионного обеспечения граждан свидетельствует о том, что осуществление за счет средств государства обязательного пенсионного обеспечения, как правило, гарантирует лишь минимальный прожиточный уровень. Большой уровень может обеспечить только дополнительное пенсионное обеспечение.

В деятельности НПФ основные трудности возникают с инвестированием накопительной части пенсии. Для Украины это дело новое и нуждается в использовании зарубежного опыта.

Структура вкладов зарубежных пенсионных фондов разнообразна. В США и Великобритании в структуре инвестиционных портфелей преобладают акции (62% и 78% от размера пенсионного портфеля соответственно), которая объясняется развитостью фондового рынка. В Германии часть акций инвестиций пенсионных фондов представляет лишь 8%, 74% размещаются в ценных бумагах с фиксированным доходом.

Самое сложное в создании НПФ – это первоначальный контакт. Тем более что к слову «негосударственный» очень специфическое отношение. И здесь важно донести до людей, что вся деятельность фондов регулируется действующим законодательством. Когда человек видит, что это не обособленная организация, а контролируется государственными органами, и деньги не хранятся на счетах и в активах фондов, на него это действует. Люди боятся за сохранность своих средств – это единственное, что тормозит реального и потенциального клиента НПФ. Вместе с тем даже наличие государственного контроля не всегда формирует убежденность в гарантированном получении денег при наступлении пенсионного возраста.

У потенциальных клиентов НПФ имеются существенные сомнения относительно качественной работы системы НПО. Устранение указанных сомнений связано с формированием системы *корпоративных пенсионных фондов* (КПФ) на отраслевом уровне. Наиболее показательной, в этом отношении, выступает авиатранспортная отрасль.

Все авиатранспортные предприятия (АТП) распределены на три группы – авиакомпании, аэропорты и служба управления воздушным движением. Несмотря

на то, что доля корпоративных структур наиболее значительна среди авиакомпаний, создание КПФ предусматривает не только участие в капитале юридических лиц, но физических, то есть работников всех АТП, несмотря на форму собственности.

3.3. МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ

В Украине формируются две модели негосударственного пенсионного обеспечения - *банковская* и *корпоративно-отраслевая*.

Правовой основой для создания негосударственных пенсионных фондов является принятый Закон "*О негосударственном пенсионном обеспечении*", после принятия, которого активизироваться намерения относительно создания негосударственных пенсионных фондов. В конце 2002 г. предприятия получили право относить на расходы отчисление на долгосрочное страхование жизни своих работников в размере не более чем 15% зарплаты и не выше 6 тыс. грн. на год на человека.

Банковские учреждения первыми сообщили о своих планах участвовать в негосударственном пенсионном обеспечении. Казалось бы, закон практически лишил их возможности привлекать пенсионные средства граждан, ограничив объем средств, которые накапливаются на специальных депозитных счетах, двумя тысячами гривен.

Создание собственных корпоративных пенсионных фондов с учетом льгот при сочетании функций основателя, администратора и руководителя активами являются чрезвычайно привлекательным для больших банков с тысячами хорошо оплачиваемых работников. Создание таких фондов способствует обеспечению социальной защиты работников банков и их клиентов. Однако банковская модель предусматривает создание не только собственного корпоративного, но и открытого негосударственного пенсионного фонда.

Вкладчиками корпоративного фонда станут банк и работодатели, которые заключили с ним договор, которые хотят предложить пенсионные программы своим работникам. Вкладчиками открытого пенсионного фонда станут компании и частные лица. Банком совместно с клиентами создаются должности администратора и руководителя активами НПФ.

Вместе с открытием КПФ и ОНПФ банковская модель предусматривает предоставление банками такой «*пенсионной услуги*» как консультации для создания корпоративных фондов для клиентов, а также услуг хранителей. В качестве средства реализации банковской модели создания КПФ, выступает Национальная система массовых электронных платежей, которые являются внутригосударственной банковской многоэмитентной платежной системой, где расчеты за товары и услуги, получения наличных денег и другие операции осуществляются с помощью платежных смарт-карт по технологии, которая разработана Национальным банком Украины. В качестве инструмента реализации банковской модели

создания КПФ выступает «Пенсионная карточка», которая позволяет осуществление выплат пенсий, как из государственного пенсионного фонда, так и негосударственного пенсионного фонда.

3.4. МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ В АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Корпоративно-отраслевая модель создания КПФ предусматривает паевое участие физических лиц, которые являются работниками предприятий и юридических лиц, – предприятий единой отрасли. Рефлексивное управление определения паевого участия предусматривает:

- во-первых, два признака формирования корпоративно-отраслевой модели создания КПФ – межотраслевую и внутриотраслевую;
- во-вторых, два разных подхода к определению паевого участия юридических и физических лиц в КПФ – персонифицированных и социально ориентированных (рис. 3.4).



Рисунок 3.4. Корпоративно-отраслевая модель создания КПФ

Источник: собственная разработка

Персонифицированный подход относительно определения паевого участия каждого работника в создании КПФ авиапредприятия предусматривает использование следующих коэффициентов:

- *Кзп* – коэффициент паевого участия в зависимости от уровня заработной платы. Основой определения данного коэффициента являются должностные оклады работников авиапредприятия. Самый низкий из них принимается за "1". Индивидуальные коэффициенты рассчитываются делением остальных окладов на самый низкий.
- *Кст* – коэффициент паевого участия в зависимости от стажа работы в авиапредприятии. Самый малый стаж работы на авиапредприятии принимается за "1" и, следовательно, расчет, данного коэффициента аналогичный предыдущему.
- *Кс* – коэффициент трудового участия в зависимости от сложности условий труда с точки зрения безопасности жизнедеятельности. Значение данного коэффициента определяется по таким же критериям, как и надбавка к зарплате "за вредность". Все условия труда по степени отсутствия гарантий безопасности делятся на три группы: гарантия полностью отсутствует по объективным или субъективным причинам; есть частичная гарантия; есть полная гарантия. Значения коэффициента отвечают: 2; 1 и 0 баллам.
- *Кпр* – коэффициент паевого участия в зависимости от возможности получения профессионально-обусловленных заболеваний. Значения данного коэффициента устанавливается аналогично определению размера регрессионных выплат. Наивысшая выплата связана с получением группы по инвалидности. Баллы назначаются согласно группы: 1 – 6 б., 2 – 5 б., 3 – 4 б. Хронические заболевания с частыми обострениями, которые требуют регулярной госпитализации, оцениваются в 3 б., не нуждающиеся регулярной госпитализации – 2 б. Не тяжелые и разовые заболевания, которые обусловлены спецификой деятельности, оценено в 1 б.
- *Кта* – коэффициент паевого участия в зависимости от проявления творческой активности работников. В данном случае используются критерии творческой активности:
 1. Использование (или попытки использования) новых подходов и методов в работе, наличие результативных предложений по совершенствованию выполняемой работы на авиатранспортном предприятии. Максимально оценивается в 12 баллов по каждому предложению;
 2. Наличие позитивных отзывов о выполнении обязанностей работником от незаинтересованных в этом лиц (профессиональных экспертов). Максимально оценивается в 12 баллов по каждому предложению.

Сведенный коэффициент паевого участия работников авиапредприятия (рис. 3.5) определяется по формуле:

$$КПФзвн = Кзп + Кст + Кс + Кпр + Кта \quad (3.1)$$

Критерии коэффициента творческой активности определяются не по фактическим данным (за исключением критерия - наличие позитивных отзывов о выполняемой работе, в случае сохранения письменных свидетельств), а на основе субъективного мнения администрации (руководства) и независимых наблюдателей или

экспертов, которые могут быть приглашены из общества потребителей, в виде аттестации работников. Бальная оценка критерия использования новых методов и способов совершенствования работы определяется на основе анализа результатов деятельности работника по совершенствованию выполняемой работы или выявления ценности предложений работника по этому вопросу, которые были вынесены на рассмотрение.

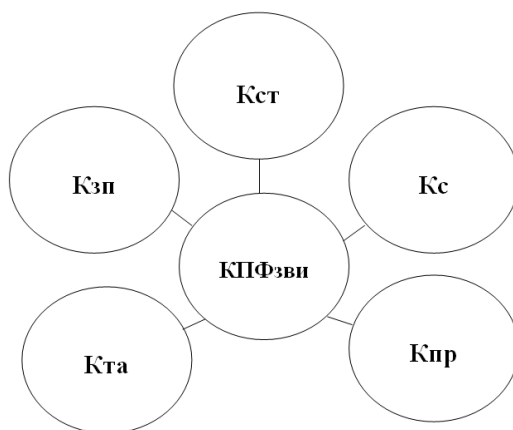


Рисунок 3.5. Составляющие сведенного коэффициента паевого участия работника в формировании КПФ авиатранспортного предприятия
Источник: собственная разработка

Аттестационная комиссия может использовать двух бальную систему. Выявленная ценность каждого действия или представленного предложения принимается за 1. Отсутствие фактов действий в целях совершенствования работы, а также обоснованных предложений оценивается в 0 баллов. Это более простой способ определения ценности результатов работы работников. Важным вопросом является тщательное (сложное) определение ценности результатов работы работников, которая закладывается в основу процесса определения размеров корпоративного участия в КПФ в направлении расчета показателя Кта.

В качестве метода получения шкалы субординации показателей ценности результатов работы предложено использование математического метода расстояний, согласно которому каждому результату работы работника установлено соответствие определенным эффектам, которые имеют эталонное значение, принятое за 1. В качестве отмеченных эффектов выступают:

1. Экономический эффект в виде прироста прибыли (или операционного дохода).
2. Экологический эффект в виде экономии части эксплуатационных расходов.
3. Эффект диверсификации в виде прироста производственного потенциала.

4. Техничко-технологический эффект в виде прироста производственных мощностей.
5. Финансовый эффект в виде прироста объема финансовых ресурсов за счет кредитов или инвестиций.
6. Маркетинговый эффект в виде роста сбытового потенциала предприятия.
7. Корпоративный эффект в виде роста совокупной корпоративной доли активных участников.
8. Социальный эффект в виде уменьшения потерь предприятия.
9. Инновационный эффект в виде абсолютной экономии материальных и других расходов.
10. Коммуникационный эффект в виде роста хозяйственной активности предприятия за счет увеличения объема информации о его деятельности в профессиональных кругах.
11. Эффект ресурсосбережения в виде относительной экономии расходов.
12. Менеджеральный эффект в виде уменьшения административных расходов.

Значение каждого из эффектов находится в пределах с 0 до 1 балла по каждому отдельному результату работы:

- 1 балл означает абсолютное достижение эффекта.
- 0,8 – 0,9 баллов – создание комплекса условий, по которым эффект будет обязательно достигнут.
- 0,6 – 0,7 баллов – создание комплекса условий, по которым достижение эффекта является достоверным.
- 0,4 – 0,5 баллов – создание комплекса условий, по которым достижение эффекта является сомнительным без осуществления отдельных дополнительных мероприятий.
- 0,2 – 0,3 балла – создание комплекса условий, по которым достижение эффекта является невозможным без осуществления значительного перечня дополнительных мероприятий.
- 0,1 балла – достижение эффекта является невозможным в любом случае, но в наличии попытки получить позитивный результат работы.
- 0 баллов – достижения эффекта невозможно.

Определение величины Кта осуществляется по примеру, который представлен на рис. 3.6. Символом „П” обозначены соответствующие двенадцать эффектов.

Предложенная система коэффициентов может быть измененной, дополненной или сокращенной в зависимости от особенностей финансово-хозяйственной деятельности, финансово-хозяйственных возможностей предприятия и состояния системы экономического стимулирования.

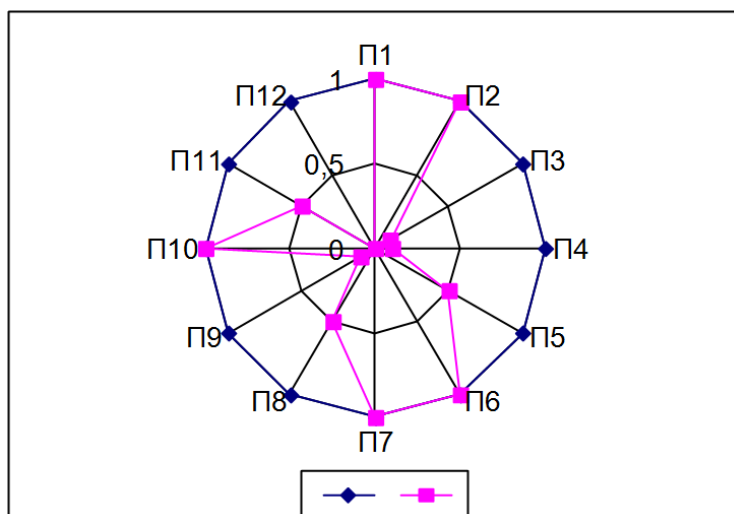


Рисунок 3.6. Позиционирование ценности результата работы работника в сравнении с эталонным значением

Источник: собственная разработка

Употребление возведенного коэффициента паевого участия для определения индивидуальных размеров частей работников в уставном капитале КФ (СКкпф) возможно на основе использования формулы 3.2:

$$КПФ_{и} = (СК_{кпф} / \Sigma КПФ_{зви}) * КПФ_{зви}, \quad (3.2)$$

где $КПФ_{и}$ – величина паевого участия работника АТП в уставном капитале КФ.

Применение коэффициентного методического подхода к определению размера паевого участия работников авиатранспортного предприятия распространяется на величину части чистой прибыли, которая имеет название *персонифицированной чистой прибыли* (ПЧП).

Процентный размер персонифицированной чистой прибыли, который направлен на образование КФ в составе АТП определяется по корпоративному принципу путем согласия большинства владельцев по результатам голосования на общих собраниях участников, что регламентировано законодательством. Распределение средств КФ рекомендовано осуществлять по формуле 3.3, которая аналогична формуле 3.2 и имеет вид:

$$ПКПФ_{и} = (ПЧП / \Sigma КПФ_{зви}) * КПФ_{зви}, \quad (3.3)$$

где $ПКПФ_{и}$ – величина части персонифицированной чистой прибыли, которая принадлежит работнику АТП и подлежит использованию для участия в уставном капитале КФ.

Таким образом, работники АТП будут иметь разные размеры паевого участия в КПФ и части ПЧП, которые обусловлены разными значениями индивидуальных возведенных коэффициентов паевого участия.

Использование коэффициентного метода расчета величин индивидуальных корпоративных частей над выравнивающим имеет преимущество в том, что ликвидируется сравнивающий подход относительно определения размеров участия и дальнейших выплат, что в свою очередь способствует росту экономической заинтересованности работников в результатах работы.

3.5. СХЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УЧАСТИЯ АВИАТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КАПИТАЛЕ КОРПОРАТИВНЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ

По результатам проведенного исследования определен методический подход – рефлексивный, относительно обоснования величин выплат работникам корпоративных предприятий авиационного транспорта на основе установления индивидуальных коэффициентов паевого участия. Сущность данного подхода заключается в установлении зависимости суммы дальнейших пенсионных выплат работникам от результативности их деятельности из повышения эффективности труда. Практическая ценность проведенного исследования заключается в дальнейшем использовании его результатов в процессе обоснования механизмов взаимодействия корпоративного управления и институционального обеспечения авиатранспортных предприятий. Определение паевого участия авиапредприятий как юридических лиц в КПФ осуществляется также с помощью коэффициентов.

Если речь идет об образовании СК только юридическими лицами – авиакорпорациями, то определение величины корпоративных долей юридических лиц в СК КПФ, осуществляется в порядке, что приведено на рис. 3.7:

Если речь идет об образовании СК КПФ физическими и юридическими лицами, то определение величины корпоративных частей физических и юридических лиц в СК КПФ осуществляется в порядке, что приведено на рис. 3.8.

В настоящее время уточняются положения действующего законодательства о возможности формировать пенсионные накопления через банковские учреждения путем заключения договоров об открытии пенсионного депозитного счета и участия страховых организаций на этапе пенсионных выплат путем заключения договора страхования пожизненной пенсии с участником пенсионного фонда. Предполагается, что положения закона, касающиеся пенсионных депозитных счетов, вступят в силу после внесения изменений в законодательство о банках.

Уточнено также определение участника НПФ в случаях: получение пенсионных выплат (в течение 10 лет) через НПФ; когда уплате взносов в открытый и профессиональный НПФ приостановлена, однако средства продолжают работать в фонде.

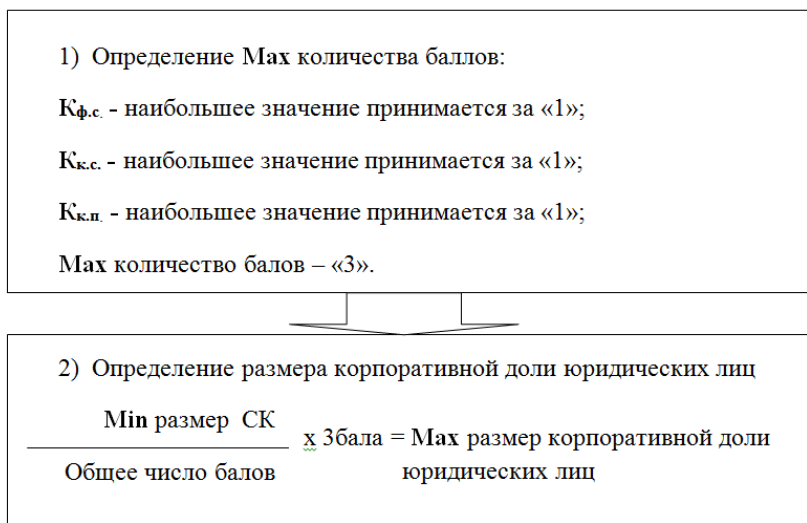


Рисунок 3.7. Порядок определения величины корпоративных долей юридических лиц в СК КПФ

Источник: собственная разработка

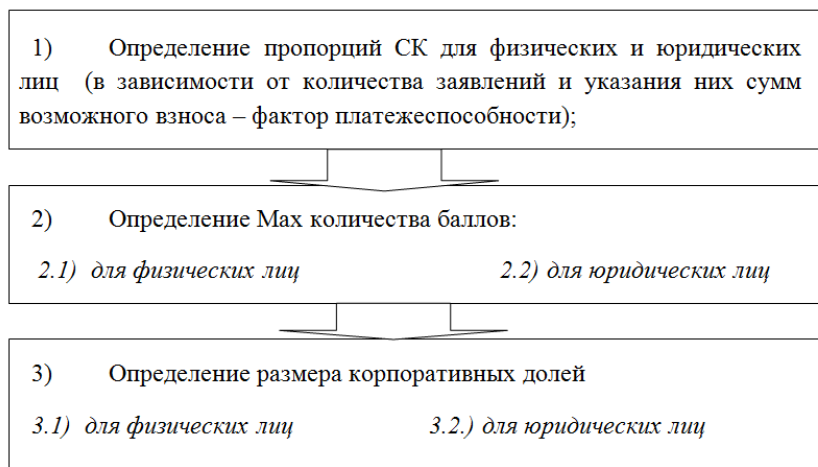


Рисунок 3.8. Порядок определения величины корпоративных долей физических и юридических лиц в СК КПФ

Источник: собственная разработка

Помимо того предусмотрено, что в случае, если уволившийся с работы у плательщика корпоративного НПФ не определил учреждение, куда направлять его накопления, они будут перечисляться в НПФ, определенный советом корпоративного НПФ, а не администратором, как это сейчас практикуется.

Принятым законом к числу субъектов, которые обязаны информировать о своей деятельности общественность, добавлены администраторы и компании по управлению активами.

Закон унифицировал подходы к определению предельного размера совокупных расходов НПФ путем определения такого размера расходов общим нормативным актом двух регуляторов (Нацфинуслуг и НКЦБФР) и определения предельного размера оплаты услуг администратора в виде процента от активов.

Перечень ограничений по направлениям инвестирования дополнен нормой о владении максимум 10% корпоративных прав одного эмитента, которая вступит в силу через пять лет после вступления в силу закона.

Внесены также уточнения в отношении размещения в обязательствах одного юридического лица не более 10% общей стоимости пенсионных активов пенсионного фонда. Законодательно закреплены нормы о возможности установления двумя регуляторами особенностей размещения активов на банковских депозитных счетах, государственных ценных бумагах и банковских металлах – до достижения пенсионным фондом объема активов в размере 500 тыс. грн., но не более 18 месяцев от даты регистрации пенсионного фонда как финансового учреждения.

Помимо того закон устанавливает, что в НПФ, который будет аккумулировать средства второго уровня, учет пенсионных средств будет осуществляться отдельно по участникам обязательной накопительной системы и по участникам добровольной системы.

Предусмотрены и особые требования в отношении физических лиц, которые могут оказывать агентские услуги по НПО (не иметь судимости, быть включенными в реестр ознакомленных с законодательством о НПО).

Законом определено, что лицо, осуществляющее управление активами пенсионного фонда, несет ответственность за причиненные убытки и возмещает их за счет резервного фонда, а в случае его недостаточности – за счет другого своего имущества. Предусмотрено, что порядок формирования резервного фонда будет определять НКЦБФР по согласованию с Нацфинуслуг. Вместе с тем в законодательном порядке требуется отображение функционирования отраслевых КПФ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Астапова Г.В. *Вдосконалені механізми економічного і матеріального стимулювання працівників корпоративних підприємств авіаційного транспорту* [монографія]/ Г.В. Астапова, Н.І. Новікова, О.К. Костенко, Р.Є. Щербань, О.В. Устинова, ТОВ «Юго-Восток», Донецьк 2012, 193 с.
2. Денисенко О. *Пенсійному обслуговуванню – сучасні рішення*/ О. Денисенко// Урядовий кур'єр, № 235 2003, с. 8.

3. Зайчук Б. *Пенсійна реформа: с перспективою на майбутнє*/ Б. Зайчук// Соціальний захист, № 4 2001, с. 29-33.
4. Кабанов В. *Негосударственные пенсионные фонды: мотивация участия для работодателя и работника*./ В. Кабанов // Финансовые услуги, № 1-2 2002, с. 56-60.
5. Литвин А.Ю. *Обґрунтування доцільності та засад створення недержавних пенсійних фондів*/ А.Ю. Литвин // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр./ ред. кол. В.К. Мамутов, О.І. Амоша, А.Я. Берсуцький та ін.; гол. ред. А.Я. Берсуцький, ДонУЕП, Донецьк № 1 2012, с. 60-64.
6. Литвин А.Ю. *Створення недержавних пенсійних фондів (НПФ) в авіаційній галузі України*/ А.Ю. Литвин // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Корпоративні фінанси: соціально-економічні, організаційно правові та інституціональні аспекти», Національний авіаційний університет, Київ 2012, с. 39-40.
7. Михайлов А.В. *Недержавні пенсійні фонди: сьогоднішній погляд у майбутнє*/ А.В. Михайлов, О.Й. Ткач, В-во СПД Савчина, Київ 2001, 244 с.
8. Нагорний В. *Пенсійна реформа: думаємо про майбутнє*/ В.Нагорний// Все про бухгалтерський облік, № 82 2003, с. 4-7.
9. Павлюченко В.Г. *Социальное страхование: Учебное пособие*/ В.Г. Павлюченко, Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», Москва 2007, 412 с.
10. Партин Г.О. *Пенсійні фонди як учасники фінансового ринку*/ Г.О. Партин, О.І. Тивончук // Фінанси України, № 92002, с. 143-150.
11. Табачник Д. *Пенсійні виплати: чергові кроки уряду з розвитку пенсійної реформи*/ Д. Табачник // Урядовий кур'єр. № 136 2007, с. 4.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: СИНЕРГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В главе научно обоснована роль синергетического подхода в развитии аграрного сектора экономики. Дана оценка современному состоянию стратегического развития предприятий и методологические подходы к формированию организаций как системноцелостных образований в контексте требований синергетического эффекта. Систематизированы и дополнены составляющие потенциала общего руководства. Разработаны основные изменения в составляющих системы управления организацией.

4.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В экономической литературе развитию системы управления уделено много внимания. А именно, раскрыты теоретические положения системного, функционального, комплексного подходов к формированию структур управления, методов управления, механизмов ведения хозяйства, и др. [8, с. 169]. Однако современное состояние стратегического развития социально - экономических систем имеет свои особенности, которые обусловлены трансформационными процессами, которые осуществляются во внутренней и внешней средах. Усложняется организационное взаимодействие в системе коммуникационных связей институционально-структурной трансформации. Особенно это проявляется в системе стратегического управления социально-экономическими формированиями [9, с. 90]. Поэтому нужен новый подход к формированию потенциала организации и менеджмента как системы на требованиях синергетического эффекта.

Названной проблеме посвящены научные труды многих ученых, а именно: Г.В. Атаманчука [1], О.Д. Гудзинского [3], И.Б. Дегтяревой [5], М.Ф.Тымчука [11], Р.А.Фатхудинова [12], Л.Г.Шатыхина [11] и др. Незавершенность научных раз-

работок относительно нового подхода к формированию потенциала организации и менеджмента как систем на требованиях синергического эффекта подтверждают актуальность данной работы.

4.2. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В РАЗВИТИИ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

В современных условиях глобализации, развития внутренне-государственных и международных интеграционных процессов возникает объективная необходимость обеспечения в стратегическом плане эффективного функционирования социально – экономических систем разных отраслей экономики Украины.

Решение этой задачи полагается на систему менеджмента, которая на принципах сбалансированности потенциала подсистем должна обеспечить *синергический эффект* в процессе хозяйственной деятельности, сформировать конкурентные преимущества и в динамике развивать потенциал предприятия за структурой, количественными и качественными параметрами в соответствии с изменениями внешней среды и избранных стратегий. На этой основе осуществляется формирование конкурентоспособного стратегического потенциала и системы стратегического управления. Однако в хозяйственной практике такого условия, которое в то же время является главным принципом развития, за недостатком знаний или нежеланием руководителей в большинстве предприятий аграрного сектора экономики не придерживаются, в результате чего наблюдается высокая убыточность или невысокий уровень прибыльности предпринимательских структур. За нашими исследованиями установлено, что лишь около 6-10 процентов сельскохозяйственных предприятий подготовлены работать в условиях быстрых динамических изменений. Если коэффициент управленческого потенциала принять за единицу, то в таких предприятиях он составляет 0,75 и больше.

Важным компонентом потенциальных возможностей предпринимательских структур является *потенциал управленческой команды организации* как фактор общего руководства. Главной целевой направленностью последних является обеспечение динамического развития предприятий путем сбалансированного подхода к стратегическому и оперативному успеху в деятельности организаций. На это акцентируют внимание украинские ученые и ученые зарубежных стран. Только при таком подходе возможно обеспечить системный синергичный эффект. Количественные и качественные параметры синергичного эффекта будут определяться: уровнем сформированности управленческой команды, ее интегрированной компетентности, стратегической ценностной ориентации, гибкой подвижной и реакции на возможные изменения во внешней среде, устремлением деятельности на поиск и реализацию стратегических возможностей, скоростью осуществления относящейся предубежденно адаптации по отношению к изменениям во внешней среде. Для оценки факторов обеспечения синергичного эффекта от деятельности управленческой команды необходима мониторинговая сводно-аналитическая информация, которая будет характеризовать: способность управленческой команды

своевременно проводить изменения в системе, маневрировать портфелем тактических стратегий, формировать инновационно-психологический климат в организации и др. Для получения такой информации нами систематизированы и дополнены составляющие потенциала общего руководства согласно таких основных групп как:

- общее руководство;
- управленческая команда;
- организационное социально - психологическое управление;
- компетентные характеристики;
- системно - комплексный профиль.

4.3. ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

С внедрением системы управления стратегическим потенциалом возникает потребность и объективная необходимость в реструктуризации и трансформации системы стратегического управления предприятием. Трансформационные процессы будут охватывать: структуры управления, стили руководства, информационные коммуникации, правомочие, функциональные подсистемы, центры ответственности; систему собственных, властных и социально-трудовых отношений. Основные изменения по направлениям отображены в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Основные изменения в стратегическом управлении организацией.

Объекты трансформационных превращений	Изменения в составляющих системы управления организацией
Целевая направленность деятельности предприятия	Ориентация на устойчивое динамическое развитие предприятия путем разработки стратегий и относящейся предубежденно адаптации к изменениям во внешней среде
Структуры управления	Переход на гибкие рыночно институционально-структурного устремления структуры управления программно-целевой, маркетинговой, логистической, контроллинговой, инновационной, корпоративной и кластерной ориентации
Типы управленческого профиля	Переход на стратегический, адаптивный и саморазвивающейся типы управленческого профиля
Механизмы управления	Усиление методов : организационного влияния и нормативного регулирования отношений в системе деятельности, мотиво-стимулирующих, социально-психологических.

Функции управления	Трансформация функций: реализации и сбыту – в маркетинговую; планирования, учета, анализа, контроля – в контролинговую; управление материальными потоками – в логистическую; перспективное планирование – в стратегическое; развитие мониторинговой, диагностической, инновационной и информационной функции
Стили руководства	Переход на партнерский корпоративный стиль руководства, сориентированного на рациональное сочетание централизованного регулирования и саморегулирования и обеспечения единства интересов и возможностей в системе функций, обязанностей, ответственности и ресурсного обеспечения, прав и власти.

Источник: собственная разработка

Практически, изменения должны охватывать все подсистемы организации и менеджмента: техническую, технологическую, биологическую, организационную, экономическую, информационную; управленческие подсистемы – управление: конкурентоспособностью предприятий, антикризисной деятельностью, финансовыми ресурсами, инновациями, инвестициями, рисками, маркетингового, логистического, результативностью и др.

При этом должны учитываться типы реакции и поведения предпринимательских организационных формирований. Они не являются однозначными (табл. 4.2.).

Таблица 4.2. Типы реакции предпринимательских структур и их характерные признаки.

Критерии оценки	Приростной	Конкурентный	Инновационный	Предпринимательский	Стратегического устремления
Целевая направленность	Обеспечение постоянства развития	Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия путем формирования конкурентных преимуществ	Обеспечение эффективного функционирования предприятия в условиях инновационных моделей развития	Обеспечение развития предприятия путем динамического реагирования на изменения во внешней среде	Обеспечение эффективного функционирования предприятия с ориентацией на стратегическое постоянство развития
Способ развития	Экстенсивно - развивающий	Интенсивно - изменяющий	Интенсивно - направлен и предусмотрен	Активно - изменяющий за направлениями и параметрами действий в зависимости	Активно - изменяющий за направлениями и параметрами действий в зависимости

				от изменений во внешней среде и избранной стратегии развития	от изменений во внешней среде и избранной стратегии развития
Реакция предприятий	Пассивная	Активная	Активная	Активная	Активная
Скорость изменений	Не быстрое изменение конкурентных преимуществ	Быстрое изменение конкурентных преимуществ	Умеренно - предусмотренное изменение конкурентных преимуществ	Быстрое изменение конкурентных преимуществ	Стратегически -спрямована изменение конкурентных преимуществ
Методы определения развития	Экстраполяция, линейное программирование, другие методы в условиях определенности	Система методов условий неопределенности и риска	Система методов в условиях определенности и частичного риска	Система методов условий риска	Система методов условно - расчетной определенности а также стратегической предусмотренности и риска
Главная цель предприятия	Получение прибыли	Максимизация выигрыша в доходах от конкурентных преимуществ	Обеспечение инновационного развития предприятий и стабильность в конкурентных преимуществах	Максимизация прибыли	Обеспечение выживания в перспективе
Требования к формированию потенциала	Ориентация на стабильно динамическую сбалансированность потенциала с целями и задачами	Ориентация на частичную стабильность технико-технологического, биологического потенциала и переменного - организационно - маркетингового	Ориентация на качественно-количественные и структурные изменения в потенциале предприятия в зависимости от порядков инноваций	Ориентация на формирование долгосрочных возможностей с четко сформированной системой тактических действий	Ориентация на формирование потенциала адекватного стратегиям развития предприятия
Поведение в конкурентной среде	Ориентация на ценовую конкуренцию	Использование агрессивных стратегий в системе продвижения товара	Ориентация на использование стратегий : расширение географических сегментов рынка, изменения ассортиментной структуры,	Ориентация на использование стратегий : маркетингового направления формирования постоянно изменяющихся конкурентных	Ориентация на использование стратегий : стратегических конкурентных преимуществ, развитию организации и менеджмен-

			производство новых товаров	преимуществ	та из относящийся предубеж- денно-адап- тивными действиями
Целевая направлен- ность системы управления	Формирова- ние потен- циала адекватного экстенсивном у природному развитиюпред- приятия	Отслеживание изменений во внешней конкурентной среде на осно- ве мониторин- говой диагностики и проведения оперативной реструктури- зации в потен- циале предприятия	Систематиче- ски – после- довательное проведение адаптивных изменений в параметрах и структуре потенциала предприятия на принципах относящегося предубежденн о действия согласно инновационно й модели	Отслеживание результатив- ности сформ- мированных возможностей и механизмов их исполь- зования для получения информации и принятия корректирующих решений	Обеспечение выживания в перспективе

Источник: использованная идея и подход Отенко И.П. [7] с нашими дополнениями.

Неоднозначным является и часовой лаг проведения изменений в составляющих потенциала предприятий [9, с. 91]. При этом мы акцентируем внимание на необходимость проведения относящихся предубежденно изменений в параметрах потенциала организационных формирований как системы при изменении общих стратегических направлений их развития и функциональных стратегий обеспечения. Только при таких условиях и предложенных нами критериев оценки (целевой направленности общего развития предприятий, способа развития, реакции предприятий, скорости изменений, методов определения развития, главной цели предприятия, требований к формированию потенциала, поведения в конкурентной среде, целевой направленности системы управления потенциалом и др.) будут создаваться предпосылки для обеспечения синергического эффекта от проведения изменений еще на стадии разработки проектов. При этом акцент делаем на первоочередное проведения изменений в системе управления. Последняя в организационном и психологическом плане должна быть готова и мотивирована к проведению изменений во всех подсистемах предпринимательских структур. Это повысит уровень инновационной восприимчивости необходимости проведения системных изменений в организационных формированиях, в потенциалах системы. При таком подходе будут создаваться предпосылки обеспечения синергического эффекта при взаимодействии функциональных составляющих системной целостности как потенциальных возможностей реализации стратегических целей. Стратегическая сбалансированность составных элементов в организационных формированиях должна охватывать управляющую, управляемую подсистемы как самостоятельных локальных систем и в органическом единстве системы управления как целостности. Это позволит сформировать стратегический

потенциал предприятий с ориентацией на достижение общесистемных целей организации. Таким образом сформирована потенциальная возможность синергического устремления основой эффективного функционирования предприятий в стратегическом их развитии. Хозяйственная практика подтверждает объективную необходимость учитывания особенностей жизненных циклов развития предприятий при формировании потенциала адекватного новым задачам с учетом названных особенностей их функционирования, которые являются составляющей методологических предпосылок обеспечения синергического эффекта.

4.4. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИНЕРГИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Организация может по разному обеспечить развитие а также поведение системы на определенных стадиях ее жизненных циклов. Она может пройти такие стадии своего развития [4]: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Каждая стадия имеет свою специфику и часовой горизонт развития и характеризуется как общей, как тактической целевой направленностью.

Рождение организации связано с удовлетворением определенных потребностей новых покупателей согласно свободным сегментам рынка. На этой стадии организационная система идет на обоснованный риск, направляет усилие на формирование своего имиджа и стремится частично адаптироваться к новой внешней среде.

Детство – опаснейшая стадия жизненного цикла организации. Организационная система по законам цивилизованного рынка стремится расширяться быстро по времени с целью завоевания лидерских позиций. В данное время менеджмент в условиях непредвиденности может упустить момент обеспечения, гармоничного соответствия и равновесия (количественной и качественной) между расширением самой организации и ее потенциалом, особенно квалификационным. На этой стадии преимущественно и распадаются организационные предпринимательские структуры.

Юность – период перехода к более стабильному функционированию организационной системы. Менеджмент является более дифференцированным.

Зрелость – стадия жизненного цикла, для которой характерны стабильность организационных структур, диверсифицированность производства, новые сегменты рынка, высокий уровень адаптивности организационной системы к внешней среде. Приобретает развитие бюрократический механизм ведения хозяйства, самоуверенность организации, которая может привести к потере контроля над рынком через недооценку конкурирующих субъектов и изменений во внешней и внутренней средах.

Старение – период господства бюрократии, слабого развития организационной системы, низкого уровня материализации научных идей, снижения эффективности производственной и коммерческой деятельности, консерватизм мышления и действий субъектов собственности и управления.

Возрождение - стадия формирования квалифицированной команды менеджеров и исполнителей, которая способна изменить поведение организационной системы с учетом изменений внешней среды, достижений научно-технического прогресса. Таким образом, каждая стадия жизненного цикла организационной системы имеет свои параметры поведения, которые должны учитывать менеджеры.

Главная задача менеджмента – обеспечить рациональное соединение внешних и внутренних факторов во времени и пространстве. Для решения такого задания используют маркетинговый цикл. В экономической литературе большинство авторов выделяют пять основных его блоков: маркетинговые исследования; маркетинговый синтез; стратегическое планирование; оперативное планирование и реализация планов; контроль и информационное обеспечение [9].

Общим требованием относительно обеспечения синергического эффекта в процессе развития общества, регионов и организационных формирований является создание такой системы, которая бы способствовала сокращению часового горизонта развития на стадиях рождения и детства и увеличения длительности – на стадиях зрелости.

Система, которая отслеживает состояние и динамику развития обеспечивает достаточно высокую результативность функционирования предпринимательских структур и синергический эффект системы [10]. При таком подходе стадии развития имеют абсолютно новые качественные характеристики, улучшаются экологические, социальные и экономические индикаторы как базовая основа оценки результативности управления процессами развития.

Использование предложенного подхода обеспечит функционирование системы на принципах сбалансированности, которые являются основой динамического синергического эффекта при осуществлении процессов развития.

4.5. Выводы

Разработан нами методологический подход к формированию результативной системы управления потенциалом с учетом типов реакции предпринимательских структур будет способствовать повышению обоснованности систем, механизмов и структур управления сельскохозяйственными предприятиями. И только по предложенным нами критериям оценки будут создаваться предпосылки для обеспечения синергического эффекта от проведения изменений еще на стадии разработки проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Атаманчук Г.В. *Синергетические аспекты государственного управления*/ Г.В. Атаманчук// Сборник докладов и сообщений очередного методологического семинара профессорско-преподавательского состава Российской

- академии государственной службы при Президенте РФ, посвященного синергетическому подходу в исследовании глобализационных процессов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/Rags10.htm#Glob25>
2. Гудзинський О.Д. *Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія*/ О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко, ІПК ДСЗУ, Київ 2010, 212 с.
 3. Гудзинський О.Д. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємницьких структур*/ О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир// Сталлий розвиток економіки. – № 6 2012, с. 67–72.
 4. Гудзинський О.Д. *Менеджмент у системі агробізнесу*/ Гудзинський О.Д., Урожай, Київ 1994, 235 с.
 5. Дегтярева И.Б. *Синергизм эколого – экономических взаимосвязей при переходе к устойчивому развитию*/ И.Б. Дегтярева// Стратегія забезпечення сталого розвитку України: матеріали Міжнарод. наук. – практ. конф., 20 трав. 2008, Ч.1., Київ 2008, с. 59-61.
 6. Ларіна Я.С. *Синергетичний підхід у розвитку аграрного сектора економіки України* // Я.С. Ларіна // Международная интернет – конференция «Современный менеджмент и экономическое развитие». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d032.pdf>
 7. Отенко И.П. *Механизм управления потенциалом предприятия*. Научное издание./ И.П. Отенко, Л.М. Малярец, Изд-во ХГЭУ, Харьков 2003, 220 с
 8. Сидяга Б. *Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств*/ Б.Сидяга, С.М.Судомир // Галицький економічний вісник №3 (28), Київ 2010, с. 169-173.
 9. Судомир С.М. *Синергетичний потенціал стратегічного розвитку підприємств*/ С.М. Судомир // Інноваційна економіка №. 9 (35), 2012, с. 90-92.
 10. Сіренко Н.М. *Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України: [монографія]*. Миколаїв 2010, 416 с.
 11. Тимчук М.Ф. *Системний аналіз соціально – економічних процесів*/ М.Ф. Тимчук, Л.Г. Шатихін, ІММБ, Київ 1998, 200 с.
 12. Фатхудинов Р.А. *Стратегический маркетинг: ученик*/ Р.А. Фатхудинов, Интел – Синтез, Москва 2000, 637 с.

ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Глава посвящена изложению методов совершенствования информационной базы оперативного управления. Основное внимание уделено бюджетированию как наиболее эффективному способу сбора и анализа информации, необходимой для управления.

5.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Эффективная деятельность предприятий обусловлена необходимостью разработки, а в дальнейшем – контроль выполнения, эффективных управленческих решений. Оба действия требуют формирования и обеспечения функционирования соответствующей информационной базы [10]. Каждое предприятие представляет собой некую экономическую систему – объединение на определённых условиях хозяйствующих элементов с целью достижения общей цели, обладающую собственной, индивидуализированной структурой. Элементы этой структуры для сбора данных, необходимых для управления, используют стандартные формы отчётности, но они при этом:

- действуют в разных условиях,
- из-за чего, в свою очередь, требуют для организации своей деятельности разной информации,
- находятся на различных ступенях структурной иерархии,
- вследствие чего по-разному влияют на достижение конечной цели предприятия.

Учтёшь эти особенности для получения руководством предприятия сопоставимых данных от каждого структурного элемента представляется возможным путём разработки на каждом предприятии информационного обеспечения управ-

ления, для чего должны быть внесены определённые изменения в организацию и ведение бухгалтерского и статистического учёта на предприятии [8].

На большинстве предприятий Украины каждая структурная единица получает задания от центрального руководства и отчитывается в их выполнении используя общепринятые и законодательно утверждённые формы бухгалтерской и финансовой отчётности, а также формы управленческого учёта. Кроме известных недостатков, присущих организации и содержанию этой отчётности, её данные не предназначены для последующего обобщения. Иначе говоря, показатели стандартных форм отчётности обычно не содержат аналитической составляющей, что не позволяет определить вклад каждой структурной единицы в конечный результат деятельности предприятия, а значит оценить степень влияния причин, которые его обусловили.

Целью исследования явилось рассмотрение теоретико-методических принципов формирования информационной базы оперативного управления предприятием.

5.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ УЧЕТА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Как известно, предмет управления предприятием – отношения по поводу организации и координации действий всех структурных элементов, учитывающие как внутренние связи между ними, так и связи с внешней средой. Отсюда управление предприятием – это система, которая организует и обеспечивает как управление, так и контроль над выполнением управленческих решений для обеспечения эффективной деятельности предприятия. Достижение высокой эффективности деятельности обусловлено эффективным управлением как каждым видом финансово-хозяйственной деятельности, так и собственностью (или пакетами акций), но главное – финансовыми потоками [2].

На большинстве предприятий ведётся бухгалтерский, управленческий и налоговый учёт.

При этом *бухгалтерский учёт* отражает, в первую очередь, изменения в стоимости активов и пассивов за отчётный период путём фиксирования остатков на бухгалтерских счетах. Такой – статический подход предопределяет следующие его недостатки:

- обороты по счетам остаются вне поля зрения (статика вместо динамики), взаимосвязь конкретного вида актива с конкретным видом капитала не анализируется, причины изменения валюты баланса не увязываются ни с доходом предприятия, ни с направлениями использования этого дохода,
- из баланса невозможно понять какая часть денежных средств принадлежит предприятию, а какая часть является заемной, т. е. в целом речь идет о делении активов в денежной и натурально-вещественной (не денежной) форме на собственную и заемную составляющие, а также невозмо-

жно определить в какой форме или в каких активах воплощена в данный момент времени прибыль (в запасах, денежных или основных средствах),

- бухгалтерский баланс в сжатом виде констатирует что было и что стало. Ответы на многие вопросы получить невозможно, имеются трудности в прочтении и понимании данного документа, а проводимые коэффициентные расчеты только вскрывают, но не объясняют причины улучшения или ухудшения финансово-экономического состояния предприятия.

Налоговый учёт тесно связан с бухгалтерским, но пользуется правилами начисления и уплаты налогов, которые – в свою очередь – содержат определённые недостатки:

- при составлении налоговой отчетности не учитывается важнейшее обстоятельство: начисление одних налогов проводится в денежной форме, других – в натурально-вещественной форме, а вот их перечисление – всегда в денежной. Разрыв между формами начисления налогов и их выплатой непосредственно отражается на финансово-экономическом состоянии предприятия,
- отсутствие денежных средств на выплату налогов при избытке собственных источников на их выплату в натурально-вещественной форме (особенно при учетной политике по методу отгрузки) приводит к необходимости предприятию воспользоваться заемными средствами в денежной форме, что не способствует укреплению его финансовой устойчивости.

Особое место в системе учёта занимает *управленческий учёт*. Его целью является обеспечение соответствующей информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей. Управленческий учет обеспечивает сбор и обработку информации в целях планирования, управления и контроля в рамках данной организации. Для управленческого учета источниками информации, кроме данных учетной системы предприятия, служат сведения о нормах расхода материальных ресурсов, технологических отходов, исследования о ситуации на рынке, отчеты о проведении научно-исследовательских работ, возможности использования их результатов в соответствующих условиях производства, размеры штрафных санкций при невыполнении сторонами пунктов хозяйственных договоров и др. При этом форматы соответствующих сводок и отчетов предприятие разрабатывает самостоятельно руководствуясь целью наибольшего удобства использования их данных в управлении и учитывая свой опыт в отношении процедур взаимоотношений по получению и обмену информацией [1]. И главное: если финансовая информация отражает операции, которые уже завершены, поэтому она носит объективный характер и поддается аудиторской проверке, то управленческий учет в большей мере имеет дело с операциями, относящимися к будущему времени, поэтому информация в управленческом учете может иметь вероятностный и субъективный характер.

Управленческий учет включает: планирование, учет, анализ, регулирование и контроль. Отсюда следует, что управленческий учет расширяет финансовый и применяется, прежде всего, для отражения внутренних операций предприятия.

Он предназначен для агентов предприятия и его администрации в области управления. Следовательно, управленческий учет – это стратегия и тактика внутреннего управления деятельностью предприятия. Тактика управленческого учета включает: информационное обеспечение; контроль и регулирование; оценку результатов ранее принятых управленческих решений и ответственность за их исполнение. Стратегия управленческого учета представляет систему планирования и координации управленческих решений, определяющих развитие предприятия на длительный период, что способствует разработке самостоятельных систем аналитических расчетов и взаимообусловленных плановых показателей.

5.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Ведущим направлением совершенствования управленческого учёта является определение основной его задачей регулярное составление и представление высшему руководству предприятия сводных отчётов, включающих наиболее существенную обобщающую (консолидированную) и структурированную аналитическую информацию [6]. В этом случае управленческий учёт сможет:

- осуществлять тотальную регистрацию всех финансово-хозяйственных операций в специально созданной базе данных;
- создавать консолидированную информацию с привлечением данных других (например, бухгалтерских) регистров;
- составлять, по запросам руководства, отчёты по определённым вопросам.

Постановка управленческого учёта по такой форме требует решения вопросов:

- организационных, связанных с его внедрением и определением лиц, ответственных за выполнение определённых функций учёта,
- технологических, связанных непосредственно с осуществлением учёта.

Главными недостатками системы управленческого контроля, которые требуют исправления путём внедрения новых методологических концепций являются следующие:

1. Традиционный управленческий контроль часто поставляет неадекватную информацию для принятия решений. Основу для принятия решений в компаниях составляет информация про затраты, выручку и прибыльность. Финансовые показатели, которые отображают эту информацию, показывают результаты прошлого периода, а это может привести к возникновению противоречий со стратегическими целями компании.
2. Традиционный управленческий контроль не соответствует требованиям современных организаций и стратегий. Концентрация на финансовых измерителях приводит к игнорированию компаниями нефинансовых показателей, таких как степень удовлетворённости клиента, качество продукции, сроки поставки, гибкость производства, время внедрения новых продуктов, уровень профессиональных навыков персонала. Показатели,

которые обычно используются, дают неверную информацию руководству и акционерам относительно эффективности и доходности бизнеса.

3. Традиционный управленческий контроль склоняется к краткосрочному горизонту решений и субоптимизации. Финансовый контроль тоже не поддерживает принятие долгосрочных стратегических решений; к примеру, он может инициировать сокращение издержек на исследования и обучение или отказ от стратегически важных инвестиционных проектов, исходя из необходимости поддержания соответствующего уровня финансовых результатов в краткосрочном периоде. Таким образом, главная проблема состоит в поиске баланса между достижением долго- и краткосрочных целей.
4. Традиционный управленческий контроль поставяет нерелевантную информацию для распределения затрат и контроля инвестиций. Традиционный контроль за уровнем затрат не сосредотачивается на анализе того, почему затраты были осуществлены; он фиксирует лишь величину и места (центры) возникновения затрат.
5. Традиционный управленческий контроль уделяет слишком мало внимания внешней бизнес-среде. Финансовые показатели, доминирующие в традиционном управленческом контроле, не могут использоваться в качестве индикаторов раннего предупреждения про изменения, происходящие в отрасли и непосредственной бизнес-среде компании. Финансовые коэффициенты, популярные в традиционных системах управленческого контроля, в основном ориентируются на изучение внутренних факторов и, к сожалению, не позволяют корректно сравнивать показатели компании с показателями конкурентов, хотя эта информация не менее важна, чем сопоставление достигнутых результатов с поставленными целями.

5.4. БЮДЖЕТОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ

Важным следствием ведения на предприятии усовершенствованного управленческого учёта является возможность разработки и внедрения на его базе одного из наиболее эффективных современных методов управления – бюджетирования [3]. *Бюджетирование* – это система непрерывного и полного планирования и контроля целей, потенциала, мероприятий и ресурсов, необходимых для их достижения. Главная цель бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий для достижения конечного, количественно определенного результата. Технология бюджетирования представляет собой не что иное, как совокупность взаимосвязанных процессов, реализация которых происходит в следующем порядке: моделирование и выбор лучшего из предложенных вариантов действий для компании, а затем – контроль отклонений и регулирование. После завершения

периода происходит анализ отклонений и выявление причин с целью корректировки будущих планов.

Информационной базой бюджетирования является *бюджет* – согласованный и сбалансированный краткосрочный план основной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия, составленный с использованием бюджетов подразделений предприятия. Благодаря этому создаётся единая для предприятия система планирования и управления состоящая из:

- бюджета как финансового плана,
- финансовой отчётности по результатам исполнения бюджета,
- последовательной цепочки управленческих действий, направленных на интеграцию отдельных управленческих структур в единый контур бюджетного управления [4].

Необходимо отметить, что финансовое планирование и финансовый учет, ведется обычно в разных службах (плановый отдел и бухгалтерия). Методы бюджетного управления недооцениваются на предприятиях именно потому, что применяются по частям: в бюджетном планировании и в финансовой отчетности для чего планирование и отчетность должны стать элементами единого контура бюджетного управления.

В современных условиях только бухгалтерия располагает информацией, которую можно использовать для финансовой отчетности. Причем, по форме и по регламенту она не подходит для составления бюджетов. Чтобы исправить это положение, необходимо введение дополнительных аналитических признаков по структуре затрат, а также необходимо, модернизировать график представления учетной информации. (не раз в квартал а быстрее). И поскольку бюджетирование является элементом планирования требуется создание на базе планово-экономической службы рабочей группы по постановке бюджетирования в состав которой должны войти представители бухгалтерии (поставщики исходных данных для прогнозирования и проверки фактического исполнения бюджета) и финансового отдела. Внедрение единой системы бюджетирования позволяет решить следующие задачи:

- реализация концепции ведения бизнеса;
- планирование финансово-хозяйственной деятельности на определенный период;
- оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- координация – согласование деятельности различных подразделений;
- коммуникация – доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
- мотивация руководителей на достижение целей;
- подготовка оперативной информации, необходимой руководству для принятия управленческих решений;
- исчисление плановой и фактической себестоимости отдельных проектов и анализ полученных отклонений;

- контроль и оценка эффективности деятельности различных подразделений, отдельных проектов и исполнителей.

Последняя задача решается путём контроля за исполнением бюджетов осуществляется на двух уровнях:

- 1) нижний уровень – контроль за исполнением бюджетов структурных подразделений предприятия (филиалов), непосредственно осуществляемый экономическими службами этих подразделений.
- 2) верхний уровень – контроль за исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям затрат), осуществляемый непосредственно финансово-экономической службой предприятия и его бухгалтерией.

Постановка бюджетирования начинается с определения финансовой модели предприятия, что предполагает проведение анализа его организационно-функциональной структуры, материальных, денежных и документационных потоков и выявление точек концентрации финансовых результатов. Финансовая структура компании – это система взаимодействия центров финансового учета. При соединении двух видов структур – организационной и финансовой – достигается стереоскопичность взгляда на предприятие. Процесс формирования финансовой структуры компании связан с выделением центров деятельности, которое позволяет детализировать финансовую информацию и децентрализовать управление. Выделение *центров финансового учета* (ЦФУ) возможно по сферам ответственности, продуктам, клиентам, организационным звеньям, и т.д. Целесообразность того или иного разделения определяется особенностями бизнеса и стратегией развития компании. Принадлежность подразделений к разным типам ЦФУ (центр затрат, центр доходов, центр прибыли, венчур-центр) предполагает различные принципы управления, мотивации, финансирования этих центров. Система учета по центрам ответственности представляет собой систему по учету расходов и доходов в рамках центра ответственности. Эта система может использоваться и как инструмент планирования, и как инструмент контроля.

После выделения основных планово-учетных элементов (бизнес-направлений и центров ответственности) разрабатывается номенклатура статей бюджетов. Одновременно осуществляется классификация затратных статей на переменные и постоянные, прямые и косвенные.

Именно регистры управленческого учета позволяют получить информацию о фактическом исполнении бюджета. Поэтому управленческий учет должен быть построен на тех же принципах, что и бюджетный процесс: однотипная номенклатура статей доходов и расходов с возможностью их отнесения на тот или иной центр ответственности и вид деятельности.

Наиболее важной функцией бюджетирования для целей оперативного управления является план/факторный анализ (анализ отклонений фактических значений бюджетуемых статей от плановых). Анализ и бюджетный контроль возможны только при правильном формировании финансовой структуры компании, что требует следующих действий:

- Провести анализ хозяйственной деятельности предприятия.

- Составить перечень видов хозяйственной деятельности (видов бизнеса).
- Распределить виды бизнеса по структурным подразделениям.
- Определить финансовую структуру предприятия.
- Выделить в финансовой структуре предприятия центры учета (*Центры финансовой ответственности* – ЦФО, ЦФУ, *Места возникновения затрат* – МВЗ).
- Распределить доходы и затраты по структурным подразделениям.
- Выбрать виды бюджетов для этих подразделений.
- Определить виды сводных бюджетов.
- Пересмотреть финансовую структуру компании, разработать положения о финансовом отделе, бухгалтерии, положение о бюджетировании.

Процесс *построения финансовой структуры* начинается с определения ее *вершины* (ЦФО первого уровня). На *втором уровне* выделяются укрупненные сферы интересов холдинга (предприятия), которые в разных компаниях называются по-разному: бизнес-сферы, бизнес-проекты, просто проекты, дивизионы. В холдинге на втором уровне выделяются также те предприятия, которые представляют собой самостоятельные бизнес-сферы. На *третьем и четвертом уровнях* при необходимости можно выделить отдельные юридические лица внутри бизнес-проектов, а уже внутри юридических лиц – департаменты, отдельные подразделения или бизнес-программы. В рамках используемой автором терминологии это могут быть как ЦФО, так и ЦФУ. *Пятый и последующие уровни* внутри каждой компании образуются из ЦФУ или МВЗ. При этом чем больше уровней и ЦУ будет выделено, тем больше времени и трудозатрат потребуется для составления бюджетов и отчетов, но тем более подробную аналитику можно получить.

Важную роль в процессе бюджетирования играет построение формализованной схемы ведения бизнеса, а также прогнозных моделей и различных сценариев развития. Разработку бизнес-модели можно представить как построение различных схем по образованию и расходованию ресурсов, содержащих математическое описание механизма планирования бюджета и связей между его элементами. Эффективность использования бизнес-модели многократно возрастает при интеграции системы бюджетирования с другими аналитическими системами.

В настоящее время одним из основных направлений развития системы управления предприятием является разработка и применение концепции *контроллинга*. *Стратегический контроллинг* ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами контроля, а, следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели, как цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия. Наиболее важными практическими инструментами и принципами стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг являются:

- Матричные аналитические инструменты.
- Алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами.
- Принципы управления спросом и предложением.

- Принципы финансовой оценки стратегических планов.
- Сценарный анализ.
- Функционально-стоимостной анализ.
- Стратегическое управление затратами.

Главной целью *оперативного контроллинга* является создание такой системы управления, которая эффективно помогает достигать текущие цели предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты – прибыль». Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль.

Арсенал основных методов и инструментов оперативного контроллера сильно отличается от стратегического. Основными являются следующие инструменты:

- GAP-анализ – анализ отклонений (разрывов).
- Портфолио-анализ – анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков.
- CVP-анализ – анализ соотношения “затраты – объем – прибыль” (*Cost-Volume-Profit*).
- ABC-анализ – анализ групп производственных подразделений в зависимости от их вклада в доход (не путать с функционально-стоимостным анализом).
- Планирование потребности в материалах.
- Финансовый анализ показателей деятельности.
- Статические и динамические методы инвестиционных расчетов.
- Функционально-стоимостной анализ.

5.5. Выводы

Результаты изучения возможностей осуществления эффективного управления предприятиями Украины, от чего в значительной степени зависит экономическое и социальное развитие страны, позволили прийти к следующим выводам:

- эффективное управление базируется на информационном и методическом обеспечении, создание которого требует предварительного внедрения соответствующих систем учёта, отчётности и обмена информацией [1],
- действующая в Украине система учёта и отчётности не ставит целью удовлетворить потребности руководства предприятий в информации для обеспечения эффективного управления ими,
- усовершенствование учёта и отчётности заключается, в первую очередь, в совершенствовании управленческого учёта с целью организации оперативного управления на базе бюджетирования [5],
- исчерпывающий анализ и эффективный бюджетный контроль возможны только при правильном формировании финансовой структуры предприятия [9],

- финансовая структура предприятия определяет требования к информационному обеспечению управления на общих методологических принципах, но с учётом индивидуальных особенностей управления и хозяйственной деятельности предприятия [7].

ЛИТЕРАТУРА

1. Базась М.Ф. *Теоретико-методологічні засади внутрішньо-господарського (управлінського) обліку та контролінгу*: навч. посібник для студ. вищих навч. закл./ Міжрегіональна академія управління персоналом, МАУП, Київ 2007, 240 с.
2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. *Управлінський облік: Термінологічний словник*, ЗУКЦ, Львів 2005, 96 с.
3. Ковтун С. *Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами*, Фактор, Харків 2005, 340 с.
4. Косарев О.Й., Волик В.М. *Методологія бюджетування діяльності підприємств*: Навч. посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів/ Національний авіаційний ун-т, НАУ, Київ 2004.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Бюджетування в системі управління організації: теоретичні та прикладні засади*: монографія/ Національний ун-т "Львівська політехніка", Кондор, Київ 2007, 234 с.
6. Лишиленко О.В. *Бухгалтерський управлінський облік*: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл./ Академія муніципального управління, Центр навчальної літератури, Київ 2004, 253 с.
7. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту*/ Тернопільська академія народного господарства, Карт-бланш, Тернопіль 2004, 371 с.
8. Цал-Цалко Ю.С. *Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація*: Монографія, ЖДТУ, Житомир 2004.
9. Pearce John A. *Strategic management: formulation, implementation and control*/ John A. Pearce, Richard B. Robinson Jr. – alternate case ed. USA, IRWIN, 1995, 352 с.
10. Brealey R., Myers S. *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill, New York 1991, 286 с.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассматриваются проблемы реструктуризации предприятий. Определена сущность процесса реструктуризации, указаны причины, ее вызывающие, и барьеры, препятствующие успешному проведению. Обоснована необходимость использования предпринимательского подхода к разработке программы реструктуризации и ее внедрению. Охарактеризованы сферы реструктуризационных действий: технико-технологическая, организационно-правовая, управленческая, кадровая, финансовая, имущественная. Показано, что действия во всех сферах взаимосвязаны, поэтому необходима разработка комплексной программы реструктуризации.

6.1. СУЩНОСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Реструктуризация – это целенаправленные действия по изменению структуры предприятия и его подсистем в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды. Достаточно широко она распространилась в США в 80-х годах XX века, а несколько позднее и в странах Западной, а потом и Восточной Европы. Быстрое и повсеместное нарастание этого явления было связано с развитием международного сотрудничества, когда изменения, происходящие на предприятиях одной страны вызывают серию изменений на связанных с ними предприятиях в других странах.

Наиболее точно сущность реструктуризации определяет Г. Сингх: «*Реструктуризация – это значительное изменение в активах предприятия, структуре капитала или организационной структуре. Оно включает широкий комплекс действий, таких как продажа части предприятия, поиск новых сфер деятельности, изменения в структуре финансов или, наконец, изменение внутренней организации предприятия*» [1]. Следовательно, это сложный и многомерный процесс.

В Беларуси понятие реструктуризации появилось в 1994 г. и связывалось чаще всего с разделением предприятия на структурные единицы. Определение реструктуризации как комплекса мероприятий, проводимых для адаптации

объекта к реальным экономическим и другим условиям, в которых он работает, было дано в 1996 г., и нашло свое подтверждение в Постановлении Кабинета Министров Республики Беларусь № 676 «*О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности*».

Способ деятельности каждого предприятия определяют две сферы – процессы, происходящие внутри него, и связи с внешним окружением. Обе эти сферы являются источником изменений и все чаще вызывают нарушение как внутреннего равновесия предприятия, так и его равновесия с внешним окружением. Состояние *внутреннего равновесия* – это взаимное приспособливание, согласование элементов, подсистем предприятия. Структура, люди, вместе с их возможностями и способностями, реальные процессы, происходящие на предприятии, должны соответствовать целям и стратегиям, которые, в свою очередь, должны быть согласованы с организационной культурой. Чтобы предприятие находилось в состоянии внутреннего равновесия, все эти элементы должны «подходить» друг другу. *Равновесие с внешним окружением* – это состояние, когда предприятие может реагировать на явления, в нем происходящие, таким образом, чтобы не нарушить своего внутреннего равновесия.

Реструктуризация – это радикальные изменения во всех сферах деятельности предприятия, направленные на восстановление внутреннего равновесия предприятия и/или его равновесия с внешним окружением. Реструктуризация включает большое количество действий, приводящих к изменениям на предприятии: поиск новых продуктов, ограничение или расширение производства, изменения во внутренней организации, приватизация или продажа части предприятия и т.п. Их проектирование и реализация требует вмешательства в стратегию предприятия, вызывает необходимость изменения целей и задач. Поскольку реструктуризация предполагает проведение ряда взаимосвязанных изменений, она имеет сложный характер и требует точной координации. Ни одно действие, предпринимаемое во время реструктуризации, не может проводиться в изоляции от остальных. Целью реструктуризации является адаптация формы и принципов функционирования предприятия к новым условиям, определяющим внешнее окружение. Эти условия характеризуются высоким уровнем сложности и ненадежности, поэтому от умения действовать в такой сложной ситуации во многом будет зависеть будущее предприятия [3, 4, 8].

Можно выделять следующие виды реструктуризации [2]:

1. С точки зрения области действия – *макро- и микрореструктуризация*. Макрореструктуризация заключается в перестройке структуры народного хозяйства как единого целого и направлена на достижение долговременных экономических целей. Микрореструктуризация относится к отдельным предприятиям и направлена на повышение инновационности во всех сферах их деятельности. Суммируя эффекты реструктуризации отдельных предприятий, можно составить действительную картину структурных изменений в экономике.
2. С точки зрения финансово-экономической ситуации предприятия – *исправляющая и развивающая реструктуризация*. Исправляющей реструктуризации

поддаются предприятия, находящиеся в трудной финансово-экономической ситуации. Необходимость в ней появляется тогда, когда возникает непосредственная угроза дальнейшему функционированию предприятия. Развивающаяся реструктуризация – это действия, которые приводят к инновационному перелому на предприятии. Они необходимы в том случае, когда оно хочет удержать или усилить свою позицию на рынке.

3. С точки зрения структуры предприятия – *предметная и организационная реструктуризация*. Предметная реструктуризация связана с технико-технологическими преобразованиями, в центре внимания находится предмет деятельности предприятия, т.е. продукт или услуга. Целью является повышению уровня новизны и качества производимой продукции или оказываемой услуги. Организационная реструктуризация связана с экономическими и организационно-правовыми преобразованиями. Включает те действия, которые предприятие должно предпринять, чтобы адаптировать свои принципы деятельности к изменениям во внешнем окружении, выработать оптимальный стиль и структуру управления.

Для идентификации реструктуризации как процесса радикальных изменений целесообразно выделить следующие ее признаки [3, 4]:

- *радикальность* – изменения, осуществляемые на предприятии, должны быть существенными и значительными, т.е. изменяющими сущность процесса или явления и приводящими к ощутимым качественным результатам;
- *комплексность* – отдельные реструктуризационные действия в различных функциональных сферах предприятия органически взаимообусловлены и взаимоувязаны;
- *целостность* – изменения охватывают все или большинство функциональных сфер предприятия;
- *динамичность и непрерывность*, поскольку это процесс, связанный с использованием достижений научно-технического прогресса, требующий неустанного динамического развития, не допускающий перерывов и остановок;
- *ориентация на качественный результат* – в результате реструктуризации создается новый, более качественный субъект хозяйствования, принципиально отличающийся от ранее действовавшего.

Создание качественно нового предприятия, характеризующего высокой конкурентоспособностью, а, следовательно, и высокой эффективностью, дает предпосылки для повышения заработной платы, улучшения социального пакета, условий труда и решения других социальных вопросов. Повышение эффективности функционирования предприятия в результате реструктуризации делает этот процесс социально ответственным.

Вместе с тем, реструктуризационные действия, особенно оптимизация персонала, характеризуются существенными социальными рисками: угроза увольнений, изменение содержания или места работы и т.п. Кроме того, предприятие осуществляет свою деятельность в определенной внешней среде, взаимодействуя

с бизнес-партнерами, банками и кредитными организациями, инвестиционными и пенсионными фондами, страховыми компаниями, органами власти, общественными организациями. Реструктуризация предприятия, несомненно, затрагивает и их интересы. Это обуславливает необходимость проведения социально ответственных изменений, учитывающих интересы всех заинтересованных сторон и минимизирующих их риски.

6.2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

В основе каждого бизнеса лежит предпринимательский подход его создателя: умение искать и находить выгодные деловые возможности, расширять масштабы и сферы деятельности, готовность пойти на риск для достижения деловых целей, инициативность и непрерывное стремление к развитию и новаторству. Одной из значимых составляющих предпринимательского подхода является умение мыслить нестандартно, иметь «свежий и игровой взгляд» на привычную реальность. Именно такую направленность должна иметь реструктуризация предприятия. Поэтому ее можно рассматривать как инструмент предпринимательского управления, который дает возможность нахождения и использования шансов и возможностей, предупреждения или преодоления кризисных ситуаций за счет активизации предпринимательского потенциала, возможностей и ресурсов предприятия.

Анализ зарубежной практики реструктуризации показывает, что главной ее целью становится создание новой модели управления, в основе которой лежит предпринимательство. В зависимости от тенденций и условий внешней и внутренней среды предприятия, программа реструктуризации может предусматривать следующие направления организационного развития:

- интеграция – сетевая, горизонтальная, виртуальная;
- создание эластичных, адаптивных организационных структур, сокращение иерархических уровней, численности среднего звена управления;
- ориентация на качественный рост персонала;
- стремление к организационной простоте, гибкости структуры власти, слабому или умеренному использованию формальных процедур и правил, децентрализация принятия управленческих решений;
- ориентация на рост интеллектуальных активов (знаний) как основного фактора конкурентного преимущества;
- внедрение современных концепций управления, таких как аутсорсинг, бенчмаркинг, *lean management*, *just in time*, комплексное управление качеством, самообучающаяся организация и другие.

Реструктуризацию можно проводить в пассивном и активном (предпринимательском) режиме [5]. *Пассивный* режим включает такие действия, как снятие с производства продукции, не приносящей прибыли, сокращение расходов на социальную сферу, сокращение избыточной занятости, продажа или сдача в арен-

ду неиспользуемых помещений. *Активный* – это существенное изменение ассортимента производимой продукции, выход на новые рынки, совершенствование системы маркетинга, повышение качества выпускаемой продукции, значительный рост производительности труда, внедрение энергосберегающих и экологически чистых технологий.

В 90-е годы, в условиях трансформационных процессов в экономике, в пост-социалистических странах, в том числе в Беларуси, реструктуризация предприятий проходила в основном в пассивном режиме, и была нацелена на выживание, адаптацию к новым экономическим отношениям. Позже появились иные цели – повышение эффективности и рентабельности. В настоящее время реструктуризация предприятий должна проходить в активном, предпринимательском режиме, быть нацелена на повышение конкурентоспособности предприятий. Конкуренция усиливается на всех рынках, а требование эффективного осуществления деятельности становится не только средством дальнейшего получения прибыли, но и фактором выживания.

Можно выделить несколько ключевых трудностей предприятий, снижающих их конкурентные позиции [5, 9]. Прежде всего, это дефицит рыночного мировоззрения, ментальность людей, привыкших работать в условиях плановой, централизованной экономики. Особенно это относится к менеджерам и проявляется в отсутствии самостоятельности в действиях и принятии решений, недостаточной ответственности и активности. Сюда можно также отнести отсутствие мотивации у персонала к лучшему труду, поскольку трудная ситуация предприятий не позволяет создать успешную систему мотивирования. Кроме того, руководство предприятий в рамках действующих трудовых соглашений чаще всего не имеет больших возможностей воздействия на работников в этой сфере. У менеджеров не выработан творческий подход к решению организационных проблем, они ожидают, что кризисная ситуация будет преодолена извне за счет, например, списания долгов, предоставления льготных кредитов.

Это приводит к усилению сопротивления изменениям со стороны персонала и росту трудностей, связанных с его преодолением. Его источники – это страх перед потерей работы, с которой часто связывают реструктуризацию, а также опасение больших требований, необходимости обучения, переквалификации. Отсутствие воли к организационным изменениям появляется и у части руководства, когда нарастает убеждение, что они не могут помочь в преодолении кризиса. В результате снижается чувство стабильности, уверенности в будущем, появляются проблемы с реализацией целей, следствием чего является несогласованность действий, неудовлетворительный психологический климат, апатия, нежелание работать.

Особую группу составляют трудности и барьеры организационного характера. Можно сюда отнести необоснованное сохранение больших размеров предприятия, не связанных с имеющимся спросом. Процессам организации производства не хватает эластичности, не уделяется достаточного внимания росту производительности труда и обеспечению соответствия величины и структуры производственного персонала требованиям окружения. Часто отсутствуют страте-

гические цели развития. Организационные структуры предприятий не анализируются, не совершенствуются. Наиболее распространенной является линейно-функциональная структура, использование которой оправдано при функционировании предприятия в стабильной внешней среде, при отсутствии целей организационного развития. В современной быстро изменяющейся конкурентной среде линейно-функциональные структуры уступают по своей эффективности процессным, дивизиональным, матричным организационным структурам [4, 5].

Можно выделить также экономические барьеры, к которым относятся трудная финансовая ситуация предприятий, которая не позволяет быстро проводить изменения, несовременность технологий и отсутствие средств на инвестиции, инновации, повышение качества, привлекательности и современности продукции, ограниченный доступ к кредитам, трудности в их получении.

В современной стратегии преобразования и развития предприятий особое место в управлении должно принадлежать всестороннему распознаванию барьеров реструктуризации с целью определения степени их прочности и области влияния. Это необходимо для установления того, в какой степени они могут задержать, затруднить или сделать невозможным начало реструктуризации, ее правильное проведение или достижение предусматриваемых эффектов. Перспективы развития предприятий во многом зависят от преодоления указанных трудностей. Активные, творческие, инновационные изменения позволят повысить уровень конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и экономики в целом.

6.3. СФЕРЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как уже отмечалось, реструктуризация затрагивает все сферы предприятия. Невозможно внедрить радикальные изменения только в одной из них. Действия, проводимые в одной сфере, обязательно повлекут за собой преобразования во всех остальных. Исходя из целей и задач реструктуризации, изменениям подвергаются следующие сферы: технико-технологическая, организационно-правовая, управленческая, имущественная, финансовая, кадровая (рисунок 6.1).

Технико-технологическая реструктуризация включает изменения в области техники и технологии производства продукции, работ и оказания услуг. Необходимость в ней возникает тогда, когда снижается спрос на производимую продукцию, в результате чего появляются затруднения с ее реализацией. Такая ситуация характерна для многих предприятий Беларуси. Реструктуризация этой сферы может осуществляться по следующим направлениям:

- изменение номенклатуры и ассортимента производимой продукции путем снятия с производства устаревших видов продукции и освоения новых прогрессивных видов продукции;
- внедрение новых инновационных технологий;
- обновление основных фондов.

Данная сфера реструктуризации объективно требует изменений в других функциональных сферах предприятия, в том числе производственной структуры.



Рисунок 6.1. Сферы реструктуризации предприятия.

Источник: Собственная разработка.

Организационно-правовая реструктуризация представляет собой изменение производственной структуры и правового статуса предприятий. Необходимость этого направления реструктуризации обусловлена невысокой степенью экономической самостоятельности и экономической ответственности структурных подразделений, недозагрузкой и несопряженностью их производственных мощностей, сложностью производственной структуры. Следует выделить такие направления изменений, как создание центров финансовой ответственности; реорганизация юридического лица; объединение структурных подразделений. Организационно-правовая реструктуризация сопровождается другими направлениями реструктуризации, и в частности реструктуризацией управления.

Реструктуризация управления представляет собой изменение организационной структуры и методов управления. Практически это направление реализуется путем ликвидации или создания новых служб, отделов, управлений, а также изменения их подчиненности. На предприятиях Беларуси отмечается рост количества уровней управления, отделов, служб и других подразделений, это приводит к тому, что структура организации становится многоуровневой и громоздкой. В результате менеджеры испытывают трудности постановки реальных задач руководителям подразделений и делегирования полномочий. Кроме того, распоряжения руководителей значительно искажаются, пока доходят до низшего звена, а информация снизу с трудом проникает наверх. Принятие управленческих решений затягивается на длительный период времени. Большое количество обслуживающих непосредственный бизнес подразделений приводит к увеличению доли расходов компании на нужды обслуживающих структур, которые нередко

растут, опережая рост доходов. Нарастают проблемы взаимодействия многочисленных подразделений, происходит потеря инициативы персонала [6].

Реструктуризация управления предполагает внедрение гибких организационных структур, приоритетное использование экономических методов управления, развитие информационных технологий и другие направления.

Кадровая реструктуризация представляет собой изменение состава и структуры персонала. Ее цель оптимизация персонала, т.е. приведение состава и структуры персонала в соответствие с требованиями организации. Необходимость реструктуризации персонала объясняется тем, что при перепрофилировании производства, снятии с производства отдельных видов продукции, модернизации предприятия возникает необходимость высвобождения большого количества работающих. Кроме того, успех функционирования предприятий во многом зависит от соответствия фактической численности и структуры работающих экономически обоснованным величинам. Необходимость реструктуризации персонала во многом обусловлена также естественными процессами старения работающих. Различают физическое, моральное, технологическое и экономическое устаревание персонала.

Данная сфера реструктуризации предполагает: изменение численности и качества персонала. Изменение численности персонала реализуется путем сокращения или создания новых рабочих мест, а также путем использования заемного персонала (нетипичных форм занятости, таких как аутстаффинг, лизинг, аренда персонала). Изменение качества персонала обеспечивается путем подготовки, повышения квалификации персонала и переподготовки.

Технологическая и организационно-правовая реструктуризация, а также реструктуризация управления и персонала объективно требуют финансовой реструктуризации.

Финансовая реструктуризация это изменение структуры капитала. Необходимость ее изменения обусловлена нарушением нормального соотношения собственного и заемного капитала. Действия в этой сфере представляют собой взаимосвязанный процесс реорганизации капитала и последующей рекапитализации. Реорганизация капитала заключается в реструктуризации долгов для выравнивания структуры капитала. Для ее осуществления в зависимости от ситуации используется множество финансовых инструментов, таких как погашение, прощение, конверсия, покупка долгов, изменение условий погашения долгов, взаимозачет задолженностей, отступное и т.п. Каждый из этих инструментов имеет свои сильные и слабые стороны, свои области и условия эффективного применения, что обуславливает необходимость экономического обоснования их выбора в зависимости от экономической ситуации предприятия. Рекапитализация – это привлечение нового капитала в организацию. Она осуществляется либо путем получения новых кредитов, либо путем увеличения собственного капитала [10].

Финансовая реструктуризация, как правило, сопровождается имущественной реструктуризацией.

Имущественная реструктуризация – это изменение объема и состава имущества предприятия. Необходимость этого направления реструктуризации объясняется рядом обстоятельств. Во-первых, потенциальные возможности

большинства предприятий значительно превышают спрос на выпускаемую предприятием продукцию. Это предопределяет наличие излишних, неиспользуемых производственных мощностей и имущества. Во-вторых, излишние производственные мощности, оборудование и даже здания и сооружения появляются в связи с осуществлением реструктуризации в иных сферах предприятия. Содержание на предприятии неиспользуемого имущества увеличивает текущие затраты предприятия, оно физически и морально изнашивается в результате неэксплуатации, теряет свои потребительские свойства и качество. Это увеличивает себестоимость продукции, что в условиях затратного ценообразования, широко распространенного в Беларуси, приводит к росту отпускных цен. В результате еще более снижается конкурентоспособность продукции, что отрицательно влияет на экономику предприятия. Имущественная реструктуризация может осуществляться путем консервации производственных мощностей и предприятий, путем сдачи лишнего имущества в аренду, а также путем его отчуждения. Выбор пути имущественных преобразований зависит от особенностей внутренней организации предприятия, а также от специфики внешней среды.

Все направления реструктуризации теснейшим образом взаимосвязаны. Так, проведение технологической реструктуризации путем освоения новых видов продукции может привести к созданию новых структурных подразделений, изменению организационной и производственной структуры, привлечению дополнительной численности рабочих, к организации их переподготовки.

Проведение комплексной, радикальной реструктуризации по специально разработанной программе является условием успешного, эффективного развития предприятия и достижения его целей в условиях рыночной экономики.

6.4. Выводы

За последние десятилетия практически ни одна ведущая инновационная корпорация мира не смогла избежать такого сложного и комплексного процесса, как реструктуризация. В большинстве случаев она заключалась в кардинальных преобразованиях, охватывающих все сферы деятельности. Главным фактором успешной реализации таких проектов является эффективное управления процессами изменений. Реструктуризация – это объективный процесс развития предприятия, и ее менеджеры должны быть готовым к проведению соответствующих работ и мероприятий и, соответственно, обладать всеми необходимыми знаниями и навыками [7]. Ее целями являются: выведение предприятия из кризиса, рост адаптивности, усиление мотивации персонала, создание оптимальной структуры, повышение эффективности производства, изменение характера управления активами, использование возможностей собственного и заемного финансирования.

Реструктуризация это сложный и многогранный процесс, представляющий собой целый комплекс радикальных изменений на предприятии, которые затрагивают: отношения собственности; ассортиментную структуру продукции; технику

и технологию производства; продукт производства; сбыт; затраты на производство; источники финансирования; систему информации; организацию производства и управления; сознание людей.

Поскольку каждое предприятие представляет собой сложную систему, и проведение изменений в какой-либо одной его сфере вызывает цепочку взаимосвязанных изменений во всех остальных, реструктуризация предприятия не может осуществляться без предварительно разработанной программы. Успех и эффективность реструктуризации в значительной мере обусловлены содержанием программы изменений, тем, насколько в ней учтены факторы и обусловленности, имеющие место внутри предприятия, а также внешние стимуляторы и ограничения, связанные с характером экономики. Процесс разработки программы реструктуризации начинается с предварительного выявления необходимости радикальных изменений и включает три взаимообусловленные фазы: диагностику предприятия, выработку рекомендаций и внедрение. Достижение желаемых результатов при реализации подготовленной программы зависит от правильного выполнения разработанного комплекса действий, их уточнения и совершенствования в случае необходимости, грамотно осуществляемого руководства, наличия и доступности необходимых ресурсов.

Процесс реструктуризации каждого конкретного предприятия – это особенное, исключительное явление, зависящее от конфигурации факторов внешнего окружения, финансово-экономического состояния предприятия, способностей и таланта менеджерских кадров, отношения персонала к проведению преобразований, поэтому каждый процесс будет иным и не поддающимся стандартизации. Его протекание в значительной мере будет зависеть от того, насколько своевременно он начат, тщательно проведена диагностика предприятия, правильно определены проблемы.

При разработке программы реструктуризации и ее внедрении должен использоваться предпринимательский подход. Необходимо создание таких условий, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя предпринимателем, от которого зависит успех преобразований, умел находить проблемы, замечать возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на предприятие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Singh H. *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, Journal of management studies, Vol. 30, 1993, p. 147-172.
2. Мешайкина Е.И. *Реформирование предприятий путем реструктуризации*, Вестник БГЭУ, №4, 1998, с. 76–83.
3. Лобан Л.А. *Реструктуризация предприятия: практикум*, БГЭУ, Минск 2007.
4. Ситко В., Мешайкина Е. *Реструктуризация промышленных предприятий*, Белорусский экономический журнал, № 4, 1999, с. 76–81.
5. Мысаченко В.И. *Конкурентоспособность и реструктуризация промышленных предприятий*, Российское предпринимательство, № 7 Вып. 2 (115), 2008, с. 120-124.

6. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. *Психология бизнеса*, [Электронный ресурс] – Режим доступа: lib.vvsu.ru/books
7. *Реструктуризация инновационного предпринимательства*, [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ponteffel.ru/Реструктуризация_инновационного_предпринимательства
8. Krajewski S. *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
9. Bitkowska A. *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
10. Лобан Л.А. Концептуальные основания реструктуризации акционерной собственности в трансформационный период, Вестник УО «ВГТУ», № 16, 2009, с. 137-141.

КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В главе рассмотрена адаптация предприятий, корпораций и целых отраслей авиационного сектора украинской промышленности к рыночным условиям – важнейшая проблема украинской экономики. Адаптация производственных авиационных комплексов достигается путем выработки и проведения в жизнь адекватной рынку программы реструктуризации, основным критерием которой является достижение ожидаемого результата – динамичный и устойчивый рост объема продаж продукции, и услуг украинской авиапромышленности на мировом рынке.

7.1. АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАЦИОННОГО СЕКТОРА К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ

Развитие конкуренции является одной из важных составных частей трансформационного процесса от командной экономики к рыночной и необходимым условием реструктуризации авиации. Реструктуризация авиационной промышленности – совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования авиационного комплекса в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией его развития. Она включает:

- 1) совершенствование структуры и функций управления;
- 2) преодоление отставания в технологических аспектах деятельности;
- 3) совершенствование систем управления воздушным движением;
- 4) развитие финансово-экономической политики;
- 5) повышение конкурентоспособности услуг;
- 6) улучшения финансово-экономических результатов деятельности.

Для организации эффективного процесса реструктуризации на основе адаптивной модели управления компанией требуется соблюдения определенных

действий, которые соответствовали бы тем целям и задачам, которые ставятся при принятии данного управленческого решения [1].

Организация процесса реструктуризации предусматривает выполнение ряда задач:

- формирование управляющей команды из специалистов, способных эффективно организовать и провести процесс реструктуризации;
- сбор качественной информации, характеризующей внешнюю и внутреннюю среду экономического субъекта;
- формирование адекватного суждения об условиях, специфике деятельности, имущественном и финансовом положении предприятия;
- разработка и анализ альтернативных вариантов мероприятий по финансовому оздоровлению, базирующихся на основе теоретических знаний и практических навыков;
- анализ возможных вариантов корпоративной, организационной структуры, схемы финансирования, и т.п., которые необходимы и целесообразны для привлечения финансирования и реализации проекта реструктуризации, развития и дальнейшей работы в авиационной сфере;
- разработка критериев оценки качества проведения реструктуризации и организация контроля исполнения мероприятий по данному процессу и отслеживание достигнутых результатов и т.д.

Реализация предлагаемой нами реструктуризации должна обеспечить вклад АП в решение следующих задач современного этапа экономического развития страны:

- За счет высоких темпов роста (не менее 12-15% в год) отрасль должна обеспечить свой вклад в дополнительный прирост темпов экономического развития страны сверх тех значений, которые могут быть достигнуты с помощью инструментов макроэкономического регулирования в преимущественно сырьевой экономике.
- Преодоление технологического отставания страны от ведущих стран мира, низкого уровня значительной части научно-технических разработок, недостаточной инновационной активности компаний страны.
- Развитие высокотехнологичного сектора экономики страны с точки зрения национальной безопасности и конкурентоспособности.
- Развитие взаимодействия государства и отраслевого бизнеса (частно-государственного партнерства). Расширение роли заинтересованного в подъеме отрасли бизнеса не должно сдерживаться ничем, кроме рационально определяемых ограничений, связанных с обороной и безопасностью страны.

Проблемой, решаемой в рамках настоящей реструктуризации, является проблема структурного характера – несоответствие масштаба и структуры существовавшей в стране авиационной промышленности, ее научно-технического и производственного потенциала объему платежеспособного спроса на продукцию отрасли. Ожидаемый результат – принципиальное изменение стратегической конкурентной позиции предприятий отрасли на мировом авиарынке, фактическое

возвращение отрасли на этот глобальный рынок в качестве одного из мировых центров авиастроения, завоевание к 2015 г. не менее 5% мирового рынка продаж гражданской авиатехники.

Эффект от достижения указанного результата окажется многоуровневым:

На макроуровне:

- повышение обороноспособности страны, способности более эффективно реагировать на современные угрозы ее безопасности;
- увеличение вклада авиапромышленности в прирост ВВП за счет опережающего роста производства и продаж продукции отрасли по отношению к динамике роста экономики страны;
- расширение высокотехнологичного экспорта, ослабление зависимости экономического роста от конъюнктуры сырьевых рынков и соответствующее улучшение структуры внешнеторгового оборота.

На микроуровне:

- формирование в авиапромышленности эффективных рыночно-ориентированных, обладающих потенциалом саморазвития бизнес-структур нового поколения;
- повышение инновационной активности и уровня обновляемости фондов предприятий авиапромышленности и смежных отраслей;
- облегчение доступа предприятий отрасли на финансовые рынки, расширение использования рынка ценных бумаг для привлечения финансовых ресурсов.

В социально-экономической сфере:

- сохранение рабочих мест, предотвращение оттока талантливой части научно-технических кадров в другие отрасли экономики;
- повышение спроса на квалифицированные научно-технические кадры, улучшение их возрастной структуры;
- повышение производительности.

Туда, в бюджетной сфере:

- обеспечение дополнительных налоговых поступлений;
- увеличение экспортной выручки (доходы от продажи).

7.2. ИНДИКАТОРЫ ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭФФЕКТ ОТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Основным критерием достижения ожидаемого результата является динамичный и устойчивый рост объема продаж продукции украинской авиапромышленности на мировом рынке. Под продукцией здесь понимаются не только готовые военные самолеты и вертолеты и гражданские воздушные суда, но также узлы, агрегаты и комплектующие, поставляемые российскими авиапроизводителями в рамках международных кооперационных проектов. Это также конструкторская и технологическая документация, услуги по ремонту, модернизации и послепродажному

обслуживанию ранее поставленной авиатехники, запасные части к ней, а также высокотехнологические виды непрофильной продукции и услуг, производимых отраслью.

Общим целевым индикатором продаж являются существующие и прогнозируемые объемы и темпы роста реализации продукции авиапрома. Ввиду разнообразия продуктов (военных и гражданских, готовых и комплектующих и т.д.) и рынков (мировой, внутренний) вводятся еще несколько индикаторов, являющихся составляющими общего индикатора.

Кроме того, ввиду кризисного состояния предприятий отрасли в настоящее время (особенно ее гражданского сегмента) и, соответственно, низкой статистической базы для дальнейших сопоставлений, целесообразно помимо набора «объективных» индикаторов, маскирующих «эффект базы», ввести ряд дополнительных индикаторов, демонстрирующих изменение стратегической конкурентной позиции отрасли. К таким индикаторам могут быть отнесены:

- Доля экспорта в общем объеме продаж предприятий авиационной промышленности.
- Доля пассажирооборота, выполняемого авиакомпаниями страны на самолетах иностранного производства (возрастание этой доли приобретает в настоящее время «взрывной» характер). По этому индикатору, в случае перелома существующей тенденции, можно будет судить о появлении конкурентных преимуществ отечественной авиатехники хотя бы на внутреннем рынке.
- Динамика выработки и соотношение с аналогичным показателем мировых производителей.

По выбранным индикаторам могут быть установлены контрольные цифры, достижение которых к определенному времени создает основу для разбиения процесса реструктуризации на этапы (табл. 7.1).

Значение основного целевого индикатора – ежегодного объема реализации конечной продукции украинской авиапромышленности планируется увеличить с нынешнего уровня в примерно 3 млрд. долл. до уровня 7 млрд. долл. к 2015 г. При этом доля гражданской продукции в структуре доходов от реализации готовой продукции возрастет с 30% в 2006г. до примерно 43% в 2015 г.

Выбор направления решения проблемы, или, другими словами, траектории движения отрасли к достижению выше сформулированного результата, определяется принятием решений по двум принципиальным вопросам:

1. Сохранение и расширение государственного владения и управления отраслью или развитие частно-государственного партнерства.
2. Самостоятельное развитие отрасли или расширение всех форм международного кооперационного и инвестиционного сотрудничества.

Таблица 7.1. Общие целевые индикаторы, характеризующие эффект от реализации реструктуризации предприятий авиационной промышленности

Индикатор	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Доходы от продаж финальной продукции (млрд.руб.)	15,0	16,0	25,8	36,2	53,5	58,9	58,1	54,0	54,0	54,0
Доходы от кооперационных поставок (млрд. руб.)	1,5	2,4	4,5	4,8	4,9	5,0	5Д	5,5	6,0	7,2
Доходы системы послепродажного обслуживания новой авиатехники (млрд. руб.)	0,3	0,75	1,8	3,0	4,5	6,0	7,5	9,0	10,5	12,0
Доходы от продаж лицензий (млрд. руб.)	0,15	0,35	0,55	0,75	1Д	1,5	1,9	2,3	2,65	3,0
Количество патентов, получаемых ежегодно отраслевыми ГНЦ и НИИ	20	25	30	35	35	35	40	45	45	50

7.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Осуществление оценки эффективности управления реструктуризацией предприятий целесообразно рассматривать как соизмерение полученных результатов с затраченными усилиями, ресурсами или энергией на их достижение, можно выявить основные группы факторов эффективности, к числу которых целесообразно отнести:

1. Использование ресурсов, характеризующих структуру, качество ресурсов, их экономию в процессе управления и возможность пополнения и накопления.
2. Фактор времени, отражающий своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно профессионально и оперативно.

3. Целенаправленность, управления, отражающую реальность и значимость цели в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

Следовательно, для того, чтобы обеспечивать необходимую эффективность управления реструктуризацией предприятий, необходимо ее оценивать. Оценка вносит определенность, показывает тенденции, позволяет сформировать окончательную оценку управления предприятием по критерию эффективности и определить основные элементы, от которых будет зависеть эффективность управления. Осуществляя оценку социально-экономической эффективности управления реструктуризацией предприятий нужно учитывать два момента: *во-первых*, эффективность механизма управления реструктуризацией предприятия определяется эффективностью работы самого предприятия, следовательно, если предприятие имеет низкие показатели эффективности, то это говорит о возможном возникновении проблем при формировании механизма управления реструктуризацией предприятия; *во-вторых*, оценка эффективности может осуществляться различными способами: оценку эффективности управления можно делать опираясь на экономические показатели величины ресурсов и экономического итога деятельности рассматриваемых предприятий за исследуемый промежуток времени. Но в современных условиях существует потребность оценивать социально-экономическую эффективность (через интегральную оценку). Именно данный подход к понятию эффективности управления реструктуризацией предприятия, по нашему мнению, является наиболее комплексным, так как учитывает реалии переходной экономики и позволяет рассматривать предприятие с позиции интегральной эффективности, предполагающей рассмотрение результата управления с учетом социальных последствий деятельности предприятий.

Исходя из данных предположений, осуществим интегральную оценку деятельности предприятий базового эксперимента, в соответствии с которой эффективность управления реструктуризацией будет определяться по комплексу интегральных показателей (коэффициентов), исчисленных по годовым результатам работы предприятий, – социально-экономической и общественной значимости рассматриваемых предприятий. Для обеспечения правильности и рациональности расчета эффективности управления реструктуризацией предприятий, осуществим оценку целевой; технологической; экономической эффективности и финансовой устойчивости; социально-экономической эффективности и общественной значимости исследуемых предприятий.

Существует еще один фактор, который способен существенно влиять на скорость, содержание и направленность реструктуризации предприятия. Это – *человеческий фактор* или капитал, который включает в себя две стороны: менеджеров и рядовых работников. Обе составляющие играют важное значение, однако мы сфокусируем свое основное внимание на менеджерах, поскольку именно их решения во многом детерминируют реструктуризационную деятельность предприятия.

Проблеме повышения качества человеческого фактора и его воздействия на результат деятельности предприятий посвящена многочисленная литература. Большинство дискуссий связано с двумя основными вопросами:

- какая система стимулирования способна обеспечить заинтересованность менеджеров в максимизации прибыли предприятия;
- как повысить уровень квалификации менеджеров, чтобы максимизировать их способности адаптировать деятельность предприятия к условиям изменяющейся среды.

Проблема взаимосвязи реструктуризационной активности и изменений в области менеджерского капитала является очень важной. Однако данным исследованием мы не ставим перед собой цели эмпирического изучения этой взаимосвязи, оставив данную проблему для будущих исследований.

Реструктуризация предполагает коренную перестройку их стратегических целей и всех систем в направлении достижения конкурентоспособности и удовлетворении нужд целевого рынка. Реструктуризационная деятельность имеет финансовую и операционную сторону. Операционная реструктуризация включает пассивные и стратегические меры, использование которых в конечном счете, должно вести к повышению результатов экономической деятельности предприятий. Поскольку использование реструктуризационной меры не сразу дает результат, проявляющийся в росте показателей экономической деятельности, для объективной оценки степени реструктуризации в странах с медленными темпами экономических реформ целесообразно использовать две группы показателей, включающих показатели реструктуризационной активности.

7.4. ГИПОТЕЗЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Экономическая стабилизация и либерализация создают предпосылки для реструктуризации предприятий, а ее главными доминантами выступает *ужесточение бюджетных ограничений, усиление конкуренции и приватизация*. Анализ взаимосвязи между реструктуризацией предприятий, с одной стороны, и ее трех основных доминантов является целью нашего исследования. Теоретически анализ указанной взаимосвязи позволяет нам сформулировать *гипотез* и *научные задачи*, проверка которых становится целью эмпирического исследования. Мы предлагаем следующие гипотезы:

- Существуют различия в совокупном воздействии реструктуризационных детерминант на уровень реструктуризационной активности предприятий и на результаты их деятельности.
- Собственность аутсайдеров, и в особенности концентрированная собственность аутсайдеров, оказывает положительное влияние на уровень реструктуризационной активности предприятий и результаты их деятельности.
- Эффекты конкуренции играют большую роль в стимулировании реструктуризации предприятий на ранних этапах трансформационного периода, чем эффекты изменения отношений собственности.

- Высокий уровень конкуренции с отечественными производителями оказывает положительное влияние на реструктуризации предприятия и результаты его деятельности.
- Высокий уровень конкуренции с иностранными производителями оказывает позитивное влияние на реструктуризационную активность, но негативно влияет на результаты деятельности.
- Ужесточение бюджетных ограничений в виде сокращения прямых государственных инвестиций оказывает положительное влияние на реструктуризационную активность и результаты деятельности предприятия.

Современное состояние предприятий авиационной промышленности характеризуется незагруженностью производственных мощностей, серьезным физическим и моральным износом, снижением кадрового потенциала в управлении, разработках и производстве, недостаточной конкурентоспособностью продукции и отсутствием единой стратегии развития. Это обусловлено, в том числе существующей структурой авиационной промышленности, не соответствующей глобальному характеру конкуренции авиапроизводителей на рынках военной и гражданской авиатехники. Децентрализация структур и активов объективно приводит к внутренней конкуренции между сложившимися группами предприятий, многократному дублированию бизнес-процессов, размыванию ограниченных ресурсов государства и бизнеса. В результате происходит взаимное ослабление существующих групп, сужение рыночных ниш российской авиатехники.

Процесс интеграции в отрасли как государственная политика формирования нескольких интегрированных структур на базе объединения государственных активов и параллельного формирования нескольких частных авиастроительных корпораций не решает задачу преодоления кризиса, процесс деградации отрасли не остановлен.

Сложившаяся система взаимоотношений между участниками отрасли, бизнесом и органами государственного управления и регулирующая их законодательная база не соответствуют интересам ускоренного развития комплекса на базе привлечения частных инвестиций и международного стратегического партнерства.

Текущее состояние предприятий авиационной промышленности можно охарактеризовать как кризисное. Критически важными стали факторы внутреннего спроса на авиаперевозки и продукцию отрасли и госфинансирования, которые формально резко упали и стали покрываться за счет зарубежной летной техники. Худшие черты прошлой экономической системы: милитаристская ориентации, слабость позиций на мировых высокотехнологичных рынках, отсутствие у предприятий реальных механизмов саморазвития и самоорганизации в целом, за исключением некоторых отраслей знания и техники, внесло свой вклад в этот упадок.

В силу сложившихся обстоятельств экономическая целесообразность проведения реструктуризации предприятий заключается в стремлении промышленных предприятий и экономики страны в целом выпускать высококачественную продукцию расширенного ассортимента в необходимом объеме, осуществлять процесс

расширенного воспроизводства, создавать новые рабочие места, повышать материальное обеспечение персонала, способствовать развитию социально-ориентированной экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алпатов А.А. *Управление реструктуризацией предприятий*, ЮНИТИДАНА, Москва 2003, 368 с.
2. Крыжановский В.Г. *Реструктуризация предприятий*, Изд-во “ПРИОР”, “ИВАКО Аналитик”, Москва 1998, 48 с.
3. Лианский М. *Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии.*// Проблемы теории и практики управления, №1, 2006, с. 56-62.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. *Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов*; Под общ. Ред. И.И. Мазура, ЗАО “Издательство Экономика”, Москва 2001, 456 с. – (Современное бизнесобразование).
5. Мерзликина Г.С. Семикин Е.А. *Теоретические вопросы реструктуризации: учеб. пособие*, ВолгГТУ, Волгоград 2001, 88 с.
6. Одинцов М., Ешкин Л. *Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства* // Экономист №10, 2000, с. 58-65.
7. Реструктуризация предприятий и компаний. Под. ред. И.И. Мазура и др, Высшая школа, Москва 2000.
8. Тоцький В.І. *Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб.*/ В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко, Вид-но КНЕУ, Киев 2005, 247 с.
9. Тренев В.Н., Ириков В.А. и др. *Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт*, Изд-во “ПРИОР”, Москва 1998, 320 с.
10. Уткин Э.А., Панов В.В. *Антикризисное управление*,Тандем, Москва 2000.

ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЛЕГКИХ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Рассмотрены особенности и перспективы развития малой авиации в Украине. Обоснована необходимость организации взаимодействия владельцев легких воздушных судов как один из шагов повышения эффективности их эксплуатации. Определена классификация судов малой авиации.

8.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Транспорт является одной из важнейших составляющих экономического развития страны, бесперебойная работа которого обеспечивает становление и развитие рыночных отношений. Особое значение в транспортной системе Украины принадлежит авиации.

Украина способна обеспечить полный цикл создания сложной современной авиационной техники – от разработки и опытно-конструкторских работ до выпуска конечной продукции. Авиационная промышленность Украины насчитывает семьдесят предприятий, на которых можно разрабатывать, испытывать, серийно производить транспортные и пассажирские самолеты, авиационные двигатели, специальное оборудование, бортовую радиоэлектронную аппаратуру, авиационные агрегаты, различные виды авиационного вооружения, проводить ремонт и модернизацию авиационной техники, готовить квалифицированный персонал.

Весомый вклад авиастроителей будет способствовать приближению экономики Украины до уровня высокоразвитых стран мира и обеспечит стратегические интересы государства.

Особое внимание в современных условиях заслуживает вопрос развития малой авиации. В *«Концепции развития системы регулирования авиационной деятельности в сфере создания и использования малых воздушных судов»* [5] речь идет о том, что существующая система государственного регулирования деятель-

ности гражданской авиации ориентирована на создание (разработка и производство) и использование больших воздушных судов с взлетной массой свыше 5700 килограммов.

Однако сегодня остро стоят проблемы создания и использования малых воздушных судов со взлетной массой, не превышающей 5700 килограммов. Ранее, когда малые воздушные суда использовались только в спортивных целях, этими вопросами занимались организации общественного Добровольного общества содействия авиации, армии и флота (ДОСААФ). Государственные органы гражданской авиации не участвовали в регулировании этой деятельности. Тем временем в Украине есть организации и специалисты, имеющие достаточный опыт в создании и использовании малых воздушных судов, в том числе и за пределами Украины.

Международный опыт свидетельствует, что в странах, где использование малых воздушных судов получило значительное распространение, регулирование авиационной деятельности осуществляется несколько обособленно от государственной системы с широким привлечением общественных организаций.

Органы исполнительной власти в области авиационного транспорта осуществляют контроль за функционированием системы регулирования в сфере некоммерческого использования этих воздушных судов, который заключается в разработке соответствующих нормативно-правовых актов, предоставлении определенных полномочий негосударственным организациям и отдельным лицам.

Все полеты воздушных судов гражданской авиации, кроме регулярных воздушных сообщений и нерегулярных авиатранспортных перевозок (в том числе по найму), выполняемые за плату, квалифицируются как полеты воздушных судов авиации общего назначения [5].

Малые воздушные суда в Украине используются кроме всего еще и с коммерческой целью – для авиационных прогулок и экскурсий, выполнения авиационных работ, в первую очередь, для нужд сельского хозяйства и других отраслей.

Все это обуславливает необходимость развития системы регулирования авиационной деятельности в сфере создания и использования малых воздушных судов.

8.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СУДОВ МАЛОЙ АВИАЦИИ

Необходимо конкретизировать понятие малой авиации. В общем, *малая авиация* – это вид авиации, предназначенный для обеспечения потребностей граждан, развития экономики, социальной сферы, авиационных работ, воздушных многофункциональных транспортных коммуникаций, участия в обеспечении безопасности и оборонных мобилизационных задач государства, подготовки авиационного персонала, развития авиационного спорта и других видов деятельности в сфере малой авиации на территории Украины и за ее пределами [2].

Итак, будем считать предприятиями малой авиации предприятия, осуществляющие экономическую деятельность (будь то проектирование, производство,

испытания или эксплуатация) на базе средств или объектов, относящихся к малой авиации (то есть имеющие ограничения по взлетной массе) [2].

По нашему мнению, целесообразно представить классификацию судов авиации следующим образом:

- 1) *по назначению*:
 - a) многоцелевые воздушные суда;
 - b) специализированные воздушные суда;
- 2) *по характеру эксплуатации*:
 - a) авиация коммерческого назначения;
 - b) авиация общего назначения (которая в свою очередь делится на частную, деловую, любительскую и спортивную);
- 3) *по взлетной массе*:
 - a) большие воздушные суда - больше 5700 кг;
 - b) малые воздушные суда – до 5700 кг (которые в свою очередь делятся на суда легкой, сверхлегкой и очень легкой категории).

По типам воздушных судов существует следующая классификация по взлетной массе:

I Самолёты:

- легкой категории – самолеты с полной взлетной массой до 5700 кг;
- очень легкой категории – самолеты с полной взлетной массой до 750 кг;
- сверхлегкой категории – самолеты с полной взлетной массой до 450 кг;

II Вертолёты:

- нормальной категории – вертолеты с полной взлетной массой до 2720 кг;
- очень легкой категории – вертолеты с полной взлетной массой до 600 кг;

III Мотопланеры:

- легкой категории – мотопланеры с полной злётной массой до 850 кг;

IV Планеры:

- легкой категории – планеры с полной взлетной массой до 750 кг;

V Мотодельтапланы:

- очень легкой категории – мотодельтапланы с полной взлетной массой до 750 кг;
- сверхлегкой категории – мотодельтапланы с полной взлетной массой до 450 кг.

Для мотопарапланов и управляемых аэростатов всех типов ограничений полной взлетной массы и категорий не установлено [10].

То есть, малая авиация – это значительная доля пассажирских перевозок, так называемая «*бизнес-авиация*», а также спортивная, санитарная, туристическая и сельскохозяйственная авиация.

8.3. ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОЙ АВИАЦИИ В УКРАИНЕ

В Украине существует развитое производство легкой и сверхлегкой авиации в секторе негосударственной экономики. Речь идет о более чем двух десятках предприятий, которые изготавливают конкурентоспособную на международном рынке продукцию: легкие и сверхлегкие самолеты, вертолеты, планеры, мотодельтапланы, дельтапланы и парапланы. Сегодня успешно работают фирмы, которые уже стали известными брендами на мировом рынке, такие как: «Аэрос» (г. Киев), «Аэропакт» (г. Киев), «Flight design» (г. Херсон), и являются лидерами и законодателями современных тенденций развития легкой авиации Украины. На сегодня суммарный объем производства только этих трех предприятий составляет более 200 высокотехнологичных изделий в месяц:

- самолетов – 15 – 20 шт.;
- дельтапланов и мотодельтапланов – 20 – 25 шт.;
- парапланов – 150 – 200 шт. [8].

Почти 100% продукции этих украинских фирм экспортируется в более чем 50 стран мира, включая государства с развитой авиационной промышленностью. В условиях жесткой конкурентной борьбы и меняющегося рынка украинские предприятия доказали свою конструкторскую и производственную способность.

Продукция украинских фирм имеет сертификаты летной пригодности авиационных администраций Германии, Франции, Великобритании, США [8].

Воздушный транспорт остается одним из самых безопасных видов транспорта. Так, в последние годы в Украине на коммерческих пассажиро-транспортных перевозках обеспечено соблюдение уровня безопасности полетов без катастроф и аварий. В прошлом году катастрофы, которые имели место, произошли во время применения авиации в народном хозяйстве, выполнения учебно-тренировочных или же частных полетов. В общем, за последний год в Украине при эксплуатации гражданских воздушных судов произошло четыре катастрофы (в частности, две – с частными воздушными судами, которые не внесены в государственный реестр гражданских воздушных судов Украины), две аварии и девять серьезных инцидентов.

Число погибших на авиационном транспорте в прошлом году уменьшилось на 66% по сравнению с 2010 годом. Количество инцидентов уменьшилось на 21,5%, а серьезных инцидентов – на 25% [6].

Улучшение уровня безопасности полетов стало результатом усиления Госавиаадминистрацией контроля и надзора за деятельностью эксплуатантов, реализации мероприятий, рекомендованных Европейским агентством по безопасности полетов (EASA), а также активной работы самих авиакомпаний с четкого соблюдением всех требований безопасности полетов.

Сейчас в государственном реестре находится более 300 воздушных судов авиации общего назначения. За ними осуществляется периодический надзор: в течение года каждое из воздушных судов по меньшей мере один раз было проинспектировано на летную пригодность. Кроме того, в прошлом году

специалисты Госавиаадминистрации провели 186 инспекций по регистрации и свыше 400 инспекций технического состояния воздушных судов авиации общего назначения [8].

В связи с вхождением Украины во Всемирную торговую организацию предусматривается активизация деловых контактов с другими странами. Именно «бизнес-авиация», которая является одной из эффективных форм прямого делового общения в мировой торговле, в значительной степени пользуется небольшими воздушными судами. Поэтому наиболее перспективным направлением развития легкой авиации является выполнение деловых перевозок. Эта сфера услуг существует в Украине и неплохо развивается.

Деловая авиация является одним из важнейших звеньев рынка легкой авиации. Развитие международных отношений между странами является главной предпосылкой для формирования рынка деловой авиации. И этот рынок весьма успешно начал функционировать и в Украине. По некоторым оценкам, обороты компаний деловой авиации уже превышают 7 млн. гривен в месяц [7]. Причем, персональными самолетами сегодня пользуются не только известные политики и бизнесмены, но и журналисты и спортсмены.

Одним из условий развития малой авиации является дружеское для авиалюбителей воздушное законодательство. В тех странах, где государство лояльно относится к желанию своих граждан летать, наблюдается активный рост авиационного сообщества. Наиболее показательным примером остаются США, где в течение нескольких десятилетий были созданы и эффективно функционируют различные ассоциации, которые из года в год отвоевывали у государства воздушное пространство. Авиация общего назначения остается отраслью, которая приносит государству от 40 до 60 млрд. долларов ежегодно [1]. Чтобы выйти на современный уровень развития авиации общего назначения, американским авиалюбителям пришлось пройти долгий и трудный путь. Нам же нужно учиться на чужом опыте, а не тратить время, действуя вслепую.

1 июля 2009 принята, а 11 июля вступило в действие Постановление Кабинета Министров Украины № 680, которое определяет нововведения в порядке использования воздушного пространства [11]. Согласно этому документу Госавиаадминистрация значительно усовершенствовала работу по регистрации и допуску к эксплуатации воздушных судов авиации общего назначения. Появилась возможность летать без заявок на высотах до 1500 м. Изменение существовавшего ранее порядка выполнения полетов по заявкам делает невозможным выдвижение некоторыми органами авиационной власти различных незаконных требований к оформлению разрешений на полеты. Отказ от заявительной системы повысит и безопасность полетов. Более дружественные правила непременно привлекут новых людей, желающих управлять самолетом, вертолетом или другими летательными аппаратами.

Одной из болевых точек в украинской легкой авиации является возможность получения пилотского свидетельства. Сегодня только три организации имеют право их выдавать: Государственная летная академия Украины в Кировограде, Международный авиационный центр подготовки пилотов в Киеве (МАЦП) и Украинская школа пилотов на аэродроме «Чайка» под Киевом. Сегодня

подготовка пилотов в нашей стране – узкое место, и не только в авиации общего назначения, но и в коммерческой авиации. Подготовка пилотов – один из основных бизнесов в мировой легкой авиации, но отношение к нему авиационной администрацией в нашей стране просто уничтожает его. Это еще одна проблема на пути развития малой авиации в Украине, которая требует решения.

Развитие в Украине малой авиации способно дать значительные перспективы. Это и создание тысяч новых рабочих мест, и подготовка на первом этапе летчиков, которые потом пойдут в большую авиацию, и в то же время обеспечение работой тех, кто по состоянию здоровья или возрасту не может работать на гражданской или военной работе.

Малая авиация способна к саморазвитию. Она способна самостоятельно привести в порядок заброшенные аэродромы, развить инфраструктуру, создать новые рабочие места, помочь сельскому хозяйству, закупить для себя летательные аппараты, обслуживать их и эксплуатировать. Чтобы все это стало реальностью, необходимо последовательно и обдуманно изменять и совершенствовать существующее воздушное законодательство.

8.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАДЕВ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ МАЛОЙ АВИАЦИИ

Рассмотрев проблемы и перспективы легкой авиации в Украине, видим необходимость в поиске путей для повышения эффективности функционирования этой важной отрасли народного хозяйства. По убеждению автора, этот поиск можно проводить в разрезе вопроса организации взаимодействия владельцев воздушных судов малой авиации.

Понятие взаимодействия как философской категории отражает процессы взаимовлияния одного объекта на другой, в результате чего происходит изменение состояния этих объектов, взаимный переход из одного состояния в другое. Взаимодействие происходит при наличии взаимосвязей – непосредственных или косвенных, внутренних или внешних. Взаимодействие представляет собой интегрирующий фактор; также любое взаимодействие связано с обменом информацией и материальным движением.

Систематизация характерных черт и особенностей организационных форм взаимодействия предприятий является основой для выбора оптимальной формы сотрудничества различной степени интегрированности в зависимости от целей интеграции; принципа объединения – собственности, ресурсов, сфер деятельности; производственной сопряженности, необходимости организационной автономии, государственного регулирования деятельности в соответствии со спецификой правового статуса, предусмотренной законодательством Украины.

По формам и проявлениям, а также по степени интенсивности и тесноте связей между контрагентами можно сформулировать виды взаимосвязей предприятий транспортной отрасли в зависимости от степени тесноты связей между хозяйствующими субъектами [3]:

- простое хозяйственно-экономическое взаимодействие между транспортными предприятиями;
- партнерское взаимодействие, которое может быть результатом развития взаимодействия как с внешними контрагентами, так и между подразделениями организации;
- информационное взаимодействие предприятий;
- взаимодействие предприятий при создании ими добровольных объединений без слияния капиталов;
- интеграция предприятий на основе информационных технологий;
- хозяйственная кооперация предприятий;
- стратегическое взаимодействие предприятий.

Итак, под организацией экономического взаимодействия предприятий и организаций следует понимать систему взаимосвязанных функций, методов их реализации, форм организации, норм и нормативов, направленных на достижение целей, связанных с установлением адаптивных и адекватных отношений между контрагентами, обеспечением эффективного использования производственных потенциалов и конкурентных преимуществ предприятий и формирование новых на межхозяйственной основе. То есть речь идет о формировании механизма взаимодействия транспортных предприятий и организаций, обеспечивающий создание предпосылок для возникновения ряда экономических эффектов от реализации их эффективного взаимодействия.

В условиях глобализации, смещения акцентов с материальных и финансовых ресурсов на интеллектуальные активы, коренной трансформации традиционных моделей и механизмов функционирования предприятий в конкурентной среде и преобразования природы самой конкуренции возникает проблема разложения и внедрение новых, отличных от классических, форм реализации экономических интересов основных действующих субъектов рынка – предприятий, компаний, фирм. В таком контексте одним из перспективных способов обеспечения успешной конкурентной позиции современных предприятий признается их партнерское взаимодействие в формате стратегического партнерства, практика создания которых в зарубежных странах насчитывает уже почти тридцать лет. В этих процессах не остаются в стороне и отечественные предприятия и компании, которые все чаще составляют различные партнерства для достижения своих стратегических целей и при этом сохраняя стратегическую автономность и хозяйственную самостоятельность.

Анализ теоретических работ, которые были посвящены исследованию интеграционных процессов, происходящих на современном этапе развития мировой, в том числе украинской экономики, позволяют сделать вывод о том, что традиционно исследователи при рассмотрении причин интеграции использовали односторонний подход. Так, Ли Д., Питерс М., Хизрич Р. определяют их с позиций стратегического управления как защиту от ухудшения ситуации на рынке или как приобретение выгод в положении на рынке [12]. Иванов Ю.В. классифицирует их по отрасли воздействия на организационные, экономические, научно-технические, информационные и социальные [4].

Дементьев В., Мильнер Б., Пиндайк Р., Стиглиц Дж. Ю., Шерер Ф., Якутин Ю. группировки предприятий трактовали как способ преодоления «замыкающих» эффектов, характерных как для рыночной, так и для государственной координации экономической деятельности, под которыми понимается ситуация, когда они не обеспечивают полного раскрытия экономического потенциала, т.е. с позиций упущенной выгоды [6, 9].

Определен широкий диапазон разнообразных организационных форм сотрудничества субъектов хозяйственной деятельности, который неоднозначно трактуется теоретиками и практиками, в связи со спецификой правового статуса, который предполагается гражданским и/или хозяйственным законодательством разных стран. Во всемирной хозяйственной практике имеют место такие формы интеграции: договорная кооперация, лицензинг, франчайзинг, лизинг, субподряд, тресты, синдикаты, пулы, картели, консорциумы, концерны, конгломераты, ФПП, кэйрэцу, сюданы, ассоциации, союзы, комбинаты, стратегическое партнерство и др. Но регистрируются они как юридическое лицо в такой организационно-правовой форме, которая предусмотрена законодательством страны, в которой они базируются.

Значит, стратегическое партнерство можно рассматривать с разных сторон проявления этого явления, в особенности: 1) по организационно-правовой форме взаимодействия предприятий (партнерство как соглашение); 2) по способу достижения партнерами общих стратегических целей (партнерство как конкурента стратегия); 3) в форме налаживания и поддержания доверительных долгосрочных отношений с другими участниками рынка (партнерство как реляционная стратегия, направленная на формирование ценности взаимоотношений [4]); 4) по формату выстраивания международных экономических отношений и способу проникновения на новые географические рынки (международные альянсы предприятий) и т.д.

Развитие партнерства может привести к автономизации совместного предприятия, к появлению на рынке новых конкурентов и развития между партнерами конкурентной борьбы.

Стратегические партнерства образуют компании, которые пытаются добиться эффекта масштаба производства при изготовлении отдельных комплектующих или осуществление ограниченной стадии производственного процесса. Если один из партнеров – более крупная компания чем другая, то дополнительные рынки сбыта продукции для более слабого партнера не принесут дополнительной прибыли, которая будет покрывать расходы на создание альянса, а экономия, которой можно достичь с помощью партнерства, не покроет дополнительных расходов на управление партнерскими отношениями. Партнерства создаются с целью проведения научно-исследовательских работ и совместного производства отдельной продукции, при этом партнеры не создают совместных предприятий, они делятся информацией в ходе работ и эта информация может использоваться в производстве.

Партнеры сталкиваются с объективными сложностями, которые связаны с совместным управлением единственным проектом, различиями при разработке новых технологий, определении точной специфики продукции. Это приводит к преждевременному отказу от программы сотрудничества или отказа от продолжения партнерских отношений. Интеграционные партнерства не влияют на струк-

туру отдельных экономических секторов и конкурентную борьбу, так как количество конкурирующих предприятий не увеличивается и не уменьшается и не изменяется продукция на рынке.

В процессе взаимодействия выстраиваются и совершенствуются коммуникации, создается взаимное доверие, решаются перспективные задачи, распределяются риски и вознаграждение, снимаются межфирменные конфликты. Именно на этой стадии компании осваивают новые возможности, расширяют, удерживают долю рынка и получают доходы.

Экономической основой функционирования и совершенствования механизма взаимодействия являются отношения собственности. Это положение отражает следующие моменты [3]:

1. Наиболее глубинной основой формирования и развития структуры хозяйственного механизма выступает собственность. Собственность выступает организующим началом общественного производства, формирует основы государственного регулирования экономики. Именно в этом своем качестве собственность выступает как форма организации общественного производства.
2. Отношения собственности определяют тип хозяйственного механизма (например, административно-командный, социально ориентированный рыночный механизм) как на уровне предприятия, так и на макроуровне.
3. Формирование коммерческих (хозрасчетных) интересов предприятий происходит на основе всего комплекса отношений, в том числе отношений собственности на средства производства. Поэтому многообразие форм собственности определяет и многозначность, многовариантность целей отдельного хозяйствующего субъекта, звена (предприятия) народного хозяйства.

В практике деятельности национальных предприятий широкое распространение приобретает горизонтальная и вертикальная интеграция, основываясь на различных формах объединений: стратегические партнерства, ассоциации, корпорации, промышленно-финансовые объединения, совместные предприятия, свободные экономические зоны. На микроэкономическом уровне необходимо дальнейшее расширение такой простейшей формы объединения предприятий, как стратегическое партнерство. Широкое распространение в Украине имеют разного рода стратегические партнерства по обеспечению предприятий рыночной информацией, поиска новых рынков сбыта готовой продукции, содействию экспорта, юридические консультации, кредитные партнерства и прочее. Это в значительной степени способствует повышению эффективной деятельности предприятий – участников стратегических партнерств, налаживанию хозяйственных связей и повышению эффективности производства. Стратегическое партнерство становится предпосылкой создания тесного взаимодействия между ее участниками и дальнейшего перехода к созданию сложных хозяйственных объединений.

8.5. Выводы

Рассмотрев теоретические аспекты организации взаимодействия предприятий и организаций, видим необходимость внедрения процесса такого рода в отрасль малой авиации. Так, взаимодействие предприятий и организаций легкой авиации предлагается рассматривать в следующих направлениях:

- по форме собственности;
- по видам выполняемых работ;
- по формам сертификации.

Важнейшим методическим положением к требованиям моделирования взаимодействия предприятий легкой авиации следует считать системный подход, который необходимо использовать при формировании экономического потенциала авиакомпаний и показателей их экономической эффективности, которые должны характеризовать интегральный уровень важности как статических, так и динамических факторов.

Итак, по нашему мнению, организация взаимодействия предприятий и организаций легкой авиации в Украине позволит решить ряд важных задач, которые не могут быть решены отдельно взятыми контрагентами. Это и упрощение процедуры сертификации, и сокращение времени простоя воздушных судов, и удовлетворения государственных потребностей в малой авиации, а главное – повышение экономической эффективности использования легких воздушных судов и стимулирования развития отрасли в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арасланов С. *Летаем свободней*/ С. Арасланов // АОН №7, 2009, с. 16-27.
2. Василенко В.А. *Формування стратегії конкурентоспроможності підприємств малої авіації*: дис. канд. екон. наук: 08.00.04/, Нац. авіац. ун-т, Киев 2011, 181 с.
3. Ейсмонт С.В. *Економічний механізм формування стратегічного партнерства авіакомпаній з підприємствами лісового господарства*: дис. канд. екон. наук: 08.00.04/ Нац. авіац. ун-т, Киев 2011, 248 с.
4. Иванов Ю.В. *Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса*, Альпина Паблишер, Москва 2001, 244 с.
5. *Концепція розвитку системи регулювання авіаційної діяльності у сфері створення та використання малих повітряних суден*. [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://uazakon.com/document/fpart74/idx74171.htm>
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*, Дело, Москва 1992, 701с.
7. Музиченко М.В. *Сучасні тенденції розвитку бізнес-авіації і світі*. [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_28/Musichen.pdf

8. *Офіційний сайт Міністерства транспорту України*. [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://www.mintrans.gov.ua/>
9. Павлова И.П. *История экономических учений: Учебное пособие*/ И.П. Павлова, Е.А. Владимирский, А.А. Оводенко, Е.М. Ильинская, Издательство «Лань», 2001, 224 с.
10. *Повітряний кодекс України* [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>
11. *Положення про використання повітряного простору України*. [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP020401.html
12. Третьяк В. *Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга*, Российский экон. жур. №1, 2001, с. 59-67.

СЕТЕЦЕНТРИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ

В главе исследована сущность и особенности экономической безопасности авиакомпании, определена роль инновационных знаний как стратегического ресурса и рассмотрена целесообразность применения принципов сетецентрической концепции при управлении экономической безопасностью авиакомпании.

9.1. ПОСТАНОВКА И АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Система обеспечения экономической безопасности очень тесно связана с решением правовых, экономических и правоохранительных задач, защитой экономических интересов и прав собственности государства, что в первую очередь касается информации субъектов экономической деятельности: предприятий, организаций и физических лиц.

Следует отметить, что авиакомпания – одна из составляющих авиатранспортной системы страны, которая наиболее динамично развивается, а потому постоянно находится под действием многочисленных внутренних и внешних факторов, что приводит к негативным последствиям для всей авиатранспортной системы страны. Поэтому обеспечение экономической безопасности предприятий является одним из приоритетных направлений в системе экономической безопасности на транспорте.

В связи с этим возрастает необходимость в системном исследовании проблем управленческих решений для обеспечения экономической безопасности предприятий авиационной отрасли с учетом важности информационных технологий и развитости современных концепций управления.

На сегодняшний день системы управления интенсивно развиваются в направлении интеллектуализации, трансформируясь в *интеллектуальные информационные системы* (ИИС), которые объединяют возможности систем управления базами данных и технологию искусственного интеллекта для хранения и обработки

управленческой информации, а также подготовки ее для использования при принятии решений [4].

Обеспечения интеграционных процессов, которые сегодня активно происходят в авиации, повышение уровня взаимодействия сторон, достижение синергетического эффекта за счет реализации принципов новых сетецентричных концепций, а также интеграции систем управления, связи, планирования и технического обеспечения становится все более актуальным и приоритетным направлением исследований на сегодня.

9.2. АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ И НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ

.Проблемы экономической безопасности на уровне предприятий и организаций исследуют достаточно много ученых, среди которых О.В. Арефьева, Т.Б. Кузенко, А.В. Козаченко [13] и другие. Отдельные аспекты решения проблем кадровой политики и управленческих решений раскрыты в работах Л.И. Абалкин [6], А.И. Соловьева [18], а также зарубежных теоретиков и практиков С. Долана, С. Гарсия [12], А. Рассела, Б. Гарретта [11].

Однако, не все аспекты экономической безопасности на уровне предприятий были досконально исследованы. В частности, следует отметить, что исследований вопросов обеспечения экономической безопасности авиакомпаний и их связь с процессом принятия управленческих решений топ-менеджментом на основе инновационного знания, еще не проводилось. Следовательно, существует необходимость поиска более эффективных направлений управленческих решений по обеспечению экономической безопасности авиапредприятий с учетом новых вызовов и угроз, реального социально-экономического состояния общества, последствий влияния информатизации общества.

Проблемам, связанным с управлением на основе знаний, важности инновационного знания и их роли в экономике посвящены работы Л.И. Абалкин [6], Т.М. Коулопоулоса [16], Г.Г. Фетисова, В.М. Бондаренко [19] и других. Влияния роста интеллектуальной составляющей человеческого капитала на устойчивость экономического роста и проблемам его накопления и использования посвящены работы А.Л. Гапоненко [10], А.С. Билокриловой [9], Т.А. Акимовой, Ю.Н. Мосейкин [7]. Но и в них недостаточно раскрыта проблема принятия управленческих решений как составляющая экономической безопасности. Следует отметить, что подобных глубоких исследований именно для авиапредприятий на сегодня еще не проводилось.

Среди самых известных системных исследований проблем, касающихся построения информационного общества и экономики знаний, можно выделить монографические работы М. Кастельеса *«Информационная эпоха: экономика, общество и культура»*, Д. Белла *«Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования»*, А.А. Чухно *«Постиндустриальная экономика: теория, практика и их значение для Украины»*, *«Экономика знаний: вызовы*

глобализации и УКРАИНА». Исследование сетецентрического подхода к управлению еще очень малочисленны, и в основном, производятся в военной сфере, но среди основных отечественных авторов по этой тематике следует отметить работы Романченко И.С., Романюка В.А., Кондратьева А.Е., Макарова И.М. [2-4] и другие.

Результат деятельности любой компании зависит от повышения эффективности, что в современных условиях напрямую связано с информационной обеспеченностью. Долгое время считалось, что интеллектуальные информационные системы (ИИС) эффективны лишь для решения так называемых неформализованных и плохо формализованных задач, связанных с необходимостью включения в алгоритм их решения данных об обучении на реальном экспериментальном материале. Однако в последнее время ИИС все шире используются при решении задач в системах связи и телекоммуникаций, которые функционируют в режиме реального времени: управление коммутацией, маршрутизация, управление трафиком, распределение каналов в подвижных системах радиосвязи и т.д. [1]. Однако, использование ИИС в системах управления предприятиями различных сфер деятельности, на сегодня считается чрезвычайно перспективным направлением.

Другой проблемой является то, что при внедрении управленческих решений на предприятиях руководство испытывает трудности в четком детерминации целей и задач, определение ожидаемого результата. Меняются установки ценности, возрастает влияние случайных факторов, за короткий промежуток времени на рынке происходит чрезвычайное количество изменений, имеющих глобальное значение. Небольшая или новая авиакомпания благодаря грамотному и своевременному принятию соответствующих решений и избранию эффективной бизнес-модели, может стать влиятельным участником авиационного рынка за короткий промежуток времени, в то время как его традиционные лидеры могут обанкротиться вследствие использования недостоверной или неполной информации. В современных условиях стремительных изменений в бизнес-среде, потребностей рынка, влияния внешних и внутренних факторов, так же быстро должны трансформироваться и методы управления, что, в первую очередь, касается топ-менеджмента компаний.

Целью данной главы является исследование принципов сетецентрического управления безопасностью авиакомпании, а также управленческих навыков и инновационных знаний топ-менеджмента компании как стратегического ресурса в интересах обеспечения экономической безопасности авиапредприятия.

9.3. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АВИАКОМПАНИИ

В рамках создания теоретической базы, обосновывающей основные принципы управления вооруженной борьбой в информационную эпоху, в США была разработана концепция «Сетецентрической войны» (*Network Centric Warfare – NCW*).

Со временем концепция СЦВ получила широкое распространение в мире. Так на ее принципах реализуются такие концепции, как ведение боевых действий в едином информационном пространстве, комплексные сетевые возможности, интегрированная сетевая и электронная война, информационно-центрические и ряд других.

Авторами концепции СЦВ является вице-адмирал ВМС США Артур Цебровски и эксперт Министерства обороны США Джон Гарстка. Авторы отмечали, что их концепция - это не только развертывание цифровых сетей с целью обеспечения как вертикальной, так и горизонтальной интеграции всех участников операции [1].

По оценке военных специалистов, практическая реализация концепции сетецентрического управления состоит из трех ключевых компонентов [5]:

- 1) сверхнадежный коммуникационной среды, обеспечивающей эффективное функционирование компьютерных сетей, а также их объединения в глобальную информационную сеть вооруженных сил;
- 2) распределенные в пространстве группировки управляемых, достаточно информативных, надежных, малозаметных сенсоров, которые интегрированы в компьютерную сеть группировки войск;
- 3) распределенная программная среда, обеспечивающая в жестком реальном времени комплексную многоуровневую интеллектуальную обработку потоков информации (обычно противоречивой), а также среды, что позволяет, при необходимости, оперативно изменять логику обработки в зависимости от изменения состава и возможностей сенсоров, получения новых знаний и т.п..

Эффективное противодействие экономическим правонарушениям и преступлениям на любом предприятии предусматривает создание многоцелевой системы управления, учета международных норм и стандартов, применения более совершенных технологий как в повседневной деятельности, так и в процессе принятия управленческих решений, обоснование новых направлений кадровой политики, профессиональную и много профильную подготовку кадров. Разработка, принятие и осуществление обоснованных управленческих решений в обеспечении экономической безопасности предприятия, и в том числе, авиапредприятия является одной из важнейших проблем современного менеджмента. Об этом свидетельствуют растущие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных при принятии решений, в том числе по кадровым вопросам. Вместе с процессами информатизации общества все больше возрастает ценность знания как определенным образом трансформированной информации, пропускаемой через совокупность собственного опыта, профессиональных качеств и моральных ценностей менеджера, и является основой принятия управленческих решений. Именно упорядочение процесса получения, упорядочения, распределения информации, и предлагает сетецентрическая концепция управления, позволит предприятию не только стать или продолжать быть лидером на выбранном рынке, а также обеспечивать важные перспективы будущего устойчивого развития в меняющихся условиях является и основой обеспечения экономической безопасности.

Итак, по мнению автора, указанные выше принципы в целом могут быть положены в основе формирования стратегии экономической безопасности

авиакомпании. Возвращаясь к вопросу сущности экономической безопасности, следует заметить, что экономическая безопасность – это такое состояние предприятия, который обеспечивает ему способность противодействовать неблагоприятным внешним воздействиям. Подобного подхода к определению экономической безопасности фирмы придерживается А.И. Соловьев, по мнению которого состояние защищенности предприятия можно условно разделить на несколько видов: случайные и преднамеренные, направленные против собственности, управленческие, информационные, товарно-распределительные, экологические, вызванные персоналом фирмы, административные, уголовные и т.д. [18, 47]. По мнению А.В. Козаченко, экономическая безопасность является практическим использованием таких принципов современного менеджмента, как своевременная реакция на изменения внешней среды, стратегическое видение предприятия, то есть, того, что оно должно собой представлять, а также одного из основных положений современной теории управления – ситуационного подхода к управлению, которым признается важность скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию предприятия к условиям его существования [13, 74]. Мы будем рассматривать экономическую безопасность предприятия как систему, которая представляет собой совокупность взглядов, идей, целей, направленных на обеспечение стабильного функционирования предприятия, включая меры, пути, направления достижения установленных задач и создание условий для достижения целей предприятия в условиях неопределенности и предупреждения неблагоприятного воздействия внутренних и внешних угроз.

Следует отметить, что экономическая безопасность авиакомпании базируется на двух видах «опасностей»: авиационной и безопасности полетов. Авиационная безопасность представляет собой комплекс мероприятий, а также человеческих и материальных ресурсов, предназначенных для защиты гражданской авиации от актов незаконного вмешательства в ее деятельность, в то время как безопасность полетов – это комплексная характеристика воздушного транспорта и авиационной деятельности, определяющая способность выполнять полеты без угрозы для жизни и здоровья людей, т.е. совершенство технического обеспечения. Сочетание этих двух понятий и должно быть положено в основе эффективного мережецентричного управления авиакомпанией.

Наличие стратегии такого управления возможна лишь при высокой степени адаптированности авиакомпании к факторам воздействия внешней среды, для идентификации которых необходим постоянный мониторинг внешней среды. В современных условиях это невозможно без использования новейших информационных технологий и формирования качественно нового, инновационного знания топ-менеджмента.

Исходя из сущности экономической безопасности компании, важным условием предупреждения и нейтрализации экономических угроз является построение системы принятия управленческих решений, которая является основой любой управленческой функции. Важное значение в реализации управленческих решений имеет рациональное распределение труда: менеджеры должны быть заняты выработкой стратегических и тактических направлений развития предприятия и принятием соответствующих решений, а другие рабочие – реализацией уже принятых

решений с помощью наиболее эффективных средств и методов. В управление предприятием или отдельными его подразделениями принятие решений – это сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Не каждый рабочий, а лишь тот, кто имеет соответствующие профессиональные знания, опыт и навыки в соответствии с должностью, способный принимать эффективные управленческие решения. Управленческое решение в интересах обеспечения экономической безопасности предприятия – это стратегический или тактический альтернативный выбор целенаправленных действий в рамках предоставленных полномочий и существующей компетенции. Очень важную роль в принятии управленческих решений и в самом управлении играют ценности как система утверждений о наилучших методах поведения и конечной цели деятельности. Именно управление на основе ценностей, положенных в основу организационной стратегии, должно стать еще одной ступенькой к эффективности компании в современных условиях экономики знаний [20].

9.4. ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СЕТЕЦЕНТРИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ

Сегодня, на замену индустриальной экономики приходит экономика сетей, основанная на информации или экономика инновационного типа, в которой знания генерируют непрерывный поток нововведений. Экономика сетей представляет собой сетевую системно организованную многоуровневую пространственную структуру взаимоотношений с использованием Интернета, телекоммуникационных сетей и других сетевых структур между экономическими агентами, которая включает в себя индустрию создания новых информационных технологий и информационных продуктов, телекоммуникационные и провайдерские услуги, электронный бизнес, электронные рынки, электронные биржи, телебанкинг, телеработу и другие составляющие, которые развиваются в соответствии со своими специфическими целями и критериями эффективности. Именно современная информационная экономика создала новый вид ресурса – информацию, представляющую собой, при всей противоречивости такого утверждения, новый тип фактора производства.

К основным признакам, отличающих «новую экономику сетей» от традиционной системы, видимо, следует отнести: возрастающий темп роста прироста объема информации, который превышает темп роста ВВП; давление финансовой сферы на другие сектора экономики; транснациональный характер глобализации мировой экономики, который обусловлен свойством информации быстро распространяться, в том числе с помощью международной сети Интернет. В такой экономике решающую роль играют интеллектуальные активы, в структуру которых вместе с другим входят квалификация менеджеров, человеческие ресурсы, ценностный подход, корпоративная этика. Мировой опыт экономического развития указывает на тесную связь динамики финансовых показателей компаний,

характеризующие их успешность и устойчивость, и вложениями в инновационные проекты и привлечения новых знаний путем обучения персонала. Авиационные предприятия не является исключением. Экономическая безопасность предприятия при этом отображает такое состояние его функционирования, который характеризуется защищенностью от внешних и внутренних угроз, наличием конкурентных преимуществ, обусловленных устойчивым развитием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов, соответствующих стратегическим целям и задачам предприятия.

9.5. Выводы

Для успешного обеспечения безопасности авиапредприятия необходимо учесть множество как внутренних, так и внешних факторов, разработать стратегию компании, применяя современные принципы управления. При этом должны не только учитываться текущие и будущие научные и технологические достижения, возможные варианты развития политических и экономических отношений, но и согласовываться интересы вовлеченных в процесс обеспечения экономической безопасности сторон, т.е. соответствующих подразделений авиакомпаний, а в частности, их руководителей. Все это становится возможным лишь при построения эффективной системы управления. На сегодняшний день наиболее распространенной и действительно ведущей является сетцентрическая концепция управления, которая успешно применяется многими странами мира для создания комплексных систем военной обороны.

Итак, в главе были исследованы основные составляющие и факторы обеспечения экономической безопасности авиакомпании, раскрыта сущность экономической безопасности авиакомпании как объекта управления, которая заключается в защищенности от внутренних и внешних угроз, соответствия новым тенденциям в экономике, а также определена целесообразность использования сетцентрического подхода к управлению в интересах обеспечения экономической безопасности авиапредприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Особливості розвитку збройної боротьби в інформаційну епоху: вісник воєнно-наукової інформації: наукове видання*, Науковий центр бойового застосування ракетних військ і артилерії Сумського державного університету, Суми 2012, 24 с.
2. Макаров И.М. *Искусственный интеллект и интеллектуальные системы управления*/ И.М. Макаров, В.М. Лохин, С.В. Манько, М.П. Романов; [отв. ред. И.М. Макарова]; Отделение информ. технологий и вычислит. систем РАН, Наука, Москва 2006, 333 с.

3. Романченко І.С. *Мережецентрична система ведення війни – міф ХХІ сторіччя чи виклик Збройним Силам України?*/ І.С. Романченко, А.І. Сбітнєв// Наука і оборона № 3, 2006, с. 12 – 17.
4. Романюк В.А. *Принципи побудови системи управління автоматизованою мережею радіозв'язку*/ Романюк В.А.// Збірник наукових праць КВІУЗ № 5, 2000, с. 60 – 64.
5. Шеремет І.А. *Концепция "сетецентричной войны" и особенности ее практической реализации*/ И.А. Шеремет// [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://nvo.ng.ru/>
6. Абалкин Л.И. *Использовать интеллектуальный и экономический потенциал для будущего России*// Экономист N 8, 1999, с. 3-9.
7. Акимова Т.А., Мосейкин Ю.Н. *Экономика устойчивого развития*// ЗАО "Издательство "Экономика", Москва 2009, 430 с.
8. Арефєва О.В., Кузенко Т.Б. *Планування економічної безпеки підприємств*, Вид-во Європ. ун-ту, Київ 2004, 170 с.
9. Белокрылова О.С. *Теория инновационной экономики*. Феникс, 2009, 376 с.
10. Гапоненко А.Л. *Управление знаниями*, ИПК Госслужбы, Москва 2001, 52 с.
11. Гарретт Б., Дюссож П. *Стратегические альянсы*, ИНФРА-М, Москва 2002, 332 с.
12. Долан С., Гарсия С. *Управление на основе ценностей*, Претекст, Москва 2008, 313 с.
13. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія*, Лібра, Київ 2003, 280 с.
14. Корчагина Е.В. *Стратегическое управление социально-экономической устойчивостью предприятия*// Проблемы современной экономики, № 1 (29), 2009.
15. Костромина Е. В. *Экономика авиакомпании в условиях рынка: 5-е испр. и доп.* Изд., НОУ ВКШ «Авиабизнес», Москва 2005, 344 с.
16. Коулопоулос Т.М. *Управление знаниями*, Эксмо, Москва 2008, 224 с.
17. Рассел А. *Информационная революция: путь к корпоративному разуму*, Альпина бизнес Букс, Москва 2008, 253 с.
18. Соловьев А.И. *Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта*/ Конфидент №3, 2002, с. 46-50.
19. Фетисов Г.Г., Бондаренко В.М. *Прогнозирование будущего: новая парадигма*, ЗАО Издательство "Экономика", Москва 2008, 283 с.
20. Герасимчук Ю.С. *Інноваційне управління як основа економічної безпеки авіакомпанії*/ Ю.С. Герасимчук// Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики: Збірник доповідей 12 Міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 11-13 жовтня 2010 р.)/ М-во транспорту та зв'язку, Київ 2010, с. 102-104.

СОГЛАСОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ В УПРАВЛЕНИИ АВИАЦИОННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В главе исследованы ключевые принципы взаимодействия авиапредприятий на основе ценностного управления с целью обеспечения устойчивого развития предприятия путем гармонизации с участниками внешней среды. В главе делается вывод, что в современных условиях фундаментом деятельности авиапредприятия должна стать потребительская ценность клиента, которая лежит в основе принятия любым экономическим агентом решения о покупке товара/услуги. Предлагаемая концепция реструктуризации авиатранспортного комплекса представляет подход к современному развитию авиатранспортного рынка. Она включает в себя совместное создание ценности в результате персонализированного взаимодействия, которое имеет значение только для конкретного потребителя.

10.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

По оценкам некоторых авторов, конец XX – начало XXI века связаны с очередной радикальной сменой основ технологий менеджмента. [1, 10]. Современный менеджмент все менее может однозначно идентифицироваться именно как управление, поскольку в нем все большую роль начинают играть самоорганизация, «мягкие» партнерские социально-экономические отношений с опорой на компьютерные сети, виртуальная корпоративность.

При этом решающую роль начинают играть не «большие» и жесткие управленческие системы, а конкретные люди и их мотивация, самоорганизация и самоуправление структур, зачастую не имеющих юридических лиц.

К основным признакам менеджмента будущего можно отнести следующие:

- самоорганизация как основа формирования нетривиальных системобразующих свойств;
- параллельность традиционно понимаемому менеджменту;

- конструктивный хаос как форма проявления менеджмента;
- суммативность природных, социальных и личностных факторов и закономерностей;
- роль «вирусных» и скачкообразных переходных процессов (синергетичность) менеджмента;
- полупрозрачность границ социально-экономических систем;
- снижение жесткой определенности и однозначности концепций, систем, структур, результатов;
- самоорганизация как источник и результат развития;
- сетевая горизонтальность и равноправие отношений, признание первичности горизонтальной структуризации;
- виртуальность социально-экономических систем и признание наличия ниш реальной неуправляемости («управленческого вакуума»);
- признание существования разрывов в каналах бюрократических коммуникаций («пористость» таких систем);
- неравновесность и флуктуирование социально-экономических систем;
- доминирование временных краткосрочных отношений;
- решающая роль внутренней корпоративной идентичности по отношению к внешнему развитию;
- преимущественное перенесение бизнеса в электронные системы и сети [1, 138—139]

В современных компаниях становится невозможно сохранять те принципы и модели отношений, которые существовали ранее, возникла потребность в новом инструменте, заостряющем внимание на обеспечении однонаправленности действий всех участников авиакомпании. Таким методом может стать *ценностное управление*, представляющее собой процесс, фокусирующий деятельность авиапредприятия на удовлетворении общих поведенческих ожиданий и обеспечивающих повышение его стоимости.

Исследования основ ценностного управления и ценностной системы личности, раскрытые в трудах: Бланшара К., О'Коннора [2], Волкова Д.Л. [3], Долана С., Гарсии С.[10], Пригожина А.И., [9] и др. Изучение работ указанных авторов выявило, что в них отсутствует рассмотрение процесса ценностного управления как *ключевого принципа взаимодействия авиапредприятий*.

Целью данной главы является исследование *принципов взаимодействия авиапредприятий на основе ценностного управления с целью обеспечения устойчивого развития предприятия*.

10.2. ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Современный менеджмент предстает технологией социально-культурных нововведений, формирующих новый образ жизни, новые типы личности — как потребителей, так и занятых в производстве.

Как уже отмечалось, с конца 1950-х-начала 1960-х годов начался качественно новый этап в технологии менеджмента: успех дела стал существенно зависеть именно от создания команды, способной к агрессивному поиску и реализации нового, к борьбе за качество и т. д.

На смену «философии контракта» пришла «модель единой команды», подкрепляемая установкой на «общую судьбу» на основе «миссии фирмы». Сформировались *персонал-ориентированные технологии менеджмента*, связанные с учетом и развитием мотивации персонала и специалистов, созданием корпоративной культуры, фирменного стиля (рис. 10.1). Современная фирма во все большей степени предстает как субкультура: со своими ценностями, традициями, писаными и неписаными правилами, легендами, героями, эпосом, фольклором. Задачей менеджмента стало уже не столько позиционирование товара на рынке, сколько позиционирование компании в обществе.

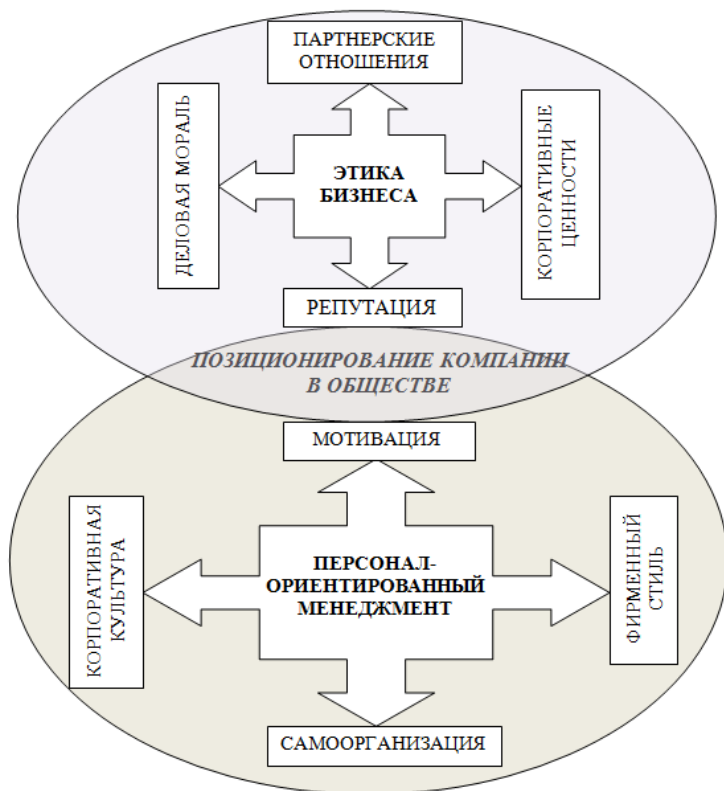


Рисунок 10.1. Персонал-ориентированные технологии менеджмента.

Источник: собственная разработка

Развитие партнерских отношений между фирмами и растущая зависимость успеха компаний от их репутации стимулируют развитие *этики бизнеса*, закрепленной в международных, национальных и корпоративных кодексах и нормах делового поведения и деловой морали. Этические принципы имеют отношение ко всем функциям компаний, включая рекламу, трудовые и договорные отношения, охрану окружающей среды и интеллектуальной собственности, использование внутрифирменной информации, компьютерных сетей, а также к борьбе с коррупцией.

Ценностное управление – это реализация в компании управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками корпоративных ценностей [8]. *Ценностный менеджмент* строится не на организационной иерархии, а на неформальных отношениях, сопричастности общему делу, сознании некоего «мы». Именно такая ориентация характерна для современных персоналориентированных технологий, связанных с формированием и развитием корпоративной культуры, корпоративного духа и т. п. Та же ориентация свойственна и такой технологии менеджмента, как Public Relations [12].

Управление, базирующееся на ценностях, создает условия для саморегулирующегося поведения, инноваций и развития новых подходов. При этом если в основе инноваций лежит философия компании, новые решения содержат в себе ее принципы и ценности. Такая система открыта для решений и предложений «снизу».

Управление по ценностям требует от менеджеров и сотрудников иного стиля мышления, чем это принято в классическом менеджменте. Это означает, что системы коммуникации, движения информации и принятия решений внутри компании должны быть действительно системами ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.

10.3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ АВИАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Процесс хозяйственных взаимодействий организаций включает в себя установление следующих видов взаимодействий [4]:

- товарные взаимодействия, связанные с приобретением и передачей (продажей) товаров, сырья, продукции, работ, услуг;
- финансовые взаимодействия, связанные с осуществлением денежных расчетов за приобретенные и переданные (проданные) товары, сырье, продукцию, работы, услуги;
- организационно-финансовые взаимодействия, связанные с передачей в аренду (использованием на правах аренды) недогруженных производственных мощностей (основных средств) и проведением соответствующих денежных расчетов;
- организационно-финансовые взаимодействия, связанные с оказанием услуг по временному переводу отдельных групп (подразделений) персонала, занятого в одной организации, на выполнение работ (оказание услуг) другой организации, и проведением соответствующих денежных расчетов.

В мире современного бизнеса, в котором уже ни одна компания не может победить за счет быстрого и достаточно низкозатратного наращивания собственных способностей, обретения ресурсов, инновационного развития и географического присутствия, тема взаимодействия на основе сотрудничества должна стать ключевой для любой стремящейся к росту авиатранспортной организации. Современная реальность вынуждает нас пересматривать традиционную, систему взаимодействий, которая была адекватна состоянию и динамике внешней среды на протяжении последних лет.

Современный этап развития экономики характеризуется глубокими изменениями в традиционной системе взаимодействия предпринимательских структур. Существенной чертой этих изменений стали процессы глобализации и информатизации. Информатизация бизнеса, развитие системы электронных коммуникаций, появление новых технологий в мобильной связи меняют взгляды на партнеров и потребителей. Возрастающий потенциал, и быстрое снижение расходов информационно-коммуникационной сферы открывают большие возможности для развития новых форм делового взаимодействия.

Процесс глобализации усиливает взаимозависимость разных сфер деятельности, которая, в свою очередь, подталкивает не только предпринимательские структуры и общественные организации, но и государственные институты активно взаимодействовать между собой.

Под влиянием этих процессов все более и более актуальными становятся вопросы эффективного взаимодействия между партнерами, создание принципиально новых организационных форм, построения системы взаимодействия особого типа, с помощью которой можно будет успешно управлять отношениями между авиапредприятиями.

Ответом на эти и многие другие вопросы должно стать развитие сетевых форм взаимодействия авиационных предприятий и предпринимательских структур, которые отличаются от других гибкостью, специализацией, упором на управление взаимоотношениями и связями, а не рыночными транзакциями. Сети являются средством многократного увеличения возможностей и скорости осуществления коммуникаций, и решают одну из самых важных проблем глобального информационного общества – генерацию, хранения и обработку постоянного потока и огромного массива информации, которая становится главным общественным ресурсом.

Зарубежными и отечественными исследователями отмечается, что в инновационной экономике результативность взаимодействий субъектов экономической деятельности повышается от организации интеграционных процессов в рамках сетевой структуры как наиболее совершенной модификации адаптивных структур управления сложными социально-экономическими системами.

Основными преимуществами сетевых структур, как свидетельствует опыт их использования в разных экономических системах, являются:

- адаптивность к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменения рыночной конъюнктуры;
- концентрация деятельности участников сети на своих ключевых компетенциях и уникальных процессах;

- существенное сокращение издержек, их рациональная структура;
- исключение дублирования ряда функций участниками сети;
- привлечение к совместной деятельности при выполнении проектов в рамках сети компетентных партнеров, обладающих необходимым ресурсным потенциалом;
- эффективный механизм обмена информацией между ее участниками, тиражирование передового опыта.

Следует также отметить, что использование сетевого подхода позволяет обеспечить как эффективное функционирование всей социально-экономической системы, так и каждого ее элемента в отдельности.

В конце XX в. за рубежом исследованию роли сетевых структур в развитии экономики стало уделяться большое внимание. В связи с тем, что акцент экономистов переместился от интеграции именно к созданию экономических инновационных структур и институтов сетевого типа, сетевые формы организации получили широкое распространение в различных сферах деятельности.

Так, использование сетевого подхода в начале XXI в. стало доминирующим направлением и в деятельности ведущих авиапредприятий. Это было обусловлено следующими основными причинами: ростом динамизма внешней среды и необходимостью быстрой адаптации предприятий к этим изменениям; расширением международного пространства авиапредприятий; усилением международной конкуренции; низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем международного сотрудничества; стремление к более глубокому и эффективному разделению труда; развитием сетевых компьютерных технологий и мировых коммуникационных сетей.

Определяя сущность сетевых структур, Дж. Липнек и Дж. Стэмпис [13, 245] предложили характеризовать их пятью ключевыми организационными принципами, содержание которых в дальнейшем было уточнено и другими зарубежными и российскими исследователями данного направления. К основным принципам они относят:

- наличие общей долгосрочной цели, которая не может быть полностью достигнута вне сетевого взаимодействия каждым отдельным ее участником;
- добровольность связей, обеспечивающая гибкость и открытость в сетевой структуре;
- независимость партнеров, которые имеют возможность реализовывать собственные цели и задачи организации, получая в результате включения в интеграционный процесс определенную выгоду, однако при этом должны нести ответственность за достижение конечной цели деятельности сетевой структуры. Между партнерами внутри сети существует взаимозависимость, юридически автономные единицы на самом деле тесно связаны, «сцеплены» между собой и постоянно воздействуют друг на друга;
- множественность лидеров, которые позволяют обеспечить устойчивость и эластичность сети;

- множественность уровней взаимодействия, так как каждый участник сетевой структуры может взаимодействовать напрямую с любым партнером, входящим в данное сетевое формирование.

Кроме того, считаем необходимым при формировании сетевой структуры принимать во внимание еще один принцип – наличие партнерского соглашения, подтверждающего согласованность целей и направлений деятельности на долгосрочную перспективу и отражающего порядок взаимодействия его участников. [7]

10.4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ АВИАКОМПАНИИ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Процесс глобализации и информатизация бизнеса, организация систем электронных коммуникаций и технологии мобильной связи меняют взгляд на партнеров и потребителей. Развитие и поддержка долгосрочных связей с потребителями, поставщиками и персоналом ставит новую задачу перед авиапредприятиями – создание такой системы взаимодействия, которая бы объединяла авиапредприятие и потребителей на основе взаимовыгодного делового сотрудничества. От эффективности работы этой системы будет зависеть успех, которого компания добьется в конкурентной борьбе.

Центральным звеном системы взаимодействия, как правило, выступает компания, которая способна предложить своим партнерам выгодные условия сотрудничества, ясную стратегию развития, то есть, владеет определенным видением перспектив сотрудничества, а также набором ресурсов и технологий, которого не имеют другие партнеры. Организация взаимодействия центральной компании сетевой организации проиллюстрирована на рисунке 10.2.

Число участников сетевого взаимодействия, в принципе, не ограничено, но их включение зависит от целесообразности расширения сети делового международного взаимодействия. Пример участников сетевого взаимодействия авиакомпании отображено на рисунке 10.3.

Главные цели организационной конструкции системы делового взаимодействия: снижение общих расходов сети, достижение ценовой стабильности, повышение стоимости бизнеса участников, увеличение доли рынка, конкурентоспособности, то есть достижение максимального синергетического эффекта за счет объединения ресурсов.

Таким образом, процесс построения систем делового взаимодействия отображает новую тенденцию в области предпринимательского сотрудничества – настоящие партнерские отношения между компаниями и деловыми сообществами.

Специфика современных экономических процессов и самой среды авиапредприятий диктует необходимость разработки новых принципов экономической деятельности. Особенно перспективным в этом плане представляется подход, основанный на активном использовании явлений самоорганизации в среде бизнеса.



Рисунок 10.2. Организация взаимодействия.

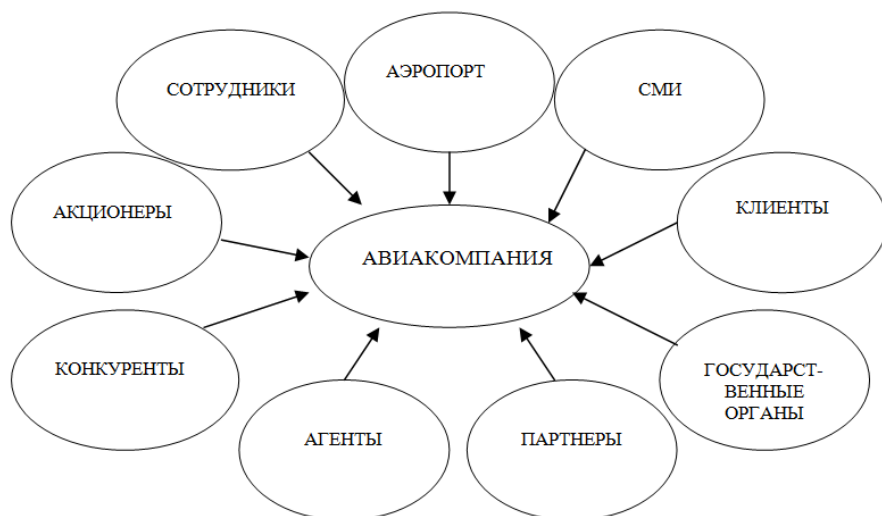
Источник: собственная разработка

Рисунок 10.3. Участники сетевого взаимодействия авиакомпании.

Источник: собственная разработка

Чтобы с успехом воспользоваться потенциалом взаимодействия на основе сотрудничества, компании обязаны научиться: понимать, когда

- наступает момент для налаживания сотрудничества;
- выбирать оптимальную модель сотрудничества;
- извлекать из сотрудничества пользу, ради которой оно затевалось;
- понимать логику решений, принимаемых на уровне индивидуальных потребителей, организаций и отраслей, в условиях все более сетевого характера экономики в целом.

Сегодня необходимо выделить новый подход к рассмотрению процесса взаимодействия – ценностное взаимодействие или взаимодействие основанное на системе ценностей. Данная предпосылка неизбежно приводит к новым следствиям для бизнеса. Взаимодействие между потребителями и авиатранспортными компаниями становится точкой совместного создания ценности.

Поскольку миллионы людей, вне всякого сомнения, будут стремиться к различным типам взаимодействия, процесс создания ценности должен адаптироваться к разным видам опыта совместного создания ценности. Конкретная ситуация и степень вовлеченности потребителя составляют смысл заинтересованности отдельного человека и уникальность совместно созданной ценности. Сегодня для *обеспечения устойчивого развития предприятия необходимо* соответствие производимых услуг требованиям и уровню потребительской ценности клиентов.

В традиционном процессе создания ценности, компании авиатранспортного комплекса и потребители имеют четко разграниченные роли – производство и потребление. Продукты и услуги обладают ценностью, и рынки обмениваются эту ценность между производителем и потребителем. Создание ценности происходит за пределами рынков. Но по мере активного роста информационной среды под влиянием интернет-технологий эти границы стираются. Потребители принимают все более активное участие в процессах определения и создания ценности. Роль потребителя изменяется. Наиболее важное изменение состоит в том, что потребитель, ранее изолированный, неосведомленный и пассивный, теперь располагает средствами связи – он информирован и активен. Влияние, оказываемое таким потребителем, проявляется различными путями [11].

Менеджмент организаций авиатранспортного комплекса должен уделять внимание выявлению ценностного ожидания клиентов и партнеров, а не только качеству традиционных продуктов и процессов авиатранспортных компаний и организаций. При этом фундамент деятельности зависит от *“воспринимаемой потребителем ценности, лежащей в основе принятия им решения относительно использования располагаемого дохода”* [5].

Попробуем выделить основные ценности потребителей авиауслуг (рис. 10.4). То есть, потребитель, выбирая авиационную услугу, прежде всего, ценит безопасность авиатранспортного процесса (подтверждением этого являются события 11 сентября 2001 года, когда люди массово отказывались от услуг авиакомпаний), мобильность людей и товаров. Кроме того, важное значение имеют экономичность предоставления услуг, эффективность персонала авиатранспортных организаций, надежность авиатранспортной инфраструктуры.



Рисунок 10.4. Основные ценности авиатранспортного комплекса для потребителей.

Источник: собственная разработка

С другой стороны, менеджмент авиатранспортных организаций среди основных целей называют: получение и постоянный рост прибыли, повышение инвестиционной привлекательности, увеличение доли рынка, рост пассажиро- и грузопотока (рис. 10.5).



Рисунок 10.5. Основные ценности менеджмента авиатранспортного комплекса.

Источник: собственная разработка

Такой подход означает, что управление организацией осуществляется без учета влияния внешней среды, а в качестве регулирующих ограничений выступает достижение результатов, детерминируемых только внутренней мотивационной

средой. Из этого следует, что используемые технологии, ресурсы как условие создания продукта (услуги), существующие рынки и адекватные им маркетинговые задачи являются единственным объектом менеджмента, что превращает их, при подобном подходе, в фактор, ограничивающий деятельность организации. Тип простого взаимодействия – «компания- клиент» – сегодня уже не удовлетворяет большинство потребителей.

Деятельность должна охватывать весь процесс создания потребительской ценности целиком, ориентируясь как на результат, так и на эффективность всех стадий экономической цепочки. При таком видении дел главным ресурсом становится человеческий капитал, а главными технологиями – управленческие. [6]

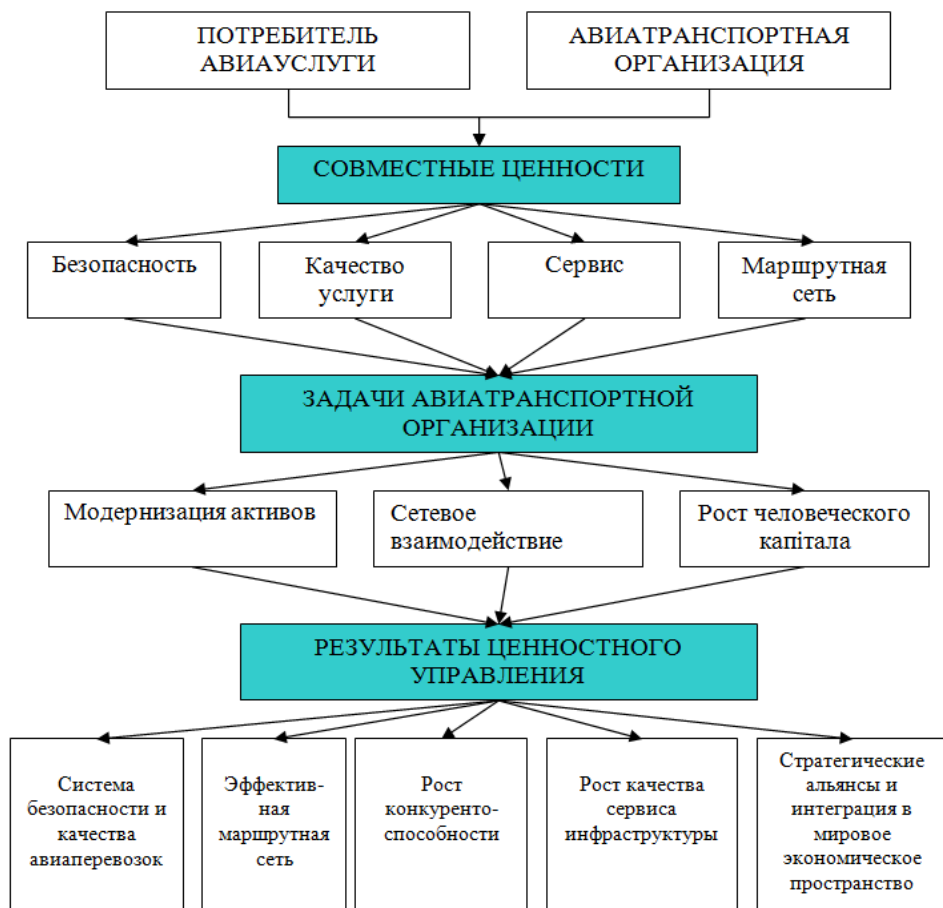


Рисунок 10.6. Ключевые ценности авиатранспортной организации на основе сотрудничества «потребитель – авиатранспортная организация».

Источник: собственная разработка

Беря во внимание предназначение авиатранспортного комплекса – стимулирование через авиационные перевозки отношений обмена между людьми и развитие торговли товарами и услугами. выделим ключевые ценности авиатранспортного комплекса (рис.10.6):

- обеспечение мобильности людей и товаров при использовании воздушного транспорта;
- безопасность авиатранспортного процесса на российском рынке авиаперевозок;
- экономичность при предоставлении услуг;
- эффективность персонала авиатранспортных организаций;
- надежность авиатранспортной инфраструктуры.

10.5. КОНЦЕПЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ АВИАТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА

Миссию авиатранспортных организаций можно определить как обеспечение мобильности людей и товаров на основе повышения качества перевозок и безопасности полетов, создание совместных ценностей потребителей и авиатранспортных организаций на рынке услуг.

Приоритетные стратегические цели авиатранспортного комплекса:

- качество перевозок на основе безопасности и регулярности полетов;
- эффективность маршрутной сети в рамках тарифной политики;
- модернизация инфраструктуры аэропортов на основе авиатранспортных логистических центров (комплексов);
- развитие кадрового потенциала на основе внедрения инновационных технологий в авиатранспортный процесс;
- интеграция национального авиатранспортного комплекса в мировое экономическое пространство на основе конкурентоспособности отечественных авиакомпаний.

В современных условиях фундаментом деятельности авиапредприятия должна стать потребительская ценность клиента, которая лежит в основе принятия любым экономическим агентом решения о покупке товара/услуги. Предлагаемая концепция реструктуризации авиатранспортного комплекса представляет подход к современному развитию авиатранспортного рынка. Она включает в себя совместное создание ценности в результате персонализированного взаимодействия, которое имеет значение только для конкретного потребителя.

ЛИТЕРАТУРА

1. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. *«Пульсирующий» менеджмент*, Екатеринбург: Деловая книга, Москва 1998, 283 с.
2. Бланшар К. О'Коннор М. *Ценностное управление*, Попурри, Минск 2003, 142 с.
3. Волков Д.Л. *Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты*, 2-е изд., Изд-во Высшая школа менеджмента СПбГУ; Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008, 320 с.
4. Гераськин М.И. *Согласование экономических интересов в корпоративных структурах*. ИПУ РАН Изд-во «Анко», Москва 2005.
5. Друкер П. *Задачи менеджмента в XXI веке*: Пер. с англ., Вильямс, Москва 2000, с. 18.
6. Дунаев О., Скуратов К. *Авиакомпании и аэропорты: конкуренты или союзники?* // Мир транспорта 02'09, 26 с.
7. Маковеева В.В. *Сетевое взаимодействие – ключевой фактор развития интеграции образования, науки и бизнеса* [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/354/image/354-163.pdf>
8. Незамайкин И.В. *Формирование ценностного управления в корпорациях*, Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Государственного университета управления, Москва 2011, 132 с.
9. Пригожин А.И. *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*, Издательство «Дело» АНХ, Москва 2010, 432 с.
10. С.Долан, С.Гарсия, *Управление на основе ценностей*, Претекст, Москва 2008, 154 с.
11. Скуратов К.С. *Реструктуризация авиатранспортного комплекса на основе модели стратегического сотрудничества* // вестник УГТУ–УПИ № 4, 2009, с. 22
12. Тульчинский Г.Л. *PR фирмы: технология и эффективность*, СПб, Алетейя, 2001
13. Шерешева М.Ю. *Формы сетевого взаимодействия компаний*, Издат. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, Москва 2010, 339 с.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК УКРАИНЫ В КОНТЕКСТЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В главе осуществлен анализ показателей маркетинговой деятельности предприятий агропромышленного комплекса Украины, рассчитано динамику за 2000-2011 годы и её влияние на эффективность агроформирований.

11.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Маркетинг в агропромышленных формированиях выступает заключительным этапом хозяйственной деятельности и от его организации во многом зависит успех работы коллективов и результативность агробизнеса. Создание и эффективное функционирование научнообоснованной системы агромаркетинга в сельскохозяйственных формированиях можно обеспечить двумя способами: в крупных и средних хозяйствах – непосредственно собственной службой маркетинга; в малых агроформированиях – путем использования консультационных услуг совещательных служб или внешних независимых консультационных фирм в форме предоставления консалтинга. Поэтому, проблематика обеспечения маркетинговой деятельности агропромышленных формирований является весьма актуальной, и должна быть реализована в различных формах в зависимости от размера предприятия.

Теоретические и практические аспекты управления маркетинговой деятельностью предприятий агропромышленного комплекса Украины нашли отражение в научных трудах многих ученых. В частности, в зарубежной экономической теории данный аспект изучали: Анфиногенова Е.Б. [1], Ассэль Г. [2], Деревьянченко, Т.Е. [4], Дубовик О.А. [5], Келлер К.Л. [6], Костюк А.С. [8], Ленсколд Дж. [10], Павленко А.Ф. [14], Яшева Г.А. [19], Roland T. [21], и другие. Однако ряд вопросов обеспечения эффективного агромаркетинга в сельскохозяйственных формированиях не изучены.

Нерешенной частью проблемы является исследовать способы маркетинговой деятельности в зависимости от масштабов предприятия и подходы к определению его эффективности.

Цель исследования – исследование динамики показателей маркетинговой деятельности предприятий агропромышленного комплекса Украины для эффективного функционирования агропредприятий.

11.2. МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Осуществление рациональной оценки маркетинговой деятельности предприятий АПК усложняется значительной вариативностью подходов такой оценки и показателей. Методология оценки приобщает качественные и количественные методы. Не уменьшая значения количественных методов, считаем, что качественные методы являются важным дополняющим элементом показателей деятельности, и включают:

- 1) маркетинговый аудит предприятий АПК;
- 2) изучение угроз и возможностей деятельности предприятий за счет внутренней и внешней текущей маркетинговой информации – маркетинг исследований через применение методологии:
 - фокус-групп;
 - глубинного интервью;
 - анализа протокола;
 - МІХ-методики, в частности, Холл-тесты, Mystery Shopping и т.д. Приоритетно, что качественные исследования эффективности производятся с помощью социологических методов оценки, подтверждающих или опровергающих эффективность маркетинговой деятельности через субъективные мнения потребителей. Основы методологии оценки маркетинговой деятельности приведем на рис. 11.1.

Существует несколько подходов к решению проблемы определения эффективности маркетинговой деятельности. Так, Деревьянченко Т.Е. [4] представил классификацию, которая охватывает количественные показатели эффективности:

- 1) *многомерные методы* (в первую очередь факторный и кластерный анализы), они используются для обоснования маркетинговых решений, в основе которых лежат многочисленные взаимосвязанные переменные. Например, определение объема продаж нового продукта в зависимости от его технического уровня, цены, расходов на рекламу, других элементов комплекса маркетинга;
- 2) *регрессивные*;
- 3) *корреляционные методы*, используемые для установления взаимосвязей между группами переменных, характеризующих маркетинговую деятельность предприятия;

- 4) *имитационные методы*, применяемые для переменных, влияющих на маркетинговую ситуацию (например, конкуренцию) и не поддающиеся аналитическому решению;
- 5) *методы статистической теории принятия решений* используются для стохастического описания реакции потребителей на изменения рыночной ситуации;
- 6) *детерминированные методы исследования операций* (в первую очередь линейное и нелинейное программирование). Эти методы применяются при наличии многих взаимосвязанных переменных и необходимо найти оптимальное решение;
- 7) *гибридные методы*, объединяющие детерминированные и вероятностные (стохастические) характеристики, применяются, как правило, для исследования проблем распределения товаров;
- 8) *модели сетевого планирования* [4, с. 167].

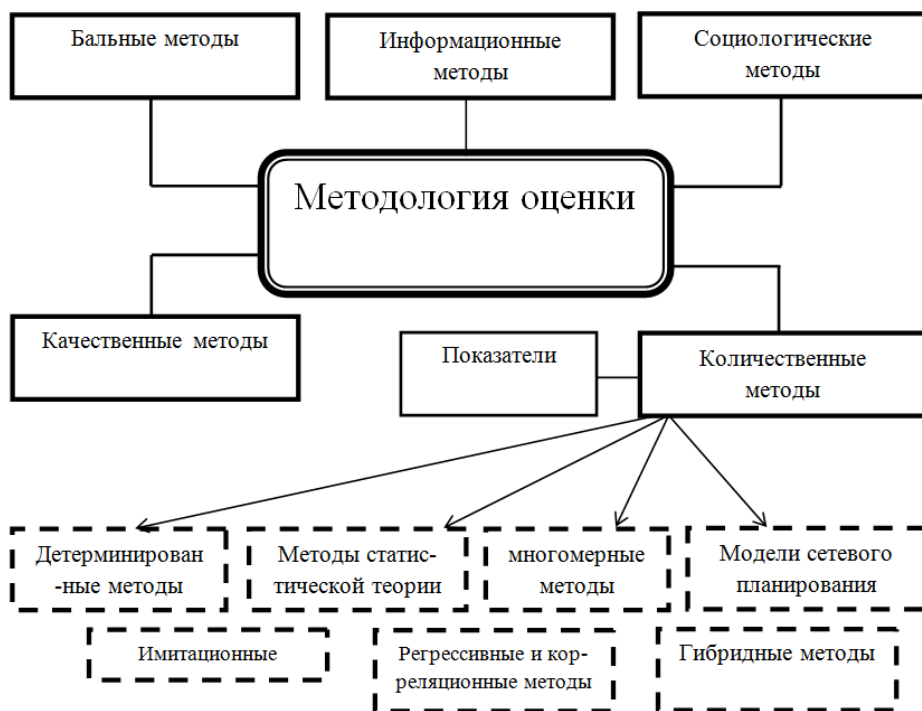


Рисунок 11.1. Методология оценки маркетинговой деятельности предприятий АПК
 Источник: собственная разработка

В настоящее время появляется все большее количество информационных методов оценки эффективности маркетинга, которые наиболее широко рассмотрены в сети Internet. Значение данных методов заключается в том, что для оценки эффективности маркетинга используются программы *Sales Expert 2*, *Success* и др. Так, например, система *Sales Expert 2* основана на пожеланиях свыше 600 российских

ских пользователей первой версии Sales Expert и является в настоящее время самой распространенной в России и СНГ. Она предлагает пользователям гораздо больше возможностей для сбора маркетинговой информации и оценки маркетинга, управления процессами работы с клиентами и автоматизации работы сотрудников. При этом система позволяет гибко настраивать справочники – списки регионов, городов, отраслей, сегментов, причин покупки и отказа и любых других – для сбора маркетинговой информации. Также предоставляется возможность осуществлять анализ маркетинговых акций и мероприятий – рассылок, публикаций, рекламы, семинаров, любых других воздействий на клиентов [9, с. 182].

Обобщая методологические основы формирования показателей маркетинговой деятельности, мы пришли к выводу, что системообразующие показатели должны избираться по принципам (рис. 11.2.)

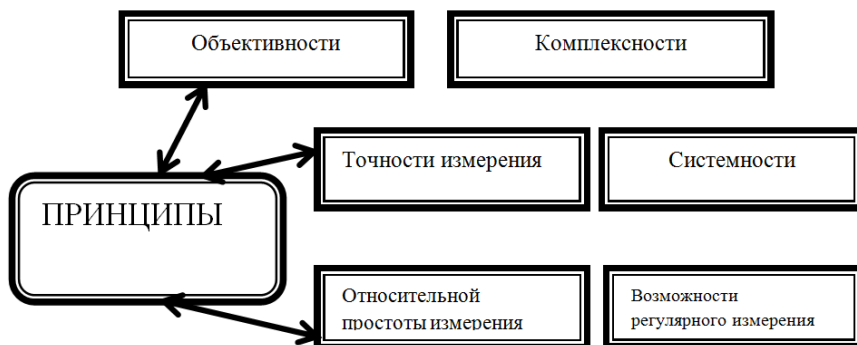


Рисунок 11.2. Принципы выбора показателей оценки маркетинговой деятельности предприятий АПК

Источник: собственная разработка

Если анализировать утверждения отечественных и зарубежных ученых, то они опираются на различные показатели маркетинговой деятельности.

11.3. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Е.Б. Анфиногенова [1] выделяет группы показателей, которые опираются на соотношение затрат маркетинга и прибылей или объемов реализации, а именно: индекс доходности (доля дисконтированной прибыли от маркетинговой деятельности на дисконтированные расходы), доля организации на рынке, динамика маржинальной и чистой прибыли, динамики объема продаж, что является прямым отражением эффективности маркетинговых мероприятий, достижение точки безубыточности [1, с. 148].

Английскими учеными – Т. Амблером и Ф. Кохинаки [11] определены 60 показателей маркетинговой деятельности, формируемые по 5-ти основным критериям: показатели, связанные с покупателем, поведение покупателя; показатели относительно конкурентов; инновации и финансовые показатели [11, с. 346]

Основные методологические разработки по анализу маркетинговой деятельности предприятия можно встретить в трудах Савицкой Г.В. [1, с. 80-91], Чумаченко Н.И. [2, с. 321-348] и других отечественных и зарубежных ученых, исследующих те или иные аспекты результативности проведения маркетинговых мероприятий [16, с. 382].

По мнению Г. Асселя [2] оценивать эффективность маркетинговой деятельности следует за счет расходов на маркетинг предприятия и их взаимовлияния на объемы реализованной продукции [2, с. 602].

Л.А. Стрий [17] предлагает оценить маркетинговую деятельность путём построения математической модели показателей: эффективности подсистем маркетинга; эффективности по видам маркетинговой деятельности. В рамках данной математической модели эффективность системы маркетинга выражаться суммой произведений весового коэффициента каждой подсистемы или составной видов маркетинговой деятельности на эффективность соответствующей подсистемы маркетинга или вида маркетинговой деятельности [17, с. 132].

В. М. Куценко [7] оценивает маркетинговую эффективность через торговый персонал, рекламу, стимулирование сбыта и распределение [7, с. 67].

М. И. Туган-Барановский и Л. В. Балабанова [11] рассматривают эффективность маркетингового управления через следующие направления: покупатели, маркетинговые интеграции, адекватность информации, стратегическая ориентация, оперативная эффективность [11, с. 27].

А.В. Войчак [14] результативность маркетинговой деятельности выводит через систему показателей доходов и прибыли, платежеспособности, оборота товарных запасов и эффективности маркетинговых мероприятий [14, с. 99].

Н. К. Моисеева, М. В. Конищева [12] определяют эффективность деятельности маркетинга через системообразующие функции – исследование рынка, ассортиментная политика, сбытовая и коммуникационная деятельность и обобщающие показатели (прибыльности, активности стратегии) [12, с. 193-194].

Зарубежные ученые – специалисты по маркетингу Ф. Котлер и К.Л. Келлер – наводят показатели эффективности маркетинга относительно внешней и внутренней среды [6, с. 145-148].

М. Солканский, И. Симберова [20], предлагают оценивать маркетинговую деятельность через комплекс показателей, характеризующих эффективность капиталовложений в эту деятельность, а именно: индекса рентабельности инвестиций; индекса рентабельности инвестиций в маркетинговую деятельность, т.е. показателя ROMI (*Return on marketing investment*), рассчитываемый в виде формулы (11.1) и (11.2) [20]:

$$ROMI = \frac{IRAM * P}{MS} \quad (11.1)$$

где: $IRAM$ – дополнительный доход, приходящийся на маркетинг;
 MS – маркетинговые расходы, P – прибыль.

$$ROMI = \frac{R * P}{MS} \quad (11.2)$$

где, P – рентабельность, %, R – выручка.

По мнению Г. А. Яшевой [19], приоритетной является оценка эффективности расходов, а не самой маркетинговой деятельности. Хотя в данном подходе расходы на маркетинг рассматриваются лишь как текущие расходы (а не как инвестиции), на наш взгляд, такой подход стал логическим началом оценки эффективности маркетинговой деятельности через анализ рентабельности маркетинговых инвестиций, который сейчас широко используется западными компаниями, и приобретает дальнейшее развитие [19, с. 44].

Дж. Ленсколд [10] предлагает применять показатель рентабельности маркетинговых инвестиций PMI через формулу (11.3) [10, с. 103]:

$$PMI = - \frac{NVP_{\text{в}VP_{\text{вало}} \cdot \text{прибыли}} - NVP_{\text{м}VP_{\text{маркнг овых}} \cdot \text{инвестиций}}}{NVP_{\text{м}VP_{\text{маркнг овых}} \cdot \text{инвестиций}}} \quad (11.3)$$

где: NVP – чистая текущая стоимость, дисконтированная разница между доходом, полученным от маркетинговых мероприятий, и расходами на их выполнение.

Согласно современным подходам анализа маркетинговой программы большое значение имеет понятие *Brand Equity*, что переведено как "*капитал бренда*" за счет следующих методов оценки: затратный метод; рыночная оценка бренда, метод роялти; экономичный метод, метод дисконтирования денежных потоков – (DCF) [8, с. 80].

Т. Амблером [21] предложено ранжировать количественные и качественные маркетинговые показатели следующим образом: *Profit / Profitability* (Прибыль / доходность); *Sales, Value and / or Volume* (Продажи, ценность и / или объем); *Gross Margin* (Валовая прибыль); *Awareness* (Понимание); *Market Share (Volume or Value)* (Доля на рынке (Объем или ценность)); *Number of New Products* (Количество новых продуктов); *Relative Price (SOMValue / Volume)* (Относительная цена); *Number of Consumer Complaints (Level of dissatisfaction)* (Количество потребительских жалоб (Уровень неудовлетворенности)); *Consumer Satisfaction* (Потребительское удовлетворение); *Distribution / Availability* (Распределение / пригодность); *Total Number of Customers* (Общее количество клиентов); *Marketing Spend* (Маркетинговые расходы); *Perceived Quality / esteem* (Воспринимаемое качество / уважение); *Loyalty / Retention* (Лояльность / задержка); *Relative Perceived Quality* (Относительное восприятие качества) [21, р. 77].

В. П. Савчук [3] отмечает необходимость измерения стоимости бизнеса, как результативного показателя маркетинговой деятельности через финансовые факторы: объемы ожидаемых денежных потоков, период генерации денежных потоков,

стабильность денежных потоков, уровень риска. Эта концепция исходит из общего подхода KPI (*Key Performance Indicators* - ключевые показатели деятельности) [3].

Поскольку оценивать качественные показатели сложно, и их оценка может оказаться необъективной, предлагаем уточнить название подхода в контексте маркетинговой деятельности как "ключевые показатели маркетинговой деятельности" (*Key Marketing Performance Indicators или KMPI*). Эти показатели формируются на основе основных целей маркетинговой деятельности и вообще деятельности аграрных предприятий. Определяя основные цели маркетинга, определим и комплекс заданных показателей.

Проанализировать состояние маркетинговой деятельности агроформирований можно с помощью таких количественных показателей, как: общий объем уровня расходов на маркетинговую деятельность, тыс.грн; доля расходов на маркетинг в общих затратах агропредприятий, %; расходы сельхозпредприятий на рекламу, тыс.грн; количество работников маркетинга агропредприятий, чел. (табл. 11.1).

Итак, основными целями маркетинга являются:

1. *Максимизация высокого уровня потребления* – фирмы пытаются увеличить свои продажи, максимизировать прибыль с помощью различных способов и методов (вводят моду на свою продукцию, намечают стратегию роста продаж и др.).
2. *Максимизация потребительской удовлетворенности*, т.е. цель маркетинга – выявить существующие потребности и предложить максимально возможный ассортимент однородного товара. Но, так как уровень потребительской удовлетворенности очень трудно измерить, то и оценить маркетинговую деятельность по этому направлению сложно.
3. *Максимизация выбора*. Данная цель вытекает, и, как бы, является продолжением предыдущей. Трудности в реализации данной цели заключаются в том, чтобы не создать на рынке марочного изобилия и мнимого выбора. И некоторые потребители при избытке определенных товарных категорий испытывают чувство беспокойства и растерянности.
4. *Максимизация качества жизни*. Большинство маркетологов склонны считать, что наличие ассортимента товаров благоприятно влияет на его качество, количество, доступность, стоимость, т.е. товар «совершенствуется», а значит, потребитель может максимально удовлетворить свои потребности, повысить качество жизни. Сторонники этого взгляда признают, что повышение качества жизни – цель благородная, но, в то же время, эту качественную характеристику трудно измерить, поэтому иногда возникают противоречия.

Учитывая необходимость оценки маркетинговой деятельности агроформирований на основе количественных показателей, приведем основные показатели оценки эффективности (табл. 11.1.):

Задачи маркетинга:

1. исследование, анализ, оценка потребностей реальных и потенциальных покупателей;
2. помощь маркетинга в разработке нового товара (услуги);
3. обеспечение сервисного обслуживания;

4. маркетинговые коммуникации;
5. исследование, анализ, оценка и прогнозирование состояния реальных и потенциальных рынков;
6. исследование деятельности конкурентов;
7. сбыт товара (услуги);
8. формирование ассортиментной политики;
9. формирование и реализация ценовой политики фирмы;
10. формирование стратегии поведения фирмы.

Таблица 11.1. Основные показатели оценки эффективности маркетинговой деятельности агроформирований

№ пп	Показатели	Условные сокращения	Расчет	Анализ	Нормативное значение
1	Показатель роста объема рынка	Gim growth in market	$Gim = \frac{\Delta I_{MS} \%}{\Delta MS \%}$ $\Delta I_{MS} \%$ - процентная динамика доли рынка; $\Delta MS \%$ - процентная динамика маркетинговых расходов	Темпы роста доли рынка относительно темпов роста расходов на маркетинговую деятельность агроформирований	≥ 1
2	Показатель роста доходов от дополнительных вложенных расходов на маркетинг	Grims Growth rates of revenues from additional investment costs for marketing	$Grims = \frac{\Delta I_n \%}{\Delta MS \%}$ $\Delta I_n \%$ - процентная динамика роста доходов; $\Delta MS \%$ - процентная динамика маркетинговых расходов	Темпы роста доходов относительно темпов роста расходов на маркетинговую деятельность агроформирований	≥ 1
3	Рентабельность расходов на маркетинг и сбыт аграрной продукции	Rms Return costs of marketing and sales	$Rms = \frac{P}{MS}$ P – прибыль (финансовый результат) от реализации MS – маркетинговые расходы	Отдача единицы вложенных средств в финансовые результаты деятельности	≥ 1
4	Доля расходов на маркетинг в валовой реализации, %	Sms The share of marketing costs in the gross realization	$Sms = \frac{R}{MS} * 100\%$ R – валовая реализация продукции; MS – маркетинговые расходы	Доля расходов на маркетинговую и сбытовую деятельность в валовой реализации	-

Источник: собственная разработка

На рисунке 11.3 приведем основные цели маркетинговой деятельности предприятий АПК и предлагаемые показатели для оценки их достижения.

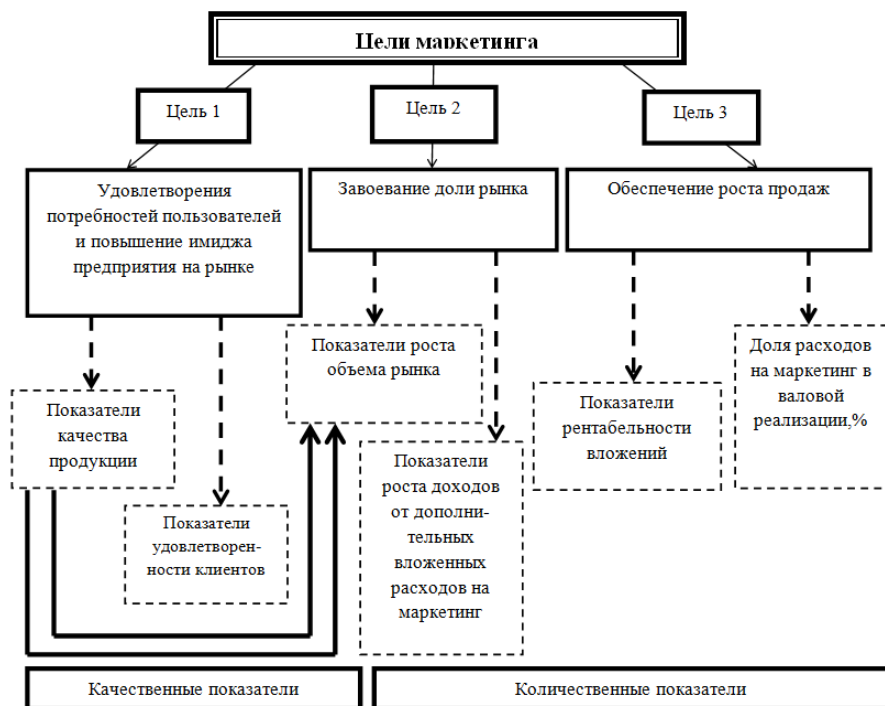


Рисунок 11.3. Системообразующие показатели эффективности маркетинговой деятельности предприятий АПК

Источник: собственная разработка

Итак, на наш взгляд, эффективность маркетинговой деятельности аграрных предприятий будут характеризовать следующие показатели:

1. Показатель роста объема рынка, демонстрирующий темпы роста доли рынка относительно темпов роста расходов на маркетинговую деятельность агроформирований.
2. Показатель роста доходов от дополнительно вложенных расходов на маркетинг, демонстрирующий темпы роста доходов относительно темпов роста расходов на маркетинговую деятельность агроформирований.
3. Рентабельность расходов на маркетинг и сбыт аграрной продукции, что демонстрирует отдачу единицы вложенных средств в финансовые результаты деятельности.
4. Доля расходов на маркетинг в валовой реализации, %, что демонстрирует долю расходов на маркетинговую и сбытовую деятельность в валовой реализации.

11.4. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК УКРАИНЫ

Анализируя маркетинговую деятельность предприятий отрасли АПК, сосредоточим свое внимание на основных ее показателях, см. табл. 11.2.

Таблица 11.2. Анализ маркетинговой деятельности предприятий АПК Львовской области на протяжении 2002-2011 лет

№	Показатели	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Сельскохозяйственные предприятия											
1	Общие объемы годовых расходов на маркетинг, тыс.грн.	157374	160948	161806	162749	163811	165432	167501	169880	170944	184766
2	Доля расходов на маркетинг в валовой реализации, %	2,14	2,25	2,24	2,29	2,19	2,19	2,22	2,21	2,32	2,2
3	Расходы на информатизацию, тыс.грн.	41,2	55,6	79,1	187,2	272,0	708,5	1386,6	1028,4	1357,9	1496,5
4	Количество сотрудников маркетинга предприятий, чел.	1422	1321	1802	1501	1966	1755	1099	905	842	605
5	Доля предприятий, имеющих службы маркетинга, %	34,0	33,8	34,9	34,8	34,9	35,2	34,6	35,8	35,1	35,9
Предприятия пищевой промышленности											
1	Общие объемы годовых расходов на маркетинг, тыс.грн.	112674	152433	169884	210572	247253	275990	298611	342905	368704	384506
2	Доля расходов на маркетинг в валовой реализации, %	7,95	8,45	8,04	8,42	8,95	7,5	6,04	6,01	5,4	4,26
3	Расходы на информатизацию, тыс.грн.	188,0	252,3	311,9	488,2	622,4	845,2	1522,7	1344,0	1488,2	1701,1
4	Количество сотрудников маркетинга предприятий, чел.	1577	1034	1255	1482	1532	1547	1703	1729	1835	1890
5	Доля предприятий, имеющих службы маркетинга, %	40,1	44,2	45,6	47,2	48,9	41,3	40,2	41,6	42,0	42,2

Источник: [13] [15]

В общем, агромаркетинг, как система, еще не широко распространена в формированиях АПК Украины и Львовской области. Это можно объяснить двумя основными причинами: *во-первых*, недостаточно производится продукции сельского хозяйства и отсутствует надлежащая прозрачная конкуренция, *во-вторых*,

в отдельных руководителей предприятий сложилось мнение о незначительной роли маркетинга в условиях дефицита товаров [14].

Чаще всего в сельскохозяйственных предприятиях Львовской области понимают необходимость осуществления маркетинговой деятельности, однако лишь 34,8% из них имеют в своей структуре отделы маркетинга; 24,8% реализуют механизм маркетинговых действий через отдельных работников без обособленного структурного подразделения. Доля предприятий, не осуществляющих маркетинга вообще, составляет 40,4%. Это позитивный сдвиг против показателей 2000г., когда доля предприятий, которые не реализовывали механизмов маркетинга, составила 62,3% [5, С.209].

Динамику расходов на маркетинговую деятельность предприятий АПК Львовской области на протяжении 2002-2011 лет приведем на рис. 11.4.

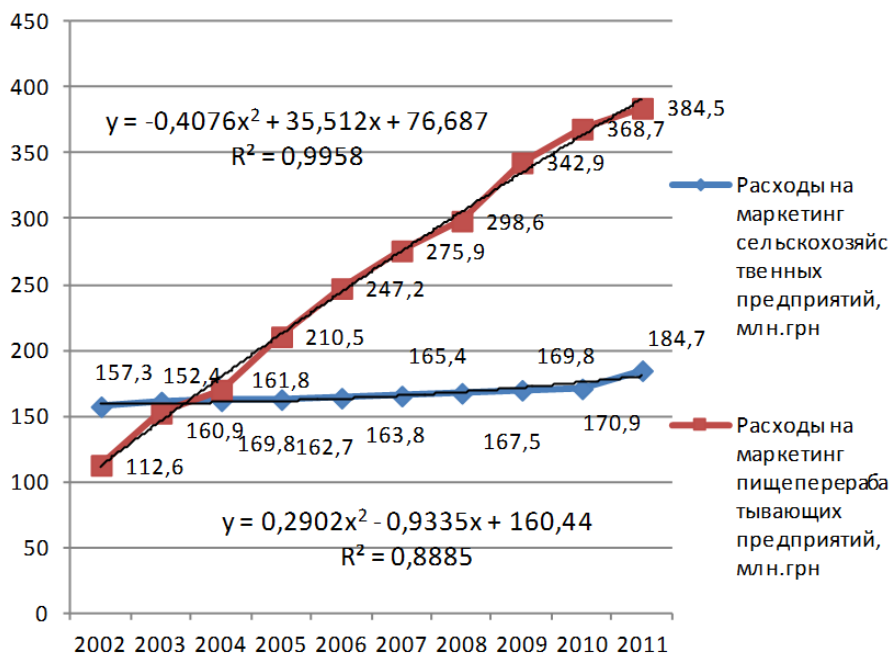


Рисунок 11.4. Динамика расходов на маркетинговую деятельность предприятий АПК Львовской области на протяжении 2002-2011 лет, млн.грн

Источник: [13, 15]

Расходы на деятельность агропредприятий маркетинга колеблются на уровне 157374 тыс.грн в 2002 г. до 184766 тыс.грн в 2011 г., а соответственно в структуре реализации продукции на уровне 2,14% – 2,20%. На предприятиях пищевой перерабатывающей отрасли размер расходов изменяется с 112674 тыс.грн в 2002 г. до 384506 тыс.грн в 2011 г., а в части реализации составляет от 7,95% до 4,26%, чем демонстрирует уменьшение расходов на маркетинг в структуре производства.

Количество сотрудников маркетинга колеблется на уровне 1422 – 605 человек в сельском хозяйстве, 1577 – 1890 человек в перерабатывающей отрасли, см. рис. 11.5.

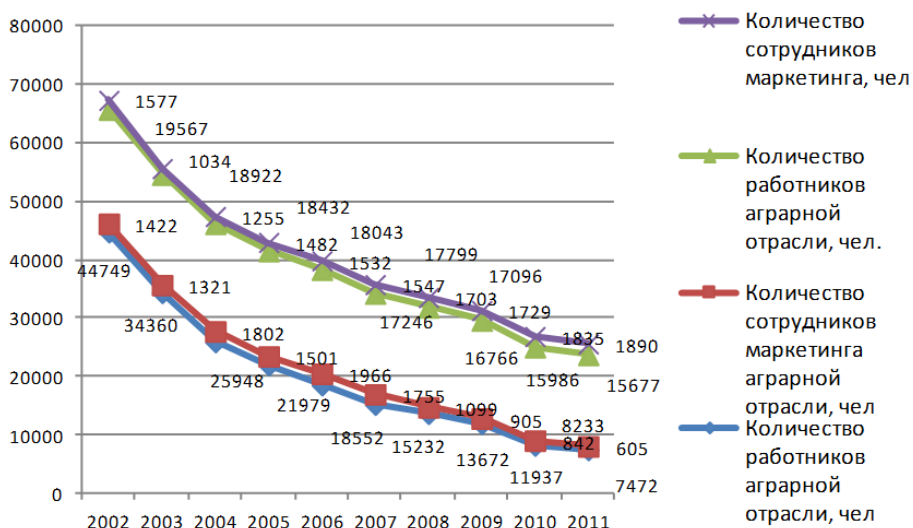


Рисунок 11.5. Динамика количества работников маркетинга предприятий АПК Львовской области на протяжении 2002-2011 лет, млн.грн

Источник: [13] [15]

Опыт развитых стран свидетельствует, что в структуре розничной цены доля цены товаропроизводителя составляет лишь 40 – 55%, тогда как в структуре розничной цены отечественной продукции она занимает 55 – 70%.

Эффективность организации каналов сбыта сельскохозяйственной продукции при условии оптимальной цены и умения ориентироваться и учитывать конъюнктурные изменения на отдельных рынках продуктов является одной из главных предпосылок экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

Наметились позитивные сдвиги в деятельности маркетинговых служб предприятий (их стало больше по структуре), на сельскохозяйственных предприятиях доля составляет 34,0 – 35,9%, на перерабатывающих предприятиях 40,1 – 42,2%. Однако, у большинства предприятий АПК нет маркетинговых служб для продвижения и реализации агропродукции.

В основном каналы сбыта сельскохозяйственной продукции предприятий АПК Львовской области на отечественном рынке формируются через предприятия оптовой и розничной торговли и реже через собственную реализацию продукции (собственные торговые точки, реализация населению и т.п.), в экспорте доминирует оптовая и оптово-розничная торговля, биржевая торговля, а в меньшей степени розничная торговля, см. рис. 11.6.

При этом среди обособленных каналов сбыта наиболее развитыми является реализация через оптовую торговлю, значительно менее развитой является биржевая торговля, реализация населению непосредственно и через собственные торговые точки. Динамично уменьшаются объемы розничной торговли в области. Кроме этого практически неразвитым является сбыт продукции через интернет-торговлю, демонстрирующий недостаточно эффективную деятельность предприятий АПК в области маркетинга.



Рисунок 11.6. Каналы сбыта сельскохозяйственной продукции и продукции пищевого производства

Источник: авторская разработка

Проанализируем показатели эффективности маркетинговой деятельности предприятий АПК в табл. 11.4.

По анализируемым нами показателям можно сделать выводы, что наблюдаются неравномерности в росте рынка, росте доходов и росте валовых расходов предприятий АПК, несмотря на то, что доля расходов в реализации пищевого производства является весомой и колеблется на уровне 7,95% – 4,26% см. рис. 11.7.

Таблица 11.4. Показатели эффективности маркетинговой деятельности предприятий АПК Львовской области на протяжении 2002-2011 годов

№пп	Показатели	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Сельскохозяйственные предприятия											
1	Показатель роста объема рынка - Gim	-	0,83	0,92	0,91	0,75	0,90	0,87	1,0	1,01	0,93
2	Показатель роста доходов от дополнительных вложенных расходов на маркетинг Grims	-	0,96	1,01	0,98	1,05	1,0	0,99	1,01	0,96	1,06
3	Рентабельность расходов на маркетинг и сбыт аграрной продукции Rms	- 0,05	0,28	0,39	1,24	1,58	1,41	0,47	0,10	2,1	1,66
4	Доля расходов на маркетинг в валовой реализации, % Sms	2,14	2,25	2,24	2,29	2,19	2,19	2,22	2,21	2,32	2,2
Предприятия пищевой промышленности											
1	Показатель роста объема рынка - Gim		0,78	0,89	0,81	0,84	0,91	0,90	0,87	0,91	0,96
2	Показатель роста доходов от дополнительных вложенных расходов на маркетинг Grims	-	0,87	1,05	0,96	0,95	1,2	1,25	1,01	1,12	1,27
3	Рентабельность расходов на маркетинг и сбыт аграрной продукции Rms	1,19	0,19	0,14	0,35	0,51	0,26	- 0,68	0,57	0,61	0,58
4	Доля расходов на маркетинг в валовой реализации, % Sms	7,95	8,45	8,04	8,42	8,95	7,5	6,04	6,01	5,4	4,26

Источник: [13, 15]

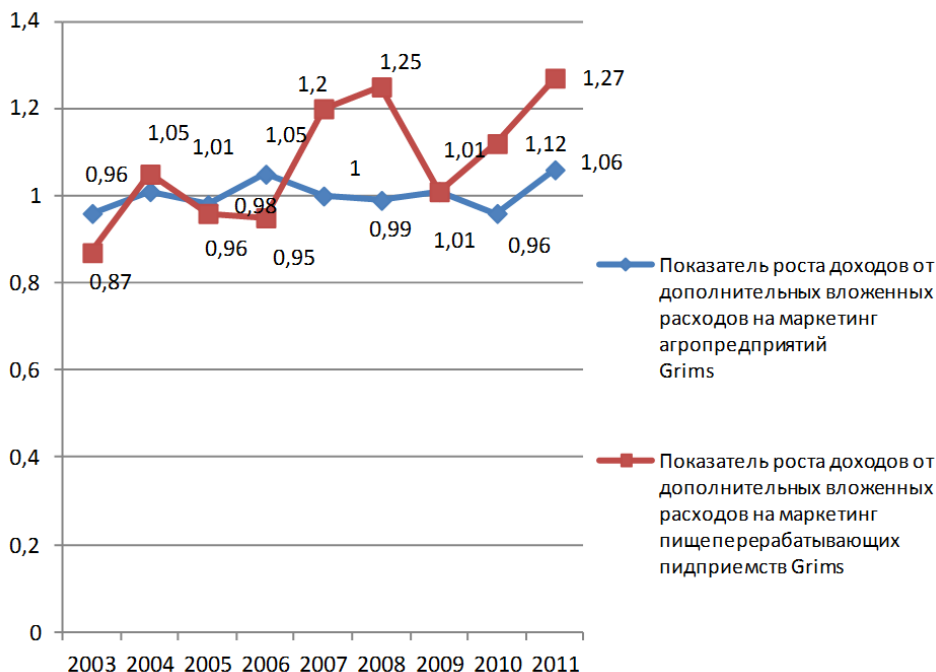


Рисунок 11.7. Динамика показателя роста доходов от дополнительных вложенных затрат на маркетинг агропредприятий и пищепперерабатывающих предприятий

Источник: разработано по [13, 15]

Переменными темпами влияют вложения в маркетинговую деятельность на рентабельность предприятий. В частности, рост рентабельности от повышения маркетинговых расходов аграрных предприятий увеличивается с (-0,55) до 1,66. В пищепперерабатывающей отрасли происходит уменьшение с 1,19 в 2002 году до 0,58 в 2011 году.

Согласно приведенным данным, видим, что рост маркетинговых расходов существенно не влияет на рост объема рынка АПК Львовской области. В сельском хозяйстве показатель колеблется на уровне 0,83 – 0,93, а в пищепперерабатывающей отрасли с 0,78 до 0,96.

Можно утверждать, что доля расходов на маркетинге в общем выпуске продукции сельского хозяйства составляет в 2002 году 2,14 и увеличивается в 2011 году до 2,2. Однако, в пищепперерабатывающей отрасли, этот показатель динамично уменьшается: с 7,95 в 2002 году к 4,26 в 2011 году, что связано с превышением динамики реализации продукции против динамики роста маркетинговых расходов, поскольку индексы производства продукции пищепперерабатывающей отрасли в 2008 г. составили 106,4%, в 2009 году – 100,1%, в 2010 году – 110,5%, в 2011 году – 108,0%.

11.5. Выводы

Предложено уточнение названия подхода «ключевые показатели маркетинговой деятельности», сгруппированы системообразующие показатели эффективности маркетинговой деятельности АПК и проведен анализ маркетинговой деятельности агроформирований.

Итак, маркетинговая деятельность предприятий АПК Львовщины демонстрирует динамику постоянного роста маркетинговых расходов данных предприятий (117,4% – предприятия аграрной отрасли и 341,2% на пищеперерабатывающих предприятиях). При этом, пищеперерабатывающие предприятия вкладывают в три раза больше в маркетинговую деятельность, увеличивается и количество маркетинговых служб в деятельности предприятий АПК и количество работников маркетинга, однако, такая деятельность и сейчас является несистемной, поскольку не отражается в основных показателях эффективности такой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анфіногенова Є.Б. *Методи оцінки ефективності маркетингових заходів// Проблеми і перспективи економіки і управління: матеріали міжнар. заоч. науч. конф.* (М. Санкт-Петербург, квітень 2012 р.), СПб.: Реноме, 2012, с. 147-149.
2. Ассэль Генри *Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов/ ИНФРА-М, Москва 1999, 804 с.*
3. Виленский П.Л. *Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: учеб. пособ./* Спб Питерб 2009, 888 с.
4. Дерев'янченко, Т.Є. *Маркетинговий аудит: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни/* Держ. вищ. навч. закл. "Київськ. нац. екон. ун-т ім В. Гетьмана", КНЕУ, Киев 2007, 222 с.
5. Дубовик О. *Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу/* О. Дубовик // *Регіональна економіка* №3, 2005, с. 204 -212.
6. Келлер К.Л. *Маркетинг менеджмент/* К.Л. Келлер, Ф. Котлер, 12-е изд. СПб.: Питер, 2008, 816 с. – (Серия “Классический зарубежный учебник”).
7. Кіреєва Е.А. *Маркетингова діяльність підприємств АПК в Україні та перспективи його розвитку/* Е. А.Кіреєва, Ю. Т.Лавріненко [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.confcontact.com/20111222/3_kireeva.php
8. Костюк О.С. *Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві/* О.С. Костюк, Н.В. Тижай, Н.В. Фаск// *Вісник національного університету «Львівська політехніка» Серія «Логістика»,* № 690, 2010, с. 79-84.
9. Куценко В.М. *Маркетинговий менеджмент, Навч. посіб.,* МАУП, Киев 2003, 184 с.
10. Ленсколд Дж. *Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний /*Ленсколд Дж./ Пер. с англ.; Под. ред В. Б. Колчанова, М.А. Карлика, Спб.: Питер, 2005, 272 с.

11. *Маркетинг менеджмент*. Научное издание/ Под ред. Туган-Барановского М., Балабановой Л.В., ДонГУЭТ, Донецк 2001, 594.
12. Моисеева Н.К. *Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии*: учеб. пособ./ Н.К. Моисеева, М.В. Конышева; Под ред. Н.К. Моисеевой, Финансы и статистика, Москва 2002, 304 с.
13. *Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2002-2011 роках*: стат. бюлетень, Львів: Головне управління статистики у Львівській області.
14. Павленко А.Ф. *Маркетинг*: Учебник/ А.Ф.Павленко, А. В.Войчак, КНЕУ, Киев 2008, с. 246.
15. *Промисловість Львівщини: Львівське обласне управління статистики*, 2003 – 2011рр.
16. Савицька Г.В. *Економічний аналіз діяльності підприємства*: навч. посіб. / Г.В. Савицька, Знання, Киев 2004, 654 с. Економічний аналіз: Навчальний посібник/ За ред. М.І. Чумаченка, КНЕУ, Киев 2001, 540 с.
17. Стрий Л.А. *Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка* / А.К. Голубев, Л.А. Стрий, О.М. Рустамов. Баку: «Mars Print», 2011, 428 с.
18. Хруцкий В.Є. *Сучасний маркетинг: настільна книга по дослідженню ринку*/ В.Є.Хруцкий , І.В. Корнєєва: Навч. посібник. -2-е вид., Переробл. і доп. Финансы і статистика, Москва 2002.
19. Яшева Г.А. *Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты*/ Г.А. Яшева// Практический маркетинг № 8, 2003, с. 44 -45.
20. M. Solcansky, I. Simberova *Measurement of marketing effectiveness* [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf
21. Roland T. Rust, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, & Rajendra K. Srivastava *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*// Journal of Marketing Vol. 68 (October 2004), 76–89.

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Изучены этапы становления теории внутреннего маркетинга. Осуществлено толкование категории *«рабочая сила»* с позиций маркетинга. Рассмотрена взаимосвязь внутреннего маркетинга, маркетинга персонала и системы управления кадрами. Изучены подходы к формированию внутреннего брендинга, как составляющей внутреннего маркетинга.

12.1. ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ ТЕОРИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Формирование теории внутреннего маркетинга связано с исследованиями представителей трех основных научных школ маркетинга, в частности: Американской школы *«маркетинг-менеджмента»*, Европейской школы *маркетинга отношений*, Скандинавской школы *маркетинга услуг*. Освещенные представителями этих научных школ подходы позволили определить сущность, выявить функции и охарактеризовать процесс внутреннего маркетинга в операционной деятельности предприятий сферы услуг.

Сфера услуг является наиболее высококонтактной, следовательно актуальным вопросом остается задействование в ней высоко-квалифицированного персонала с высоким уровнем личностных качеств и профессиональных компетенций. Поскольку создание и продажа услуги происходит в процессе встречи потребителя и производителя услуг, а значит производитель услуги становится частью результата обслуживания, частью самой услуги, стало быть качество обслуживания неотделимо от качества производства и предоставления услуг. Именно поэтому в данной сфере в наибольшей степени должен быть использован инструментарий маркетинга.

Маркетинг услуг, согласно теории Ф. Котлера, рассматривается как отдельное направление, основанное на классическом перечне качеств услуг. Общими

чертами услуг являются: неосвязаемость (нематериальность), неотделимость от производителя (потребление в момент создания), не постоянное качество, невозможность накопления заранее и впрок. В современных условиях, для удовлетворения требовательного потребителя, производитель услуг сталкивается с необходимостью улучшения их качества, а это в свою очередь, становится основанием для использования в операционной деятельности предприятий сферы услуг концептуальных основ внутреннего маркетинга.

На первый план, в деятельности предприятий сферы услуг, выходит комплексное удовлетворение потребностей потребителя, для которого все более важным становится качество обслуживания, сервис, квалификация персонала, компетентность, культура, эстетическая составляющая и т.д.

Леонард Берри, представитель Американской школы маркетинга услуг, впервые предложил использовать термин «внутренний маркетинг» (*internal marketing*) в 1976 г. Предложенный Л.Берри подход можно считать основополагающим в определении понятия внутренний маркетинг. По его мнению «*внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала трудом, который предлагается и удовлетворяет потребности работника*». Итак, с одной стороны внутренний маркетинг рассматривается как философия отношения к работнику как к внутреннему клиенту, а с другой, как стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями работника-клиента [1, с. 33-40].

Брун М. определяет внутренний маркетинг как «*систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов посредством маркетингового и кадрового менеджмента, которая ориентирована на маркетинг, как на философию предприятия, благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал*» [9, с. 66-67]. Такая трактовка внутреннего маркетинга фактически приближает это понятие к HR-менеджменту и ориентируется на формирование корпоративной культуры, которая способствует росту мотивации сотрудников, их ответственности за результаты своего труда, лояльности и уверенности в конкурентоспособности предприятия. В конечном итоге все это отражается на повышении производительности и выполняемых персоналом обязанностей.

Сегодня зарубежные компании подходят к сущности внутреннего маркетинга с двух позиций. Первая предполагает понимание внутреннего маркетинга как определенной философии и стратегии управления человеческими ресурсами (интеллектуальным капиталом). Существующий и потенциальный персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. С этой позиции внутренний маркетинг должен обеспечить оптимальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, которые повлияют на повышение эффективности труда, профессиональное развитие и т.д. Иначе говоря, сквозь призму внутреннего маркетинга фактически осуществляется продажа компании ее работникам.

Другой подход предполагает толкование внутреннего маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в компетентных кадровых ресурсах [11, с. 47].

В узком смысле внутренний маркетинг подразумевает выделение специфической сферы деятельности службы управления персоналом во взаимосвязи ее со всеми структурными подразделениями. Причем указанная деятельность относительно обособлена от других направлений кадровой политики организации. Функция поиска и покрытия потребности организации в персонале (в профессиональном и квалификационном разрезах), в частности, требует установления и развития договорных отношений в системе отношений «учебное заведение – предприятие», планирования профессионально-квалификационного продвижения рабочих и специалистов, формирование кадрового резерва и т.д. Таким образом, внутренний маркетинг, в узком смысле, выступает важной составляющей развития персонала. В данном случае место внутреннего маркетинга в системе управления кадрами можно представить в виде следующей схемы (рис. 12.1.).

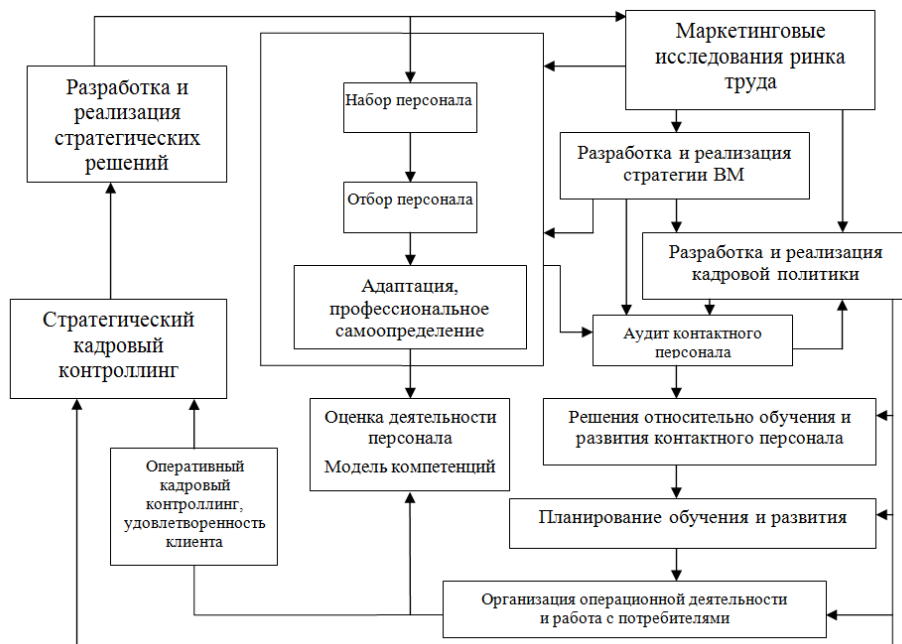


Рисунок 12.1. Взаимосвязь внутреннего маркетинга и системы управления кадрами

Источник: [11, с. 46]

Итак, можем отметить, что представляя внутренний маркетинг как более осознанный или новый взгляд организации на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, мы считаем, что реализация концепции внутреннего маркетинга является задачей не только службы персонала, но также всех сотрудников, работающих с персоналом или сотрудников, представляющих организацию во внешней среде – начиная от менеджеров среднего и высшего звена и заканчивая контактным персоналом, связанным, непосредственно, с потребителями (клиентами) и внешней деятельностью организации.

12.2. «РАБОЧАЯ СИЛА» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МАРКЕТИНГА

Для более полного понимания внутреннего маркетинга как формы управления бизнесом или функции управления, обратим внимание на вопрос рассмотрения товара «рабочая сила» с точки зрения маркетинга.

Понятие «рабочая сила» является экономической категорией, которая характеризует уровень и качество работников, необходимые для осуществления ими трудового процесса [11, с. 26].

В условиях рыночной экономики «рабочая сила» рассматривается как товар со всеми присущими этой категории понятиями. Человеческие ресурсы являются составляющей производственного процесса, но товар «рабочая сила» имеет свои особенности. Носителем рабочей силы является человек, статус которого в организации определяется соответствующей концепцией роли и места кадров в производстве товаров и предоставлении услуг. Исторически сформированы четыре концептуальные подходы к использованию человека в сфере производства:

- 1) применения трудовых ресурсов (рассматривается не человек, а его функция – труд, измеряемая зарплатой и затратами рабочего времени);
- 2) управления персоналом (человек рассматривается через формальную роль – должность, а управление осуществляется административным механизмом);
- 3) управления человеческими ресурсами (человек рассматривается не как должность, а как ресурс);
- 4) управления социальным человеком (человек – главный субъект управления, не может рассматриваться как ресурс).

Маркетинг рассматривает рабочую силу с двух сторон:

- 1) как товар, где главным являются потребительские свойства работников;
- 2) как покупателя, который покупает рабочее место в обмен на свой труд.

При таком подходе рынок следует рассматривать, с одной стороны, как рынок рабочей силы и, с другой стороны, как рынок рабочих мест.

Как товар «рабочая сила» оценивается работодателем и зависит от его выбора, его решения. Как покупатель, носитель рабочей силы оценивает и принимает решение о выборе рабочего места в зависимости от того, насколько оно способно актуализировать его способность к труду и удовлетворить ожидания.

12.3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА, МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Многие организации под *внутренним маркетингом* понимают только ту работу, которая предшествует поиску и найму кандидата на вакантную должность, то есть он рассматривается через призму внешнего маркетинга, не считая собственных сотрудников объектом внутреннего маркетинга.

Смысл внутреннего маркетинга сводится к тому, что каждый работник, может уволиться с предприятия и, имея определенный опыт и квалификацию, победить

в любом конкурсе на новое рабочее место, но не делает этого, поскольку его удерживают благоприятные условия труда (внутренний климат, возможности развития, оплата труда и т.д.).

В этом аспекте Л.Берри внутренний маркетинг рассматривает как применение философии и практики маркетинга к людям, которые обслуживают внешних клиентов с целью нанять и удержать лучший персонал, и обеспечить выполнение ним максимально качественной работы [1, с. 33].

Таким образом, при исследовании существующих подходов к использованию концепции маркетинга в управлении персоналом целесообразно говорить о *маркетинге персонала* и о *внутреннем маркетинге*, как об основных направлениях. Для того, чтобы четче выделить характерные черты изучаемых направлений, можно использовать подход, предложенный Л. Мельниченко. Автор различает понятия «*управление маркетингом объекта*» и «*маркетинговое управление объектом*» [13, с. 15]. Автор в своих работах, в которых в качестве основной тенденции в развитии маркетингового управления, определяет его дальнейшую эволюцию, выделяет изменение направленности воздействия системных инструментов маркетингового управления. Если концепции управления маркетингом исходили из необходимости нацеливать его системные инструменты на потребителя, то концепции маркетингового управления учитывают целесообразность их влияния не только на потребителей, но и на всех потенциальных участников обмена (рынка) [13, с.15]. Такое изменение направленности в настоящее время находит отражение и в концепции внутреннего маркетинга, так как маркетинговый подход к управлению контактным персоналом учитывает потребности, как организации, так и потребителей, как внешних (потребителей товаров или услуг организации), так и внутренних (сотрудников).

Толкование сущности маркетинга персонала, согласно данной концепции, более тяготеет к концепции управления маркетингом субъекта. Кроме этого, Л.М. Мельниченко отмечает, что к управлению маркетингом субъекта относятся такие концепции рыночного управления как производственная, товарная и сбытовая. Маркетинговое управление субъектом принимает во внимание более поздние концепции, в частности: концепцию маркетинга, концепцию социально-этического маркетинга, концепцию маркетинга отношений и др.

Рассмотрение исследуемых подходов (маркетинга персонала и внутреннего маркетинга) в таком аспекте позволяет сделать вывод о том, что маркетинг персонала по своей сути близок к управлению маркетингом субъекта, а внутренний маркетинг – к маркетинговому управлению субъектом.

Д.Захаров проводит аналогию внутреннего маркетинга со сбытовой концепцией традиционного маркетинга, косвенным образом подтверждая, что внутренний маркетинг относится к этапу формирования и развития концепций управления маркетингом субъекта. Он отмечает, что: «*подобно тому, как в сбытовом маркетинге покупательная польза есть отправной посылкой для последующих размышлений, так и требования соискателей к потенциальному работодателю являются краеугольным камнем для персонал-маркетинга*» [10, с. 29-36].

Формальным аргументом в пользу рассмотрения внутреннего маркетинга как маркетингового управления субъектом является частое упоминание в информационных источниках о связи внутреннего маркетинга и маркетинга отношений.

Так английские ученые А.Перваз и М.Рафик отмечают, что «внутренний маркетинг существует в рамках маркетинга отношений, в качестве подхода к управлению персоналом» [3, с. 45].

Украинские ученые Н.А. Ручка и В.Е. Ким также указывают, что «внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, которая является составной частью маркетинга отношений» [8, с. 73-77]. Кроме этого, несмотря на существование большого количества определений внутреннего маркетинга, основным толкованием является определение его как маркетингового подхода в управлении персоналом (субъектом).

С другой стороны, концепция внутреннего маркетинга предусматривает, что предприятие должно концентрировать свои усилия и на внешнем рынке (рынке рабочей силы, потребительском рынке и т.д.). Основной задачей внутреннего маркетинга является внешнее профилирование предприятия, которое в первую очередь означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного восприятия себя с предприятием, на котором он будет работать, а работодателя, соответственно, на обеспечение необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками.

Для эффективной реализации этого процесса осуществляется следующее:

- демонстрация особой привлекательности организации как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп – потенциальных работников;
- выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению организации персоналом, например профессиональные консультации, лизинг персонала;
- определение и формулирование конкретных предложений по привлечению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребностей в персонале (разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование и развитие особых образовательных программ и другие предложения);
- анализ заявленных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников [5, с. 42].

Ученый М.Шостак, проанализировав концепции внутреннего (*internal-marketing*) и внешнего (*personnel-marketing*) маркетинга, пришел к следующим выводам. Результаты исследования приведены в таблице 12.1 [5, с. 41-47].

Основываясь на подходах внутреннего маркетинга, как сферы деятельности службы управления персоналом, большое количество организаций немалое внимание уделяет соответствия работника корпоративным стандартам. Например, в корпорации Coca-Cola главным критерием при наборе персонала является соответствие будущего сотрудника определенным качествам, а именно чтобы он был целеустремленным, ответственным и способным работать как в команде, так и самостоятельно.

Таблица 12.1. Анализ концепций внутреннего и внешнего маркетинга

Элемент анализа	Внутренний маркетинг (internal-marketing)	Внешний маркетинг (personnel-marketing)
1	2	3
Период возникновения	70-80-ые гг. XX ст.	90-ые гг. XX ст.
Предпосылки возникновения	Активное развитие сферы услуг, последовательное увеличение роли маркетинга, возникновение теории управления человеческими ресурсами	Развитие философии управления человеческими ресурсами, широкое признание концепций качества, расширение спектра маркетинговых функций
Характерная черта	Решение маркетинговых задач путем работы с персоналом посредством построения отношений с персоналом как с потребителем	Применение маркетинговых приемов в управлении персоналом
Вид управления	Маркетинговое управление персоналом	Управления маркетингом персонала
Функции	Исследование удовлетворенности персонала работой, разработка внутрифирменных стандартов обслуживания, формирование маркетинговой ориентации персонала в ходе проведения деловых бесед и бизнес-тренингов, популяризация продукции/услуг фирмы в ее внутренней среде	Определение потребности в персонале, изучение персонала, поиск, найм, оценка кадров, обучение и их развитие, сохранение и стимулирование труда

Источник: [5]

Другие компании опираются на чисто маркетинговый инструментарий, формируя таким образом положительный имидж работодателя в глазах потенциального работника. Разнообразную численность маркетинговых инструментов целесообразно использовать на протяжении всего процесса сотрудничества руководства той или иной компании с персоналом. Основными элементами системы внутреннего маркетинга в этом случае являются:

- 1) Внутренняя среда маркетинга персонала: рекрутинг, внутренний брендинг; самоменеджмент и делегирование, обучение персонала.
- 2) Внешняя среда маркетинга персонала: рынок рабочей силы; нормативно-правовое обеспечение; социально-экономическая среда [14, с. 45].

Рекрутинг, как инструмент набора и отбора персонала, в соответствии с требованиями работодателя, должен найти свое логическое применение в общей системе внутреннего маркетинга.

Потенциальный сотрудник – это практически тот же потребитель на рынке производителя – работодателя. Учитывая сложившуюся конкуренцию, работо-

датель должен создавать, по аналогии с *customer value proposition*, *employee value proposition* – предложение ценности кандидату.

Исходя из данной позиции, приведем пример рекламного рекрутмента компании Shell: рекламные щиты с изображением человеческого мозга и подписью «Мы используем 10% мозга, используйте возможности, которые остались» [12]. Идея данной кампании заключается в том, что предприятие работает в неразведанных зонах, занимается разработкой природных месторождений и дает возможность специалистам реализовать свой потенциал.

Что касается маркетинговых мероприятий, которые целесообразно использовать в условиях рекрутмента предприятий сферы услуг, предложим следующие:

- 1) формирование *brand awareness* – знакомство потенциальных работников-специалистов с компанией. Данное мероприятие является возможным за счет проведения многочисленных BTL-акций, например, публичные презентации в высших учебных заведениях;
- 2) разработка специальных продуктов в качестве стимулирования, поощрений. Опыт европейских компаний свидетельствует об эффективности таких шагов как приглашение молодых специалистов на многочисленные конференции, тренинги, бизнес-семинары, в ходе которых предлагаются деловые и квест-игры и т.п.

Практическое использование *brand awareness* демонстрирует опыт компании Shell. Студентам старших курсов Shell предложила сыграть в бизнес-игру *Gourami*. Сорок человек из разных стран в течение недели решают бизнес-кейс, посвященный развитию бизнеса Shell в воображаемой стране Гурами. В этой стране есть три месторождения – одно еще не разведано, другое через несколько лет исчерпает свой ресурс, а третье принадлежит местной государственной компании. Участники должны разработать план действий и обосновать его перед «советом директоров», в который входят члены топ-менеджмента компании Shell.

12.4. ВНУТРЕННИЙ БРЕНДИНГ, КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Определенное место в рекрутинге персонала принадлежит *HR-брендингу* и фактически представляет собой работу с репутацией компании как работодателя.

Эффективное управление HR-брендом становится важнейшим инструментом развития бизнеса. Начать работу с репутацией компании, особенно «в эпоху перемен», можно с малого – информационной открытости, доступности руководства, поощрения креативных идей и инициатив сотрудников по развитию бизнеса и т.д. Стоит задуматься и об интересном корпоративном web-сайте с информацией о миссии и ценностях компании, о тех изменениях, которые с ней происходят, указать причины изменений и те «выгоды», которые они принесут для сотрудников. Сейчас становятся популярны корпоративные блоги, в которых освещается повседневная жизнь сотрудников компании, публикуются фотографии, смешные случаи и байки сотрудников разных отделов. Свободный обмен мнениями и гра-

мотная «работа с возражениями» в такой форме помогут бороться с негативными последствиями изменений или предотвратить их в зародыше, то есть еще на «уровне слухов» [12].

Сегодня HR находится на пересечении позиционирования и рекрутмента, то есть это PR на рынке рабочей силы. Для построения эффективного взаимодействия этих двух явлений предложим следующие способы: донесение сообщений HR-бренда к потенциальной аудитории по всей стране; позиционирование компании как эксперта в своей области, обеспечение в СМИ положительных отзывов о карьерных возможностях и корпоративной культуре в данной компании; активная работа с web-сайтом компании; донесение до сотрудников мысли о том, что им повезло работать именно в этой компании, уже является инструментом внутреннего брендинга.

Внутренний брендинг, как составляющая внутреннего маркетинга, тесно связан с понятиями *регламентированной корпоративной культуры* и *миссии компании*. Данная составляющая приобретает ключевое значение в том случае, когда предприятие ориентировано на персональную продажу, потому что в данном случае главным носителями ценностей и атрибутов бренда является контактный персонал, который и формирует лояльность клиентов.

Преимуществами внутреннего бренда несомненно является существенная дифференциация по конкурентам, повышению продаж, улучшению взаимоотношений с клиентами, увеличению мотивации сотрудников и уменьшению текучести кадров. Программы внутреннего брендинга являются наиболее целесообразными в случае слияния, ребрендинга или активной экспансии на новый рынок. Элементом внутреннего брендинга можно считать психологический ход компании Coca-Cola - каждый сотрудник корпорации имеет на своем автомобиле надпись «Coca-Cola is number one because of me».

Одним из ключевых инструментов внутреннего брендинга можно считать персонал-имидж – субъективный комплексный образ предприятия на рынке рабочей силы, основанный преимущественно на эмоциональной составляющей [6]. Персонал-имидж организации определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся:

- отраслевая принадлежность, деятельность работников организации за ее пределами;
- информация об организации в средствах массовой информации;
- самопредставление организации в собственных средствах информации (корпоративные газеты и журналы, производственные документальные фильмы), организация рекламы своей услуги;
- сам продукт организации как таковой;
- отношение к общественным группам, поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнение, приостановление приема новых работников, неполный рабочий день, привлечение нового персонала и т.д.);
- общественные и культурные акции-обязательства (например, спонсорство культурных или спортивных мероприятий);

- интенсивность научных разработок и внедрения инноваций, место нахождения организации (например, ее региональное нахождение с точки зрения возможности проведения свободного времени), степень известности организации.

Необходимо заметить, что цель всех мероприятий по формированию внутреннего бренда состоит в том, чтобы способствовать позитивному восприятию сотрудниками своего рабочего окружения, строить внутренние отношения на приемлемости, уважении и возможности саморазвития работника.

Среди таких мероприятий можно выделить мероприятия, целью которых является поддержка коммуникаций, и мероприятия по удовлетворению социальных потребностей сотрудников вне рабочего процесса (табл. 12.2)

Таблица 12.2. Характеристика мероприятий по формированию внутреннего бренда с целью содействия позитивному восприятию сотрудниками своего рабочего окружения.

Мероприятия, цель которых поддержка коммуникаций	Мероприятия по удовлетворению социальных потребностей сотрудников вне рабочего процесса
Стиль руководства, который принимается работниками, создает обратную связь о проделанной работе	Консультирование сотрудников по личным вопросам через компетентные организации (например, бесплатные консультации по налоговым вопросам)
Прозрачность оценки персонала и дальнейшее использование ее в работе	Формирование групп свободного времени, например, организация клуба по интересам
Регулярные мероприятия и беседы с сотрудниками, разъясняющие мероприятия по управлению организацией	Оборудование спортивного сооружения организации
Интенсификация совместной работы руководства с представительством сотрудников	Выпуск журнала организации
Введение руководством приемных часов	Организация праздников

Источник: [6]

Таким образом, среди элементов внутреннего брендинга необходимо выделить основные:

- разработка «идеологических» корпоративных документов (миссия и философия компании, свод корпоративных правил и стандартов), проведение корпоративных мероприятий, направленных на усиление командного духа и понимания персонала как наиболее значимого для компании;
- аттестация и награждение сотрудников за выполненные ими задачи, которые являлись важными для предприятия;
- внимание к фирменному стилю (в оформлении помещения офиса компании и отдельно рабочих мест применяются атрибуты корпоративного

стиля, логотипы, фирменные цвета), проведение специальных тренингов и профессиональных семинаров.

При этом препятствиями на пути формирования внутреннего брендинга могут стать:

- неудовлетворительная осведомленность работников по широкому кругу значимых вопросов;
- нерешенность социальных проблем, социальная незащищенность работников;
- неэффективная система стимулирования труда;
- недостаточное внимание руководителей к подчиненным;
- низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя;
- неблагоприятные условия труда, отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста профессиональной самореализации;
- недостатки в управлении и в организации работы;
- несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы;
- неудовлетворительный психологический климат в коллективе [9, с. 56].

Опыт зарубежных компаний показывает, что стратегия внутреннего брендинга для преодоления этих препятствий предусматривает: высокую степень принятия работниками целей организации, возможность участия персонала в решении проблем предприятия, возможность обучения и самоменеджмент.

12.5. Выводы

Таким образом, проведенное нами исследование дало возможность четко определить, что внутренний маркетинг особо актуален в сфере услуг. Он необходим для достижения маркетинговых целей предприятия сферы услуг с помощью персонала; представляет собой маркетинговое управление персоналом, имеет четко выраженный межфункциональный характер в рамках всей внутренней среды предприятия. Относительно маркетинга персонала, то он используется в процессе управления персоналом в качестве маркетинговой функции; особое значение имеет информационная составляющая; представляет собой управление маркетингом персонала, сосредоточен на взаимосвязи функциональных направлений деятельности предприятия *«Маркетинг – управление персоналом»*.

ЛИТЕРАТУРА

1. Berry L.L. *The employee as customer*// Journal of Retail Banking 3 (1) 1981, p. 33-40
2. Gronroos C. *Internal marketing – theory and practice*// C. Gronroos/ Services marketing in changed environment/ American Marketing Association, Chicago 1985, p. 41-47
3. Pervaz A. *Internal marketing: Tols and Consepts for Customer-Focused Management*/ A. Pervaz, M. Rafiq// Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.
4. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*, Journal of Marketing Management, Vol. 9 No. 3, 1993, July, p. 219
5. Shostak M. *Internal marketing-theory and practice*// Services marketing in changed environment/American Marketing Association, Chicago 1985, p. 41-47
6. Богдановский Ф. *Сотрудник и его бренд* [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=2349>
7. Брун М. *Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента*/ М. Брун// Проблемы теории и практики управления, №6, 1996, с. 66-67
8. Держак Н.О. *Особливості управління внутрішнім маркетингом на підприємстві*/ Н.О. Держак, В.Є. Кім// Вісник Донбаської державної машинобудівної академії Наук збірник, ДДМА, № 2(16), 2009, с. 73-77.
9. Друкер П. *Эффективное управление. Managing for Results: Экономические задачи и оптимальные решения*/ М. Котельникова (пер.), Фаир-пресс, Москва 2008, 288 с.
10. Захаров Д. *Целевые задачи маркетинга персонала*// Кадровик. Кадровый менеджмент № 11, 2008, с. 29–36.
11. Колпаков В.М. *Маркетинг персонала: Навчальний посібник*, МАУП, Киев 2006, 408 с.
12. Лисицин Д. *Как Shell использует маркетинговые приемы при рекрутинге персонала* [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=485>
13. Мельниченко Л.Н. *Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции*// Маркетинг в России и за рубежом №5, 1999, с.15
14. Савенкова Т.И. *Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде*/ Т.И. Савенкова, Т.П. Савенкова, Экономистъ, Москва 2006.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ИНСТИТУТА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «УКРНИИТМ»)

В главе были рассмотрены маркетинговые возможности повышения эффективности деятельности предприятия. На примере украинского научно-исследовательского института технологии машиностроения был проведён анализ продуктивности работы, внешней и внутренней среды, возможностей и угроз. На основе обработанных данных были предложены мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.

13.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Маркетинговая деятельность отличается от других направлений, своей комплексностью, ее сфера внимания распространяется на все аспекты рыночного взаимодействия. Чрезвычайно важно для определения конкурентной позиции предприятия в свободной рыночной экономике дать оценку основным составляющим его деятельности.

Роль маркетинга в этот период очень важна, так как он является инструментом вхождения предприятия в формируемую рыночную среду и средством привлечения инвестиций. Степень вхождения во внешнюю среду предприятия определяется уровнем его деловой активности и потенциалом конкурентоспособности.

Позиционирование случайных элементов в развитии предпринимательской рыночной среды чрезвычайно многообразно, а способность компании к фиксации в этой ситуации свидетельствует об определенной стратегии фирмы. Знание зако-

номерностей поведения и развития окружающего компанию пространства, и особенно конъюнктуры рынка, обеспечивает пространственно-временную маневренность, реализуемую посредством принятия своевременных и адекватных управленческих решений в области разработки и реализации маркетинговой стратегии [1]. На протяжении длительного времени аспекты стратегического планирования деятельности предприятий и его связь с маркетинговыми инструментами отображалась в работах таких научных деятелей, как И. Ансофф, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, А. Аакер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов и др. Проблемы реализации маркетинговых стратегий обсуждались в работах Р. Каплан и Д. Нортон, Л. Александер, А. Хамди, З. Шерньовой и С. Оборской и др.

Несмотря на большое количество научных трудов и аспектов, которые в них рассматриваются, для предприятий, которые занимаются разработкой и внедрением инновационных продуктов, многие проблемы маркетингового стратегического планирования остаются не решенными.

В развитых странах наука является важной составляющей в системе ценностей государства. Соответственно исследования требуют затрат, однако очень часто эти затраты оказываются экономически оправданы, т.к. в процессе исследования могут быть произведены новые продукты для рынка как государственного так и мирового уровня [3].

Правильный подход и понимание возможностей различных НИИ значительно «расширяет горизонты» для отрасли, рынка и экономики страны в целом.

Поэтому возникает необходимость дальнейшего изучения и совершенствования алгоритма и способов решения этих проблем.

Целью исследования является продемонстрировать необходимость и рациональность использования маркетинговой деятельности в повышении эффективности работы современных НИИ.

13.2. ПАО «УкрНИИТМ» КАК ПРИМЕР СОВРЕМЕННОГО НИИ

На территории Украины действует великое множество научно-исследовательских институтов развивая науку в её самых разных аспектах. Многие из них были образованы ещё при СССР. Как известно, в период перестройки, имел место катастрофический спад производства, отсутствие финансирования в науку, сокращение штата персонала и т.д., что стало очень серьёзным и сложным испытанием для данного типа учреждений: неопределённость и неуверенность в завтрашнем дне заставило не одно предприятие сменить род деятельности, сократить масштабы производства, а некоторые не выдержав сложности и динамичности социально-экономической среды вынуждены были прекратить своё существование.

Детальнее рассмотрим и оценим актуальность данного вопроса на примере ПАО «УкрНИИТМ» и ООО «ВМЗ».

Публичное акционерное общество «Украинский научно-исследовательский институт технологии машиностроения» (ПАО «УкрНИИТМ») на протяжении 48 лет в составе Министерства общего машиностроения СССР, Министерства

промышленной политики Украины разрабатывал технологии и оборудование для ракетно-космической и других машиностроительных отраслей. В настоящее время ПАО «УкрНИИТМ» – головной институт Национального космического агентства Украины в комплексном обеспечении технологии производства ракетно-космической техники и изделий народно-хозяйственного назначения. Институт имеет огромный опыт по разработке и внедрению уникальных технологий машиностроения, особенно в области оснащения и оборудования производства узлов и деталей из композиционных материалов, гальвано-химических покрытий, неразрушающих методов контроля, сварки, механической обработки, обеспечения чистоты и герметичности, сотовых заполнителей и изделий на их основе.

Всего институт насчитывает около шести основных технологических направлений, а также предоставляет различные услуги: проведение физико-механических испытаний металлов и неметаллов, аттестация измерительных и калибровочных лабораторий и т.д.

Для рассмотрения выберем одно из ведущих направлений деятельности института – гальвано-химию. Гальваническое производство является одним из наиболее опасных источников загрязнения окружающей среды, главным образом поверхностных и подземных водоемов, ввиду образования большого объёма сточных вод, а также большого количества твердых отходов.

Рассмотрим эффективность деятельности очистных сооружений на примере *Вольнянского машиностроительного завода(ООО ВМЗ)*(рис 13.1.).

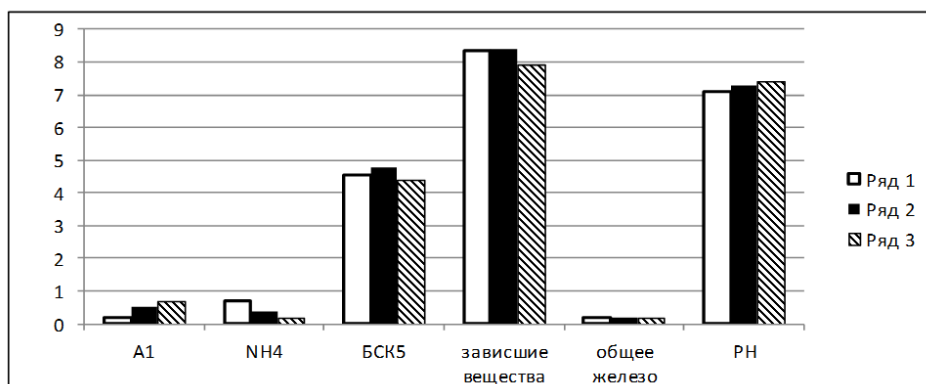


Рисунок 13.1. Содержание загрязняющих веществ в контрольном колодце ООО «ВМЗ»
Источник: [3]

На рисунке 13.1 чётко показано отсутствие стабильного очистительного процесса.

Так же рассмотрим состав выбросов ООО «ВМЗ» за 2011 г. представленных в табл.13.1. А ведь растворенные в воде неорганические химические вещества (высокое содержание кислот, солей, соединения токсичных (тяжелых) металлов — свинца, меди, цинка, ртути и других) могут принести большой вред.

Таблица 13.1. Состав загрязняющих веществ в хозяйственно-бытовых водах ООО «ВМЗ» за 2011.

БСК	200
Нефтепродукты	-
Зависшие вещества	400
Сухой остаток	4000
Сульфаты	600
Хлориды	700
Нитраты	-
ХСК	-
Фосфаты	19,4
Азот аммонийный	100
Общеежелезо	0,8
Кальций	-
Цианиды	-
СПАР	-

Источник: [3]

Соединения металлов, выносимые сточными водами гальванического производства, оказывают пагубное влияние на экосистему водоем–почва–растение–животный мир–человек. Они обладают токсическим, канцерогенным (вызывают злокачественные новообразования — As, Se, Zn, Pd, Cr, Be, Pb, Hg, Co, Ni, Ag, Pt.), мутагенным (могут вызвать изменения наследственности — ZnS), тератогенным (способны вызвать уродства у рождающихся детей — Cd, Pb, As, Co, Al и Li) и аллергенным действием (соединения Cr6+) [3].

Кроме того, некоторые неорганические соединения оказывают губительное действие на микроорганизмы очистных сооружений, прекращают или замедляют процессы биологической очистки сточных вод и сбраживание осадков в метан-танках. Токсичные металлы в водоемах губительно действуют на флору и фауну и тормозят процессы самоочищения водоемов.

При использовании воды загрязненных водоёмов для орошения, цветные металлы выносятся на поля и концентрируются в верхнем наиболее плодородном гумусосодержащем слое почвы, снижая азотфиксирующую способность почвы и урожайность сельскохозяйственных культур, и вызывают накопление металлов выше допустимых концентраций в кормах и других продуктах. При одновременном присутствии в сточных водах гальванопроизводства нескольких вредных компонентов проявляется их совместное, комбинированное действие на организм человека, теплокровных животных, флору и фауну водоемов, на микрофлору очистных сооружений канализации, выражающееся в синергизме (эффект

действия больше простого суммирования); антагонизме (действие нескольких ядов меньше суммированного) и в аддитивности (простое суммирование). Например, кадмий в сочетании с цинком и цианидами в воде усиливает их действие, мышьяк является антагонистом селена. Нередко наблюдаются и отступления от этой схемы. УкрНИИТМ занимается проектировкой и разработкой экологически чистых технологий и оборудования гальванических производств.

13.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЛЯ ПАО «УкрНИИТМ»

Рассматривая методику стратегического анализа, делим её на несколько составляющих: *внешний анализ* (анализ отрасли или рынка, на котором действует предприятие), *внутренний анализ* и *«портфельный» анализ*, то есть анализ портфеля выпускаемой продукции.

При проведении внешнего анализа в основном применяются маркетинговые инструменты, которые могут сильно различаться в различных компаниях и зависеть от рынка и от профессионализма работающих с этими инструментами людей.

Для проведения анализа будет использоваться несколько механизмов. Например, *сегментация*, то есть четкое определение ниши, которую занимает компания, анализ тенденций развития рынка. Рынок, на котором работает предприятие, достаточно разнообразен. Продукция, выпускаемая УкрНИИТМ, на сегодняшний день является актуальной для предприятий, работающих в совершенно разных сферах:

- производящих товары широкого потребления;
- изготавливающих спортивное оборудование;
- машиностроительная отрасль и т.д.

Количество потенциальных клиентов, особенно за пределами Украины, достаточно велико. Следовательно, необходимо ориентироваться на российские и юго-западные (Египет, Арабские эмираты) предприятия, для них изготовление такого рода оборудования в Украине обойдётся намного дешевле, чем в Европе или даже на территории России.

Был также проведен *анализ конкурентных сил*, который показал: продукция, которую выпускает предприятие, не уникальна, но степень конкуренции зависит непосредственно от технологического направления. Например, в отрасли сварочного оборудования конкуренция существует достаточно жесткая, что же касается технологии изготовления сотовых заполнителей и изделий на их основе, то на территории Украины и России конкуренция практически отсутствует.

И наконец – *анализ портфеля продукции*. Рынок не стоит на месте. Вернемся к нашему предприятию и рассмотрим некоторые базовые стратегии. Теория конкуренции на сегодняшний день разработана достаточно неплохо, а рынок Украины и России находится уже в такой цивилизованной фазе, когда к нам применимы и законы рынка, и законы конкуренции. Одна из классических моделей была разработана Майклом Портером, автором знаменитой книги «Стратегический маркетинг» более 15 лет назад. Согласно ей, существуют только

три базовые стратегии развития предприятия, и каждое из предприятий ориентируется на одну из них [5].

Первая составляющая упомянутой триады – *стратегия лидерства по затратам*, то есть когда компания за счет невысоких затрат может выпустить достаточно широкий спектр товаров, услуг и представить массовый продукт на рынке.

Вторая стратегия – *стратегия дифференциации*. Предположим, каждый из продуктов, предлагаемых нашей компанией, чем-то отличается от других. Тогда у нас есть возможность продавать их дороже, чем это делают конкуренты.

В нашем случае наиболее уместна третья стратегия – *стратегия специализации* или *фокусирования*. Применяя данную стратегию, предприятие стремится сосредоточиться на одном сегменте или небольшой группе покупателей и обслуживать его (их) лучше и эффективнее, нежели конкуренты. Ранее институт брался за любой поступавший заказ. Так как, численность работников института достаточно невелика (150 чел.), а сферы его деятельности достаточно разноплановые, то создавался некий эффект «распыления сил работников». Конструкторский отдел получал большой объем не однотипной работы и довольно не большое количество времени на выполнение каждого заказа проекта. Зачастую это приводило к тому, что заказы изготавливались позже указанного срока, т.е. к оплате институтом неустоек, частичной потере прибыли, частой переналадке оборудования. В результате организация теряла много денег.

Согласно стратегии фокусирования мы должны выбрать наиболее важные и востребованные направления в деятельности института, которые и должны будут стать профилирующими, действуя от противного [6]. Существуют два вида стратегии фокусирования. В пределах выбранного сегмента фирма стремится достичь преимуществ либо за счет низких издержек, либо за счет дифференциации. Преимуществом разработок УкрНИИТМ является дифференциация т.к., предприятие практически не изготавливает одинаковых изделий. Каждый продукт четко соответствует указанным заказчиком параметрам и характеристикам и разрабатывается строго индивидуально, учитывая особенности производства и пожелания предприятия покупателя.

13.4. ПОКАЗАТЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Следующий этап, к которому мы подошли на предприятии, – этап создания системы взаимосвязанных показателей. Одна из основных идей системы весьма проста: выделяются некие показатели, которые позволяют осуществлять контроль и смотреть, движется ли предприятие в том направлении, которое мы спланировали. Хитрость заключается в том, что перед выбором показателя необходимо сделать определенные шаги, выбрать тот компактный, небольшой механизм, который позволяет увязать цели между собой. Для этого существует методика, которая предполагает ряд этапов [9].

Во-первых, надо определить стратегические цели, которые стоят перед предприятием. Они могут лежать в совершенно разных областях: стать лидером на

рынке, внедрить ERP-систему и т. д. Для каждой цели следует выбрать некие критические факторы. Например, если наша цель – стать лидером на рынке, критический фактор здесь – доля продаж. Если одна из стратегических целей предприятия – унификация продукции, то критическим фактором будет увеличение в заказе доли унифицированной продукции по отношению к неунифицированной [4].

Стратегия нашего предприятия – увеличить свою долю рынка (посредство зарубежных предприятий в том числе), т.е. обратить внимание потенциальных заказчиков на себя и заставить воспользоваться услугами именно нашего предприятия. Очень часто, когда предприятие-заказчик доволен изготовленным изделием, делает повторный заказ оборудования или комплектующих, таким образом сотрудничество может затянуться на длительный срок. Институту выгодно получить как можно большее количество перспективных заказчиков. Критическим фактором в данной ситуации может служить количество контрактов.

Рассмотрим бизнес с четырёх сторон со стороны *акционеров* (для которых важны финансы), *клиентов* (которые фактически создают доход), со *стороны внутренней* (то, как существует предприятие) и со *стороны развития* (как обеспечивается климат для создания будущего).

40% акций УкрНИИТМ – принадлежат государству, которое напрямую заинтересовано в развитии предприятия, сопутствует его разработкам и их экспорту. Владельцами оставшихся 60% являются частные лица, которые так или иначе тоже заинтересованы в продуктивной деятельности предприятия, однако большинство ожидает будущей перепродажи акций по более высокой цене (т.к. ежедневных или даже ежемесячных дивидендов эти акции не приносят) или преследуют свои личные цели.

Любое предприятие-заказчик всегда старается экономить и ищет изготовителя, который выполнит его заказ качественно и за наименьшую цену. Конечно, в сфере деятельности УкрНИИТМ сложно изначально определить конкретную стоимость конечного продукта, но сравнив цену на аналогичное изделие, изготовленное другим предприятием, можно заметить, что цены института не превышают, а зачастую оказываются значительно ниже цен конкурентов. Конечно, большую роль играет стоимость транспортировки готового оборудования на предприятие заказчика.

Чтобы наглядно увидеть сильные и слабые стороны предприятия и определить потенциальные перспективы и угрозы для института воспользуемся таким методом стратегического планирования, как *SWOT-анализ*. SWOT-анализ используется для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие (табл. 13.2).

Таблица 13.2 наглядно демонстрирует нам основные недостатки предприятия. Некоторые из них неподвластны руководству, например, длительное производство продукта и скачки цен на комплектующие. Сложные изделия проектируемые и изготавливаемые предприятием не могут быть изготовлены в малые сроки, а учитывая постоянные изменения валютного курса и девальвацию гривны, стоимость комплектующих также не может оставаться неизменной. Особенно остро чувствуется разница в цене для зарубежных клиентов. Однако большинство минусов подлежат корректировке, такие как низкая мотивация персонала, низкая эффективность рекламы, низкая узнаваемость.

Таблица 13.2. Сильные и слабые стороны предприятия.

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	• Высокий уровень квалификации работников предприятия • Выгодное географическое положение	Низкая заинтересованность рядовых рабочих в развитии предприятия
2. Производство	• Высокое качество производимых изделий • Проверенный и надёжный поставщик комплектующих	• Длительное производство продукта • Высокая и изменяемая стоимость комплектующих
3. Финансы	• Источником формирования имущества предприятия является собственный капитал • Все разработки финансируются их заказчиками	• Прибыль зависит от объёма заказа • Отсутствует финансовая стабильность
4. Инновации	• Время от времени внедряются актуальные направления деятельности • большой интеллектуальный потенциал	• Некоторые продукты или услуги выбывают из круга деятельности института по причине морального старения или низкой востребованности
5. Маркетинг	• Наличие постоянных заказчиков • Относительно низки цены в сравнении с аналогичными предприятиями	• Отсутствие маркетинговой стратегии • Низкая узнаваемость на зарубежных рынках. – Низкая эффективность рекламы • Недостаточная квалификация персонала в сфере маркетинга • Скользящая ценовая политика

Источник: [11]

Следующим шагом является определение возможностей и угроз предприятия (табл.13.3).

Относительно внешнего климата можем отметить, что предприятие достаточно перспективно в силу относительно небольшой конкуренции и главной задачей является разработка и внедрение маркетинговой стратегии и эффективное использование маркетинговых коммуникаций.

Когда критические факторы определены, для каждого из них предлагается способ оценки, способ измерения. Это должны быть числовые показатели, на основе которых затем делаются определенные выводы и проводятся мероприятия.

Таблица 13.3. Возможности и угрозы предприятия.

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	- Освоение потенциальных сегментов международного рынка - Увеличение количества работ по хозяйственным договорным заданиям с промышленными предприятиями Украины - Выполнение экспериментальных работ по инвестиционным проектам.	Высокое количество предприятий занимающихся похожей деятельностью на территории бывшего СССР и Европы
2. Научно-технические факторы	- Получение двух патентов Украины на полезную модель - Возможность государственной поддержки	Возможность выпуска конкурентами на мировой рынок аналогичной продукции
3. Социально-культурные факторы	Возможность хорошо зарекомендовать себя на новых рынках. Создание положительного имиджа предприятия	Сложность определения нюансов изделия с иностранными заказчиками
4. Маркетинг	- Составление маркетинговой политики и стратегии - Распространение информации об институте	Большие затраты для предприятия

Источник: собственная разработка

Идея заключается в следующем. Чтобы увеличить среднюю стоимость предприятия, необходимо, с одной стороны, увеличить выручку, а с другой – снизить (оптимизировать) затраты. Для увеличения выручки нужно достичь определенных целей в области маркетинга, например в продажах. Чтобы достичь этих целей, необходимо изменить что-то внутри компании, например начать использовать CRM-систему. Для применения концепции CRM, возможно, потребуется внедрить ERP-систему.

Таким образом, получается своего рода дерево. Оно позволяет выйти на определенный набор целей, проанализировав которые можно получить некие показатели. Каждый из показателей потребует каких-то действий. Мы можем проанализировать действия и подумать: а что надо еще сделать, чтобы достичь показателей. Например, если мы собираемся улучшить бизнес-процессы, возможно, нужно провести их автоматизацию. Если мы говорим о том, что хотели бы усовершенствовать отношения с клиентами, необходимо внедрить CRM-систему [8].

13.5. ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Названные мероприятия позволят достичь искомых показателей. Главное, чтобы, осуществляя то или иное действие, предприятие проверяло его с точки зрения достижения цели.

Из выше сказанного следует, что инновационная деятельность ещё не стала главным фактором дальнейшего совершенствования, как многих отдельных производств, так и в целом отраслей машиностроения и металлообработки. У многих руководителей предприятий нет должной озабоченности в связи с техническим отставанием используемого оборудования и технологий, понимания необходимости перехода к новым технологическим укладам, чёткой проработки перспектив, целей и задач научно-технического развития.

Инновационный характер развития машиностроительных производств, требует серьёзных организационно-управленческих изменений. В решении этих проблем продвижение также весьма незначительно и сводится, в первую очередь, к развитию и совершенствованию маркетинговой политики. Следует отметить упущения руководства предприятий на таком важном направлении, как использование информационных технологий в управлении, разработке и реализации новой или значительно измененной корпоративной стратегии.

Развитие инновационной сферы отраслей машиностроения в направлении широкого освоения прогрессивных технологий обеспечит переход на качественно новый уровень промышленного производства. Широкое внедрение технологий и оборудования нового поколения позволит достичь такого уровня экологической безопасности, ресурсо- и энергосбережения, качества выпускаемой продукции, которые могут способствовать существенному повышению степени импортозамещения и конкурентоспособности на внешнем рынке продукции отраслей машиностроения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*, СПб.: Издательский дом «Питер», 1999, 416 с.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление* Москва 1989, 358 с.
3. Жуков А. И. *Методы очистки производственных сточных вод*/ Жуков А.И., Монгайт К.Л., Родзиллер И.Л., Стройиздат, Москва 1977, 204 с.
4. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*, СПб.: Издательский дом «Питер», 2006, 464с.
5. Котлер Ф. *Основы маркетинга*, Прогресс, Москва 2012, с. 527-531
6. Ламбен Ж. Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*, СПб.: Наука, 1996, 589 с.
7. Мак Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга*, СПб.: Издательский дом «Питер», 2000, 266 с.

8. Портер М. *Стратегия конкуренции*/ Пер. з англ. А. Олейник, Р. Скильський, Основи, Киев 1998, 390 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*: Учебник для вузов, Москва 1998, 378 с.
10. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. *Маркетинговая стратегия конкурентное позиционирование*, Баланс Бизнес Букс, Днепропетровск 2005, 778 с.
11. *Данные о финансовом состоянии ПАО УкрНИИТМ* [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sites.vsetke.com/jL-smida.gov.ua>

МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В БЕЛАРУСИ

Раскрывается сущность и роль малого предпринимательства в развитии экономики страны. Представлены формы предпринимательской деятельности в Республике Беларусь. Дана характеристика индивидуального предпринимательства, указаны преимущества и проблемы данной формы бизнеса. Проанализировано развитие предпринимательства в Беларуси, проведена оценка состояния и развития сектора малого бизнеса. Указано на необходимость эффективного управления процессом развития малого предпринимательства в стране.

14.1. РОЛЬ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Предпринимательство называют движущей силой рыночной экономики. Поэтому в этой области проводятся интенсивные исследования с экономической, социологической, психологической, исторической и других точек зрения. Обсуждаются проблемы, связанные с социальным генезисом и историей развития предпринимательства, его современным статусом и общественными функциями, перспективами дальнейшего развития.

Малый бизнес – это изначальная форма развития предпринимательства и базовое направление развития национальной экономики. Именно малый бизнес реализует многообразные услуги на всех стадиях воспроизводственного процесса и является главным фактором экономического роста. Мировой опыт подтверждает его значимость в создании конкурентной среды, формировании мотивационных механизмов к инвестированию, восстановлении промышленного потенциала, снижении уровня безработицы, повышении заинтересованности каждого работника в конечных результатах труда, обеспечении безопасности производства, потребления и жизнедеятельности.

Малое предпринимательство играет существенную роль в экономическом и социальном развитии страны. Оно обеспечивает формирование конкурентной среды, препятствует монополизации, способствует сокращению безработицы. Его субъекты эластично реагируют на изменение конъюнктуры рынка, что придает экономике повышенную мобильность. Малые предприятия успешно конкурируют с крупным бизнесом, обеспечивают рентабельность товаров, невыгодных для больших предприятий. Они создают существенную часть ВВП и обеспечивают значительную часть рабочих мест. Их доля в промышленном производстве развитых стран составляет более 50%, а по данным ООН, около 50% трудоспособного населения мира задействовано в этом секторе.

Развитие малого предпринимательства способствует успешному решению следующих проблем [10, 12]:

- содействие структурной перестройке экономики;
- формирование конкурентных цивилизованных рыночных отношений;
- поддержание конкурентоспособности отраслей и создание кластеров;
- стимулирование развития регионов, расширение вовлечения ресурсов в хозяйственный оборот;

- активизация научно-технического прогресса, технологическая и структурная модернизация;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ, услуг;
- привлечение личных средств населения для развития производства;
- более эффективное использование творческих способностей людей, раскрытие их талантов;
- формирование социального слоя собственников, владельцев предприятий;
- содействие улучшению деятельности крупных предприятий путем изготовления и поставки комплектующих изделий и оснастки.

Для того, чтобы полностью и максимально эффективно реализовать потенциальные возможности предпринимательства, необходимо предпринять меры по увеличению количества новых фирм, созданию благоприятных условий для их создания и развития. Способность малых предприятий к выживанию и дальнейшему росту определяется рядом внутренних и внешних факторов. Возникает необходимость эффективного управления макро- и микро-экономическими процессами развития малого предпринимательства.

14.2. ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БЕЛАРУСИ

Распределение хозяйствующих субъектов Республики Беларусь по размеру представлено в таблице 14.1.

Таблица 14.1. Распределение хозяйствующих субъектов в Республике Беларусь по размеру, 2011 г.

	<i>Микро предприятия</i>	<i>Малые предприятия</i>	<i>Средние предприятия</i>	<i>Крупные предприятия</i>
Количество персонала	1-15	16-100	101-250	Более 250
Число предприятий (государственных и частных)	65959	11646	2604	4926
Доля в общем количестве, %	77.5	13.7	3.0	5.8

Источник: собственная разработка на основе данных Национального статистического комитета Беларуси.

На долю предприятий государственной формы собственности приходится 1.7% микро- и малых организаций, 29.1% средних и 40.5% крупных.

Согласно Закону Республики Беларусь № 813-ХІІ «О предпринимательстве в Республике Беларусь» от 28 мая 1991 г., предпринимательская деятельность рассматривается как «самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (предприятия)» [2].

В стране допускаются следующие формы предпринимательской деятельности:

- частное предпринимательство, осуществляемое субъектами предпринимательства на основе своей собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании;

- коллективное предпринимательство, осуществляемое предпринимателями на основе коллективной собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании.

Предпринимательская деятельность может осуществляться без образования или с образованием юридического лица. Предприниматель может использовать либо не использовать наемный труд.

Субъекты малого и среднего предпринимательства определяются по критериям, установленным Законом Республики Беларусь № 148-3 «О поддержке малого и среднего предпринимательства» от 1 июля 2010 г. [3]. К ним относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в РБ;
- микропредприятия и малые предприятия.

Наиболее простой и доступной формой бизнеса является индивидуальное предпринимательство. Его преимущества заключаются, прежде всего, в доступности и простоте организации дела [6, 11]. Это оптимальная форма для небольшого бизнеса. Во многих сферах предпринимательской деятельности собственник бизнеса не обязан иметь наемных работников, офисных помещений, складских и торговых площадей. Следовательно, можно минимизировать затраты на старте бизнеса.

Еще одним преимуществом является оптимизация налогообложения. Индивидуальные предприниматели, в зависимости от видов деятельности, вправе применять упрощенную систему налогообложения, уплачивать единый налог. Во многих случаях лица, зарегистрированные в качестве индивидуального предпринимателя, освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость и подоходного налога.

Положительной стороной индивидуального предпринимательства является минимальный документооборот. Если бизнес не требует привлечения наемных работников, то нет необходимости предоставления отчетности в фонд социальной защиты населения. В этом случае документооборот и налоговая отчетность индивидуального предпринимателя будут минимальными – несколько документов в месяц (при уплате единого налога) или несколько документов в квартал (в случае применения упрощенной системы налогообложения без уплаты налога на добавленную стоимость).

Индивидуальный предприниматель имеет свободу в принятии стратегических и тактических решений. При этом максимально выявляются индивидуальные способности предпринимателя, так как здесь сочетаются и реализуются черты одновременно и предпринимателя, и менеджера, и собственника [5, 9].

Такая форма бизнеса позволяет сохранять секреты технологии производства, потому что их знает весьма ограниченное число лиц. Следует также отметить, что издержки подобного производства не бывают высокими. Необходимо иметь в виду гибкость и адаптивность, с которыми ведут дело индивидуальные предприниматели. Они легче приспосабливаются к запросам потребителей, увеличивая тем самым конкурентоспособность своих товаров.

Следует, однако, отметить и трудности в реализации индивидуального бизнеса. Одной из наиболее часто вспоминаемых проблем является сложность привлечения дополнительных капиталов. Банки не очень охотно предоставляют крупные кредиты малым предпринимателям, нет возможности также привлечь инвесторов со своими капиталами. Если бизнес прибылен, для расширения дела можно использовать часть собственной прибыли, но и этого чаще всего бывает недостаточно для быстрого роста. Поэтому если предприниматель принимает решение о быстром росте и развитии бизнеса, он переходит на другие формы предпринимательской деятельности.

Многие собственники в малом бизнесе самостоятельно управляют своими предприятиями. Индивидуальный предприниматель не всегда обладает навыками менеджмента, знаниями в области управления. Поэтому неправильно реализуются основные функции управления, не разрабатываются планы, нет организационной структуры, более или менее рационально, в основном опираясь на интуиции, выполняются текущие задания, такие как организация производства, контроль, продажа, финансовые расчеты. Малые предприятия не имеют возможности принять на работу высококвалифицированных специалистов в области стратегического планирования, маркетинга, финансов, управления персоналом. Предприниматель-собственник все задания старается выполнить сам, не хочет или не имеет возможности делегировать полномочия, а это приводит к тому, что у него не хватает времени на управленческую деятельность, что в конечном итоге негативно сказывается на эффективности бизнеса. Он должен заниматься не только текущими делами, но и планировать будущее своего бизнеса, искать перспективные направления развития. Поэтому среди собственников малых предприятий трудно найти примеры системного, качественного управления. Чаще всего появляются следующие проблемы [7]:

- недостатки в планировании и организации деятельности – в результате неэффективно используются ресурсы, некоторые функции дублируются, а некоторые вообще не реализуются;
- нет четкой постановки целей и механизма построения дерева целей – это приводит к появлению противоречий, конфликтов, не позволяет установить приоритеты;
- предпочтение авторитарного стиля управления – как следствие, неполностью используются возможности персонала, не уделяется внимание групповой работе, формированию лояльного и творческого коллектива.

Указанные проблемы свидетельствуют о малой эффективности процесса управления. Результаты исследований Workspackage и FutureSME показывают, что хуже всего реализуются такие элементы системы управления, как продажи и маркетинг, стратегия, измерение эффективности, взаимодействие с клиентами, эффективность производства, организационная культура, внутренняя коммуникация [10]. Даже удачные предприниматели могут оказаться посредственными управляющими, а предприимчивый, профессиональный менеджер может добиваться эффективных изменений. Организационно-управленческая деятельность требует наличия профессиональных знаний, навыков и опыта работы. Если личностные и профессиональные качества предпринимателя отвечают требованиям, предъявляемым к менеджеру, то он может успешно выполнять функции менеджера и быть предпринимателем. Однако, мировая практика подтверждает, что людей, склонных к предпринимательству, не выше 7 – 8 % всех работающих [4].

Особой формой предпринимательства является предпринимательская деятельность, осуществляемая руководителем предприятия, если он на основе контракта с собственником имущества или уполномоченным им лицом (органом) наделен правами и обязанностями, и несет ответственность, установленную для предпринимателя [2]. Эту форму в литературе часто называют внутренним предпринимательством или интрапренерством. Внутреннее предпринимательство характерно для предприятий крупных размеров.

Что касается правового статуса возможности реализации коммерческой деятельности в пределах Республики Беларусь, то ею могут заниматься граждане республики, их объединения и иностранные граждане, создавая совместные предприятия и коммерческие организации. Коммерческая деятельность разрешена в любых сферах, кроме находящихся в государственной монополии или запрещенных законом: производство всех видов оружия и его реализация, торговля наркотическими и ядовитыми веществами, табачными и ликеро-водочными изделиями, полезными ископаемыми и драгоценными металлами, радиоактив-

ными элементами, медикаментами, применяемыми при лечении инфекционных, психиатрических и онкологических заболеваний.

14.3. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В БЕЛАРУСИ

Сектор малого бизнеса в Беларуси недостаточно развит, он значительно меньше, чем в большинстве европейских стран, сосредоточен преимущественно в неинновационных, низкопроизводительных отраслях. На его долю приходится незначительная часть экономической занятости и вклада в ВВП по сравнению с европейскими странами. Положительной тенденцией последних лет является увеличение количества зарегистрированных предприятий и рост инвестиций в основной капитал [3].

В общем количестве предприятий, занятости и производстве ВВП малые и средние предприятия занимают меньшую долю чем в странах Европейского Союза в целом. По данным Национального статистического комитета Беларуси и Европейской Комиссии, доля предприятий этого сектора составляет:

- в общем числе предприятий: Беларусь – 94.2%, ЕС – 99.8%,
- в занятости: Беларусь – 27.5%, ЕС – 66.9%,
- в ВВП: Беларусь – 22.9% , ЕС – 58.4%.

Можно утверждать, что влияние малого бизнеса на экономическое развитие страны в Беларуси значительно меньше, чем в большинстве развитых государств.

Сектор МСП в Беларуси представлен преимущественно микроорганизациями. Их количество по сравнению с 2009 г. выросло на 17%, в то время как число малых и средних предприятий несколько уменьшилось. При этом статистические данные показывают, что 14% микроорганизаций сообщают об отсутствии экономической деятельности. Беспокойство вызывает также факт, что микроорганизации не развиваются в малые предприятия, малые – в средние и т.д.

Анализ информации о развитии предпринимательства за 2012 г. свидетельствует о положительной динамике деловой активности в Беларуси. Согласно данным Министерства по налогам и сборам по состоянию на 1 января 2013 г. на учете в налоговых органах состояло 403294 субъекта хозяйствования, из которых 334326 (82,9%) относятся к сектору малого и среднего предпринимательства. Среди них 232851 (62, 6%) – это индивидуальные предприниматели, 88607 (26,5%) – микропредприятия, 10531 (3,2%) – малые предприятия, 2337 (0,7%) – средние предприятия. По сравнению с началом 2012 года количество субъектов малого и среднего предпринимательства увеличилось на 6,7%.

Наибольшая активность отмечается среди микропредприятий. Их прирост за 4 месяца 2012 года составил 3,2%, за период с 1 мая 2011 г. – 6%. Это происходит как за счет появления на рынке новых субъектов предпринимательской деятельности, так и укрупнения бизнеса индивидуальных предпринимателей и их перехода в разряд юридических лиц. С мая 2011 года наблюдалась тенденция уменьшения количества индивидуальных предпринимателей, обусловленная проблемами на валютном рынке. Она негативно отразилась на общей численности субъектов малого и среднего предпринимательства. За период с мая 2011 года по январь 2012 года количество индивидуальных предпринимателей уменьшилось более чем на 16 тысяч человек [8]. Однако, с начала 2012 г. ситуация в данном секторе начала быстро стабилизироваться, а в течение только 4 месяцев численность индивидуальных предпринимателей увеличилась почти на 3%.

На рисунке 14.1 представлена структура сектора МСП в Беларуси. Предприятия данного сектора сконцентрированы, в основном, в низкопроизводительных трудоемких отраслях, таких как торговля, услуги по ремонту, операции с недвижимым имуществом. Только около 16% предприятий работает в промышленном секторе экономики. Следовательно, малый бизнес вносят незначительный вклад в создание добавленной стоимости.

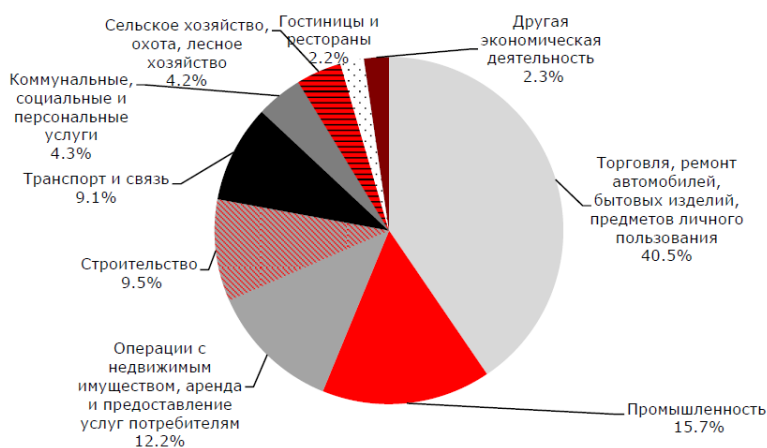


Рисунок 14.1. Структура сектора МСП в Беларуси в 2011 г.

Источник: данные Национального статистического комитета Беларуси.

Причины концентрации бизнеса преимущественно в сферах, не требующих высокой квалификации, специальных знаний и значительных объемов финансовых вложений, отсутствия стремлений к инвестированию, реализации перспективных инновационных проектов можно подразделить на две группы. В первую группу входят причины бюрократического характера – жесткая регламентация хозяйственной деятельности, обилие бюрократических процедур. Их соблюдение занимает значительное количество времени, требует серьезных финансовых затрат. Кроме того, контрольные органы могут применять весьма ощутимые меры ответственности в случае тех или иных, даже чисто формальных, нарушений. Вторая группа причин – это проблемы организационно-экономического характера, связанные с арендой или приобретением в собственность объектов для размещения бизнеса, ограниченным доступом к финансово-кредитным ресурсам, сложности с организацией субконтрактных отношений с крупными, прежде всего государственными, предприятиями.

Большая часть малых предприятий функционирует в Минске и Минской области – 55% и 10% соответственно от их общего количества по стране. Это объясняется тем, что столица обладает развитой производственной и социальной инфраструктурой, на ее территории сконцентрированы производственные мощности и квалифицированные кадры. Денежные доходы населения Минска и Минской области в среднем в три раза превышают доходы населения других областей. Среди остальных областей по количеству МП лидируют Гомельская и Могилевская области – 8% от общего количества по республике. Практически во всех областях около 50% малых предприятий сосредоточены в областных центрах. Неравномерность регионального распределения является одной из основных проблем предпринимательства в Беларуси.

В случае индивидуального предпринимательства ситуация выглядит совершенно иначе. В рейтинге областей Беларуси, где созданы наиболее благоприятные условия для предпринимателей лидирует Брестская область (индекс 9,09). Далее следуют Гродненская область (5,88), Минск (5,56), Витебская область (5,0), Минская область (4,55), Гомельская область (4,17), Могилевская область (4,0). Во внимание принимались такие критерии, как темп прироста розничного товарооборота, количество индивидуальных предпринимателей в расчете на тысячу человек занятого населения, удельный вес индивидуальных предпринимателей в налоговых поступлениях региона, число торговых мест на рынках и торговых объектах на тысячу жителей [1]. Предпринимательство наиболее развито там, где государство не в состоянии обеспечить людей работой. Это подтверждают высокие места в рейтинге западных регионов (Брестской и Гродненской областей), где промышленность развита слабее.

Образовательный уровень предпринимателей достаточно высок. Институт приватизации и менеджмента провел опрос репрезентативной выборки руководителей 250 малых и средних частных предприятий. По данным исследования, 85,3% руководителей МСП имеют высшее образование: из них 31,1% – экономическое, 8,7% – юридическое, 45,5% – специалисты с другим высшим образованием. Среднее образование имеют 9,9%, а остальные 3,3% – это руководители с незаконченным высшим образованием.

Для дальнейшего количественного и качественного развития сектора МСП необходимо расширение инфраструктуры для обслуживания его потребностей. Основу инфраструктуры поддержки предпринимательства составляют 82 Центра поддержки предпринимательства и 16 Инкубаторов малого предпринимательства. По данным Министерства экономики, их услугами в 2010 г. воспользовалась более 50 тысяч предпринимателей, и заинтересованность подобной помощью все время возрастает.

Среди белорусских бизнесменов преобладают люди, для которых быть предпринимателем – это скорее стечение обстоятельств, вынужденные обстоятельствами действия, а не осозанный и желанный шаг. Согласно опросу, проведенному РОО «Перспектива» среди 400 предпринимателей сферы торговли разных регионов Беларуси, больше половины (58,5%) заявили, что пошли в бизнес по необходимости, т.е. не имели других способов к получению средств для существования. Лишь 20,5% сделали это «по призванию», т.е. желали использовать открывающиеся для них возможности и получить преимущества от предпринимательской деятельности. Еще 21% указали на оба варианта [1].

В отличие от западных стран, белорусский бизнес характеризуется крайне низкой степенью самоорганизации. По различным оценкам, республиканские союзы и ассоциации объединяют не более 10% субъектов негосударственного сектора. Это крайне мало, чтобы быть представительным органом в системе социально-экономических отношений и иметь значительные шансы реального влияния на социально-экономические процессы в обществе.

Белорусское государство за последнее время сделало немало реальных шагов навстречу бизнесу. Был принят Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. года № 148-З «О поддержке малого и среднего бизнеса» и Директива № 4 от 31 декабря 2010 г. «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь». Год 2011 был объявлен годом предпринимчивости, были предприняты различные действия, направленные на стимулирование деловой активности, например, принята к реализации национальная платформа бизнеса, снижена налоговая нагрузка на предпринимателей, запланированы инициативы, связанные с поддержкой предпринимателей.

14.4. Выводы

Субъекты малого предпринимательства функционируют и развиваются согласно тем же принципам и правилам, что и крупные предприятия, их отличительной чертой является размер. Состояние, производительность и рост малых предприятий зависят как от внешних, так и от внутренних факторов. Макроэкономические условия и нормативно-правовая среда определяют условия функционирования малого бизнеса. Улучшение политики регулирования предпринимательства в Беларуси, в том числе изменение законодательства, совершенствование системы налогообложения и т.п., способны лишь отчасти улучшить деловой климат. Без существенного изменения общей ситуации в стране, стабилизации макроэкономических показателей, улучшения социально-экономических и административно-правовых условий, создание благоприятной для бизнеса среды невозможно. Политика, направленная на решение проблем малого бизнеса, должна учитывать опыт других постсоциалистических стран в области реализации мер по созданию общих условий развития предпринимательства. Существует много примеров эффективного проведения подобной политики, например, Польше, Чехии, Словении, Словакии, Эстонии и т.д. Разработка и реализация стратегии развития предпринимательства в этих странах привела к появлению большого количества индивидуальных предпринимателей и быстрому росту молодых компаний. Во многих из этих стран малый бизнес взял на себя реализацию задач создания новых рабочих мест, развития рынка и инноваций, которые имеют исключительное значение для стран с переходной экономикой.

В политике развития малого бизнеса необходимо уделить внимание обучению предпринимательству в школах и университетах. Это достаточно эффективная, не требующая больших дополнительных государственных расходов мера, имеющая долгосрочный эффект. Поэтому ее реализация должна начинаться с опережением, чтобы к моменту создания благоприятной бизнес-среды появились креативные, творческие, амбициозные, ориентированные на инновации предприниматели. Они должны также обладать знаниями в области предпринимательского управления, чтобы эффективно управлять и развивать созданные предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ермак Д., *Предпринимательство в Беларуси – бизнес без перспективы?* [Электронный ресурс] Режим доступа: http://naviny.by/rubrics/economic/2010/2/9/ic_articles_113_166557, 09.02.2010
2. Закон Республики Беларусь «О предпринимательстве в Республике Беларусь» от 28 мая 1991 г. N 813-XII, статья 11, Ведомости Верховного Совета Белорусской ССР, 1991 г., N 19, с. 269.
3. Кнут А., Скриба А. *Среда развития малого и среднего бизнеса: международный опыт, опыт Германии и возможности их использования в Беларуси*, Исследовательский центр ИПМ, Берлин/Минск 2012.
4. *Малое предпринимательство*, [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://smallbusinesses.ru/content/10/3/>, 06.02.2013
5. Mieszajkina E., *Entrepreneurship In Managing Small Enterprises In Poland And Belarus, W: Determinants Of Entrepreneurship Development*, red. H. Kościelniak, Wyd. Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 7-18.

6. Mieszajkina E., Maciejewska R. (red.), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii*, Wydawnictwo WSPA, Lublin 2012.
7. Mieszajkina E., *Tradycja i nowoczesność w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami Lubelszczyzny*, "Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania", nr VII, 2012, s. 255-266.
8. *О состоянии развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.economy.gov.by/ru/small_business/iam-on-development-of-small-business-in-rb/small-bizness-12, 07.04.2013
9. Sitko W., Mieszajkina E. *Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie” nr 37, 2006, s. 161-168.
10. <http://lean.org.pl/lang/pl/badania-naukowe/futuresme/problemy-szanse-i-zagrozenia-w-sektorze-srednich-firm-produkcyjnych-w-europie>, 22.12.2011
11. <http://www.bezriski.biz/urok-1-kak-otkryt-ip-samomu/>, 07.03.2013
12. <http://www.kukiani.ru/index.php?page=content&subpage=s&r=10&p=33&s=120>, 17.03.2013

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В главе изложено значение главного ресурса организации – информации, принципы и этапы развития информационной безопасности, представлена методика управления информационной безопасностью – TISM, принципы Политики информационной безопасности. Представлен нормативный и экспертный подход к внедрению системы менеджмента информационной безопасности. Используя международные исследования информационной безопасности сделан сравнительный анализ результатов опросов директоров ИТ и информационной безопасности.

15.1. ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Вместе с эволюцией общества и развитием технологий менялись ключевые ресурсы: в аграрной эпохе ключевым ресурсом была земля, в индустриальной – капитал, а сегодня в постиндустриальной, информационной эпохе – информация и знание. Мировая экономика основана на знаниях, а её основным стратегическим ресурсом, от которого в большой степени зависит конкурентоспособность предприятий. Среда бизнеса в глобальной экономике меняется, вместе с развитием информационных технологии появляются новые возможности доступа к информации, которую нужно защищать. Значение безопасности информации в условиях глобализации экономического сотрудничества, в эпохе интернета, всё возрастает.

Информация это нематериальный актив, который является продуктом интеллектуальной, производственной или общественной деятельности человека, который позволяет увеличить наши знания о нас и окружающем нас мире. Этот ресурс может быть, подлежать измерению, передаче, хранению, обработке, эксплуатации и используется в виде фактов, данных, знаний, образов и их комбинаций. Информация выступает в разной форме: может быть сохранена в компьютерах, передаваемая по сети, напечатана или написана на бумаге, передаваемая

в разговорах. Информация представляет ценность и важность для организации и должна быть защищена [6, 10].

Информационная безопасность в организации связана с её тремя базовыми принципами: конфиденциальность, целостность и доступность. *Конфиденциальность* это требование, чтобы информация была доступна только для уполномоченных лиц; *целостность* это обеспечение точности и полноты, защита от сбоев, ведущих к потере информации; *доступность* обеспечивает уполномоченным лицам доступ к информации по её требованию [11]. Кроме этих принципов, могут быть приняты во внимание и другие атрибуты информационной безопасности: *подлинность, подотчетность, неотказуемость и надежность* [3]. Проблемы информационной безопасности касаются так информации в телеинформационных системах (в основном) как и информации, которая выступает на традиционных средствах массовой информации (бумага, аудио-видео).

Можно выделить следующие этапы развития информационной безопасности:

- физическая защита информации и построения надежного оборудования
- обеспечение качества программного обеспечения
- обеспечение безопасности программного обеспечения
- обеспечение безопасности компьютерных систем
- управление информационной безопасностью
- системы менеджмента информационной безопасности [1].

Информационная безопасность является предметом международных стандартов серии ISO/IEC 27000 [8]:

- ISO/IEC 27001:2013 – Информационные технологии – Методы безопасности – Системы менеджмента информационной безопасности – Требования (*Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements*)
- ISO/IEC 27002:2013 – Информационные технологии – Методы безопасности – Свод практик для управления информационной безопасностью (*Information technology – Security techniques – Code of practice for information security controls*)

В стандартах определены 4 уровня безопасности информационных систем: А, В, С и D [1]. Все требования стандарта серии ISO/IEC 27000 предназначены для применения во всех организациях, независимо от типа, размера, продукции и страны. Эти стандарты были перенесены в систему стандартизации в Польшу в виде серии PN ISO/IEC 27000:2012.

15.2. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ – TISM

Безопасность организации это широкое понятие. Согласно методике Комплексного управления безопасностью – TSM (*Total Security Management*), обеспечение безопасности это действия в четырёх основных областях: информационной безопасности, обеспечения непрерывности работы, физической и технической

безопасности, личной безопасности [3]. Основными вопросами, которые нужно решить для разработки документов политики в этих областях являются следующие: какие информации защищаем и от кого, за какими процессами ухаживаем и каких помех в них ожидаем, какие места защищаем и от чего, какого персонала требуем?

Модель информационной безопасности предприятия включает разработку *цели* (определить, что должно быть достигнуто), *стратегии* (с указанием, как достичь этой цели) и *политики* (разработка конкретных правил проведения операции). Политика безопасности становится основой действий для достижения желаемого уровня безопасности информации и услуг. Она рассматривается на трёх уровнях: безопасность в учреждении, безопасность ИКТ, безопасность отдельных систем ИКТ [2, 19].

Экспертами фирмы ENSI (*European Network Security Institute*) была разработана методика TISM (*Total Information Security Management*), которую можно использовать для любой организации для защиты кооперативных информационных ресурсов. Она согласна стандартам серии ISO/IEC 27000 и позволяет создать иерархическую Политику информационной безопасности. В методике определено три основных уровня управления информационной безопасностью [3]:

- *Политика информационной безопасности* – определение основных требований безопасности в организации;
- *Информационные группы* – уточнение требований к группам информации;
- *Системы обработки* – обеспечение требований безопасности для систем обработки информации данной группы.

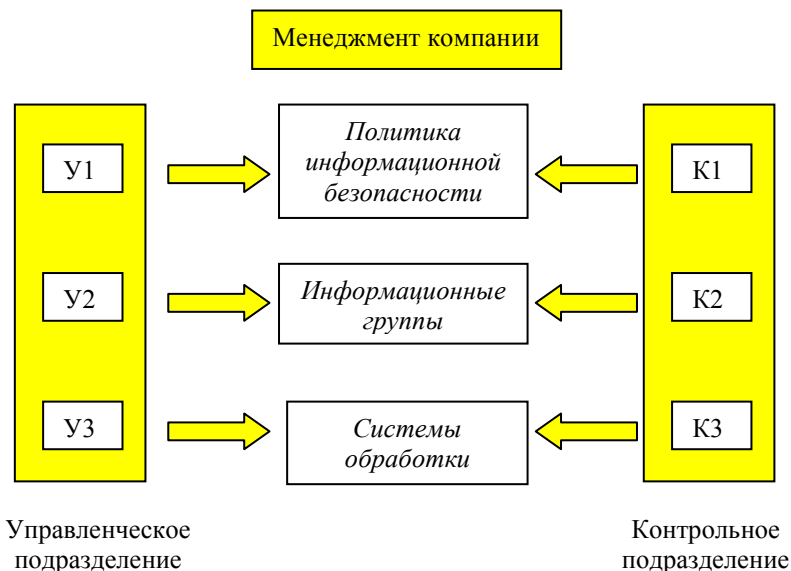


Рисунок 15.1. Методика TISM –структура управления информацией и её безопасностью
Источник: собственная разработка на основе[3]

Организационная структура управления информационной безопасностью представлена на рисунке 15.1.

Она предполагает жесткое разделение ролей по безопасности на два отдельных подразделения [3]:

- *управленческое* – для управления процессами обработки информации, в котором за соответствующий уровень управления отвечают: *Управляющий информацией* (У1), *Управляющий информационными ресурсами* (У2) и *Администратор систем* (У3)
- *контрольное* – для создания правил безопасности и контроля за их соблюдением, в котором за соответствующий уровень управления отвечают: *Уполномоченный по защите информации* (К1), *Администратор информационной безопасности* (К2), *Администратор безопасности систем* (К3).

На стратегическом уровне менеджментом компании, директором по безопасности решаются задачи определения стратегии, введения в жизнь документов Политики информационной безопасности, анализ риска и аудит по информационной безопасности. На тактическом уровне директора разрабатывают и внедряют стандарты по безопасности для информационных систем, следят за угрозами информационной безопасности, управляют кризисом, готовят отчеты. На оперативном уровне проводят обучение персонала и постоянно следят за безопасностью информационных групп.

15.3. ПОЛИТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Политика информационной безопасности (ПИБ) представляет собой набор точных и согласных с законодательством, руководящих принципов, правил и процедур, с помощью которых организация строит, управляет и предоставляет ресурсы и информационные системы и которых должен придерживаться персонал [15]. Она определяет, какие ресурсы и каким образом должны быть защищены, кто и по какому принципу будет иметь доступ к данным группам информации, кто будет ответственный за безопасность и за управление безопасностью.

Все принципы определенные в ПИБ касаются человеческих ресурсов – сотрудников, информационных систем, бумажных ресурсов и физических ресурсов – помещений. Политика содержит требования для процессов создания, агрегации, обмена, архивации и уничтожения информации.

ПИБ, как главный документ, дополняется другими внутренними документами как например: Принципы менеджмента информационной безопасностью, Правила защиты информации, Политика безопасности персональных данных, Политика безопасности информационных систем и многие другие инструкции.

В этих документах используются соответствующие лица, отвечающие за политику информационной безопасности, которым назначаются определенные функции. Это в основном: администратор данных, администратор информационной безопасности, администратор информационных систем, пользователь.

15.4. КОНЦЕПЦИИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (СМИБ)

Главным отличием СМИБ от внедрения принципов ПИБ является использование методов менеджмента рисками по отношению к безопасности информационных ресурсов с целью их минимализации.

Существует несколько подходов к внедрению системы менеджмента информационной безопасности [3]:

- *нормативный подход* – основан на международных стандартах серии ISO/IEC 27000: ISO/IEC 27001:2013 и ISO/IEC 27002:2013
- *экспертный подход* - основан на внедрении принципов разработанных экспертами.

Нормативный подход использует модель PDCA(*Plan-Do-Check-Act*) [13]:

- создание (*Plan*) – идентификация активов, менеджмент рисков;
- внедрение (*Do*) – реализация мер по управлению безопасностью;
- проверка (*Check*) – мониторинг и анализ;
- действие (*Act*) – поддержание в рабочем состоянии и улучшение.

Экспертный подход на основе оценки уровня зрелости бизнеса, по методике TISM-ISMS или ISACA (табл. 15.1), предлагает определенную стратегию внедрения принципов менеджмента информационной безопасности – либо ПИБ либо СМИБ [3].

Таблица 15.1. Оценка уровня зрелости бизнеса

Методика TISM-ISMS		Методика ISACA	
Уровень 0	отсутствие организационных положений о защите информации	Уровень 0 <i>отсутствие осведомленности</i>	нет требований к безопасности
Уровень 1	существуют основные организационные положения о защите и обработке информации (простая ПИБ)	Уровень 1 <i>начальный</i>	осознание необходимости
		Уровень 2 <i>интуитивный</i>	попытки создания безопасности
		Уровень 3 <i>определенный</i>	существует ПИБ, но нет контроля
Уровень 2	внедрена полная ПИБ и система менеджмента процессами согласно с ISO 9001	Уровень 4 <i>управляемый</i>	существует ПИБ и контроль за её использованием
		Уровень 5 <i>оптимизированный</i>	соответствие стратегии безопасности со стратегией бизнеса, сознательное управление рисками

Источник: собственная разработка на основе[3]

15.5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Информационная безопасность является предметом многих исследований как на мировом так и на национальном уровне. Рассмотрим выбранные исследования и их итоги опубликованные в следующих отчётах:

- A. *Глобальное состояние информационной безопасности 2012 (The 2012 Global State of Information Security Study)* – общемировое исследование, проведенное журналами: CIO и CSO а также PwC. Анкеты заполнили 9600 респондентов (генеральные, финансовые директора, директора ИТ и информационной безопасности) из 138 стран [18].
- B. *Эрнст энд Янг 2012 Глобальное исследование информационной безопасности (Ernst&Young 2012 Global Information Security Survey)* – общемировое исследование, проведенное компанией Эрнст энд Янг. Анкеты заполнили 1850 респондентов (директора ИТ и информационной безопасности) из многих стран мира [5].
- C. *Риски безопасности в корпоративной ИТ-структуре по всему миру (Global Corporate IT Security Risks 2013)* – общемировое исследование, проведенное компанией Kaspersky Lab и B2B International. Анкеты заполнили 1850 респондентов (директора ИТ и информационной безопасности) из многих стран мира [7].
- D. *Безопасная концепция "Принеси своё собственное устройство" (Secure "Bring Your Own Device" SANS)* – исследования фирмы SANS, проведенные среди 650 респондентов (директора ИТ и информационной безопасности) [17].
- E. *Обследование безопасности Делойт TMT 2013 (Deloitte TMT Security Survey 2013)* – исследования фирмы Делойт проведенные среди 121 респондентов из 38 стран мира [4].
- F. *Отчет Эффективное управление информационной безопасностью (RAPORT Efektywne zarządzanie bezpieczeństwem informacji)* – исследования фирм "Kancelaria Ślăzak, Zapiór i Wspólnicy" и "Mediarecovery", проведенные в Польше среди 75 респондентов (директора ИТ и информационной безопасности) [16].

Все указанные выше исследования рассматривали проблемы: важности информационной безопасности, организационных положений, указаний о защите информации, главных угроз безопасности в настоящее время, в том числе: использования мобильных технологии, концепции BYOD – использования личных устройств в рабочих целях, концепции "вычислительного облака", использования социальных медиа, уровень знания о информационной безопасности и поведение сотрудников в этой сфере. Респонденты исследований – в основном специалисты, принимающие важные решения в сфере ИТ, осознают важность превентивных мер в области ИТ-безопасности, но применяют их в разной степени.

Оценивая уровень зрелости бизнеса по методике TISM-ISMS (табл. 15.1) отсутствие организационных мер о защите информации (уровень 0) к сожалению выступает в среднем в 25% исследованных организаций (рис. 15.2). Внедрение

простой политики информационной безопасности, в которой существуют основные организационные положения о защите и обработке информации (уровень 1) имеет место в среднем в 68% исследованных организаций (рис. 15.3). Только 23% организаций в среднем имеют внедрену полную ПИБ и систему менеджмента процессами согласно с ISO 9001 (уровень 2) (рис15.4).

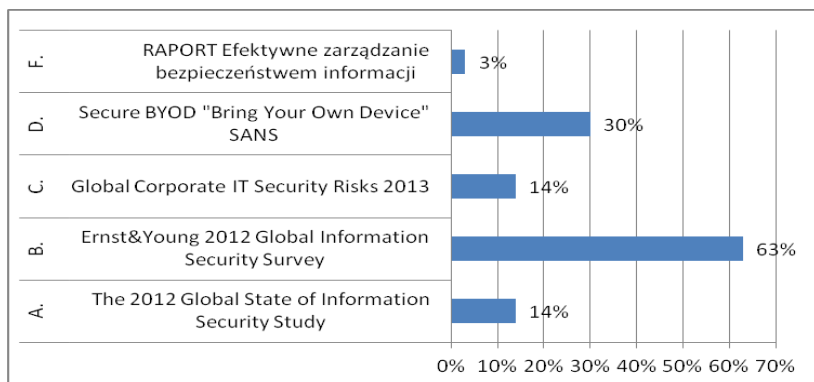


Рисунок 15.2. Методика TISM-ISMS – уровень 0: отсутствие организационных положений о защите информации
– сравнение результатов исследований

Источник: собственная разработка на основе [18,5,7,17,16]

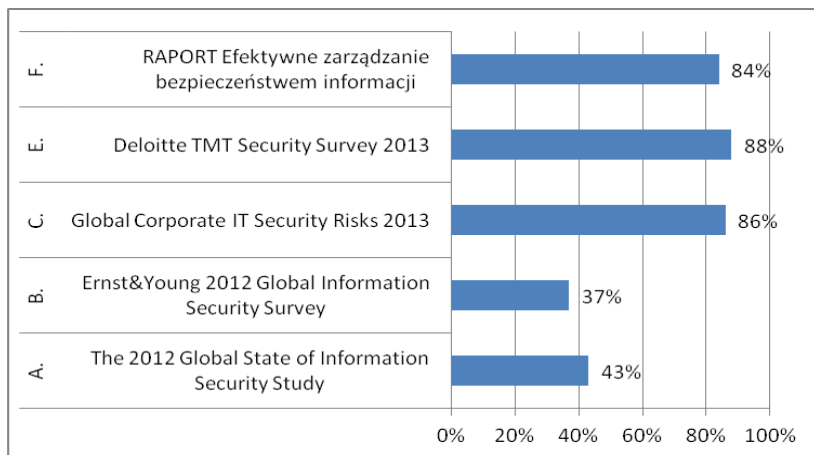


Рисунок 15.3. Методика TISM-ISMS – уровень 1: существуют основные организационные положения о защите и обработке информации
– сравнение результатов исследований

Источник: собственная разработка на основе [18,5,7, 4,16]

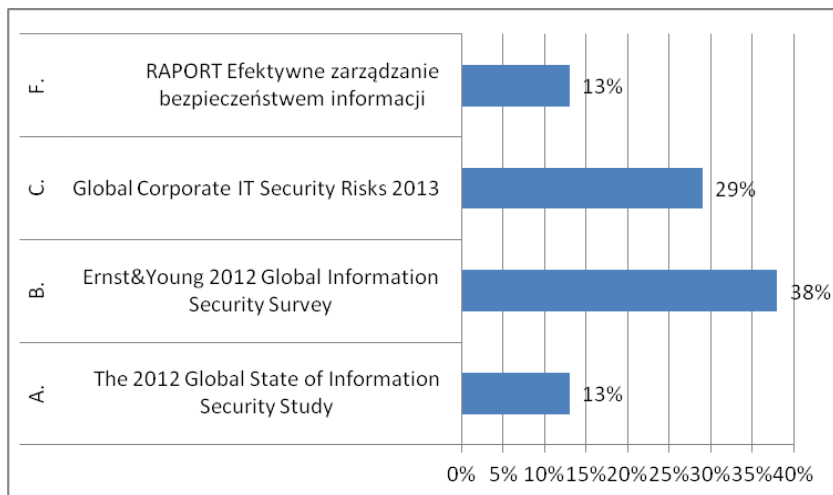


Рисунок 15.4. Методика TISM-ISMS – уровень 2: внедрена полная ПИБ и система менеджмента процессами согласно с ISO 9001 – сравнение результатов исследований

Источник: собственная разработка на основе [18,5,7, 16]

Бизнес не поспевает научно-технической революции – развитие ИКТ несет с собой новые угрозы безопасности. Руководители недостаточно заботятся о безопасности информации доступных с использованием современных технологий, в том числе мобильных устройств. Средства контроля над мобильными устройствами, как источниками утечки конфиденциальных данных, внедрило в среднем 44% исследованных организаций (рис. 15.5).

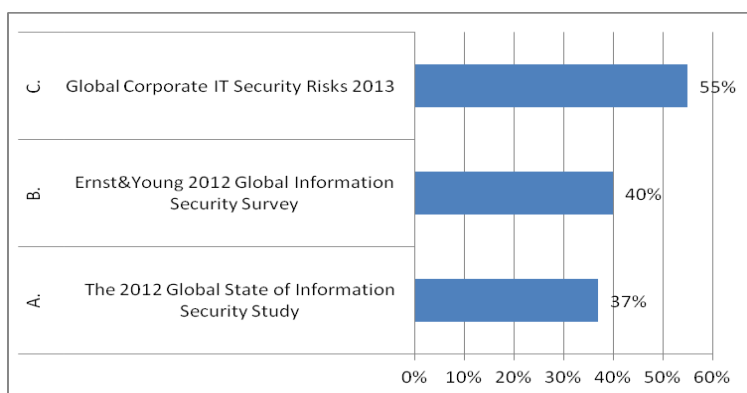


Рисунок 15.5. Реализация политик безопасности, связанных с использованием мобильных устройств – сравнение результатов исследований

Источник: собственная разработка на основе [18,5,7]

Все чаще сотрудники компаний используют собственные мобильные устройства (смартфоны и планшеты), в рабочих целях, при полном попустительстве со стороны менеджмента – этот тренд, концепция получила название BYOD (*Bring Your Own Device*) – "принеси своё собственное устройство", и может негативно отразиться на корпоративной информационной безопасности, тем более, что мобильные личные устройства имеют свойство теряться. На рис. 15.6 представлены результаты исследований по реализации политик безопасности, связанных с использованием собственных устройств и их доступа к корпоративным ресурсам. Лишь 33% организации в среднем приняла решения по использованию BYOD.

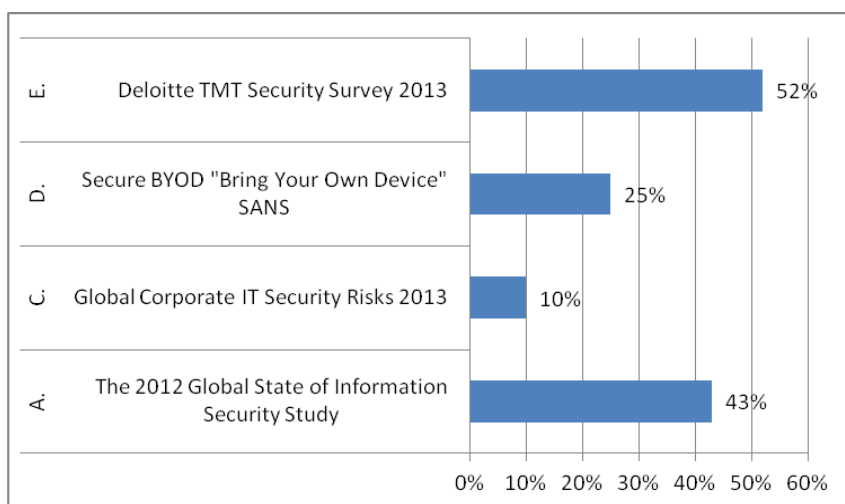


Рисунок 15.6. Реализация политик безопасности, связанных с использованием собственных устройств BYOD – сравнение результатов исследований
Источник: собственная разработка на основе [18,7,17,4]

Неосторожные сотрудники являются большой угрозой для информационной безопасности в компаниях и государственных учреждениях также в связи с использованием социальных медиа, таких как Facebook и Twitter. Ограничение доступа сотрудников к этим сайтам, является способом повышения безопасности ИТ. На рис. 15.7 представлены результаты исследований по реализации политик безопасности, связанных с использованием социальных медиа. Лишь 38% организации в среднем приняла решения по ограничению использования социальных медиа.

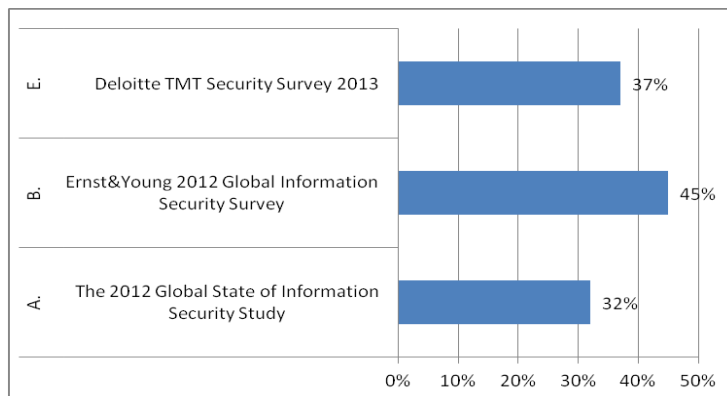


Рисунок 15.7. Реализация политик безопасности, связанных с использованием социальных медиа – сравнение результатов исследований

Источник: собственная разработка на основе [18,5,4]

Облачные вычисления становятся все более и более распространенной моделью управления ИТ-средой: в последние два года удвоилось количество организаций, использующих облачные вычисления. В исследованиях *Ernst&Young 2012 Global Information Security Survey* 38% респондентов признались, что они не приняли никаких мер по снижению рисков, связанных с использованием этой технологии [5].

Сравнительный анализ исследований по информационной безопасности показал тоже, что неосторожный и бессознательный сотрудник является большей угрозой, чем хакерской атак или стихийные бедствия – нужны мероприятия по обучению персонала.

15.6. Выводы

В последние годы растет в организациях осведомленность директоров ИТ о значении информации и опасностях их утечки, но способность справляться с ними уменьшается. Новые технологии имеют большой потенциал, но одновременно приносят новые угрозы, перед которыми нужно защищаться.

Проведенный сравнительный анализ результатов исследований показал, что в большинстве организаций существуют лишь основные организационные положения о защите и обработке информации (уровень 1), а самой важной нерешенной проблемой является реализация политик безопасности, связанных с использованием собственных устройств – BYOD. Внедрение комплексной стратегии информационной безопасности должно стать приоритетом для каждой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bereza-Jarociński B., Szomański B., *Inżynieria oprogramowania. Jak zapewnić jakość tworzonej aplikacji*, Helion, Gliwice 2009
2. Białas A., *Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie*, NT Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2009
3. Byczkowski M., *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji i systemów*, W: Informatyka gospodarcza pod red. J. Zawilą-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gąsiorkiewicz, T. 2, C.H. Beck, Warszawa 2010
4. *Deloitte TMT Security Survey 2013* //www.deloitte.com
5. *Ernst&Young 2012 Global Information Security Survey* //www.ey.com/pl
6. Garbaczuk W., Świć A.: *Podstawy ochrony informacji*, Politechnika Lubelska Lublin 2005
7. *Global Corporate IT Security Risks 2013* //www.kaspersky.pl
8. *International Organization for Standardization ISO* //www.iso.org
9. Kifner T., *Polityka bezpieczeństwa i ochrony informacji*, Helion, Gliwice 1999
10. Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999
11. Miłosz M., *Bezpieczeństwo eksploatowanych systemów informatycznych*, W: *Bezpieczeństwo informacji – od teorii do praktyki* red. M. Miłosz, Mikom, Warszawa 2005
12. *Norma ISO 17799* //www.centrum.bezpieczenstwa.pl/index.php/standardy-othermenu-16/51-iso-17799
13. *Norma ISO 27001* //iso27001security.com/
14. Pipkin D.L., *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*, NT Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002
15. *Polityka bezpieczeństwa informacji* //pl.wikipedia.org/wiki
16. *RAPORT Efektywne zarządzanie bezpieczeństwem informacji* //www.kancelaria-szip.pl/BFK/raport.pdf
17. *Secure "Bring Your Own Device" SANS* //www.sans.org
18. *The 2012 Global State of Information Security Study* //www.pwc.pl
19. Wójcik A., *System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z ISO/IEC 27001*, //www.zabezpieczenia.com.pl/ochrona-informacji/

Список авторов

Герасименко В.С.	Киевский национальный университет им.Т.Шевченко, Кафедра статистики и демографии, Киев, Украина
Герасимчук Ю.С.	АэроСвит Авиакомпания Частное акционерное общество, Киев, Украина
Задерака Н.Н.	Национальный авиационный университет, Киев, Украина
Коберник И.В.	Национальная академия управления, Киев, Украина
Козел Г.	Люблинский технический университет, Институт информатики, Люблин, Польша
Косарев А.И.	Национальный авиационный университет, Киев, Украина
Кудря Я.В.	Национальный университет «Львівська політехніка», Львов, Украина;
Левкив Г.Я.	Львовский государственный университет внутренних дел, Кафедра менеджмента, Львов, Украина

Левченко О.Ю.	Украинский государственный химико-технологический университет, Кафедра маркетинга, Днепропетровск, Украина
Литвин А.Ю.	Донецкий университет экономики и права, Кафедра финансов, Донецк, Украина
Лобан Л.А.	Белорусский государственный экономический университет, Минск, Беларусь
Мешайкина Е.	Люблинский политехнический университет Кафедра менеджмента Люблин, Польша
Милош Е.	Люблинский политехнический университет Кафедра менеджмента Люблин, Польша
Парий В.Н.	Национальный авиационный университет, Киев, Украина
Сагайдак М.П.	Криворожский национальный университет, Кафедра маркетинга Криворожского экономического института, Кривой Рог, Украина
Скуз А.А.	Национальный авиационный университет, Кафедра финансов, учета и аудита Института экономики и менеджмента, Киев, Украина
Судомир С.М.	Бережанский агротехнический институт, Кафедра аграрной экономики и организации агробизнеса, Бережаны, Украина
Харкута Е.В.	Украинский государственный химико-технологический университет, Кафедра маркетинга, Днепропетровск, Украина
Ющик М.	Люблинский политехнический университет Кафедра менеджмента Люблин, Польша

Танасиенко Наталия Петровна	Хмельницкий национальный университет Кафедра экономической теории Хмельницкий, Украина
Ткачева Оксана Анатолиевна	Государственный университет Институт экономики и прогнозирования Киев, Украина
Чугаенко Ю.А.	Национальная академия управления Киев, Украина
Чучка Иван Михайлович	Мукачевский государственный университет Мукачево, Украина
Ющик Марта	Люблинский технический университет Кафедра менеджмента Люблин, Польша

1. FACTORS INFLUENCING UPON THE CHOICE OF AN ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR MANAGEMENT OF INTERNATIONAL INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES

(Kobernyk I.)

The article presents the results of the research on functioning of organizational structures for management of international integrated business structures. International experience in this field is analyzed, in particular, concerning the choice of an organizational structure and its influence on the processes of economic development; contemporary peculiarities in selecting an organizational structure for an international integrated business are determined.

2. EFFICIENCY OF CORPORATE MANAGEMENT: ESTIMATION AND ORGANIZATIONAL-STRUCTURAL FACTORS OF ITS INCREASE

(Kudrya Y.)

The article studies the current state of the issue of economic efficiency estimation within industrial corporations' management. Both theoretical and applied fundamentals of the issue are analyzed. Major organizational and structural factors of efficiency level increase are determined on the examples of Ukrainian machine-building joint stock companies.

3. INSTITUTIONAL SUPPORT FOR CORPORATE MANAGEMENT WITH THE AIRCRAFT SECTOR

(Lytvyn A.)

The essence and composition of the institutional support for corporate governance and the process of economic cooperation between the air-transport companies were investigated, the models for creation of non-state pension funds are considered. The sectoral model for creation of corporate pension funds in the air-transport industry is offered. The schemes of corporate participation of the air-transport companies and their employees in the capital of the corporate pension funds have been worked out.

4. MANAGING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THE SYNERGETIC ASPECT

(Sudomyr S.)

The author outlines a role of synergy approach to development of the agricultural sector of economy. The current state of the strategic development of enterprise is reviewed, and methodological approaches to the formation of organizations as a systematic compound in the context of the requirements of the synergy effect. The components of the capacity of general management are systematized and supplemented. The main changes in the components of management are developed.

5. FORMATION OF INFORMATION BASE FOR ENTERPRISE ACTIVITIES OPERATING MANAGEMENT

(Gerasymenko V.)

The article is devoted to stating the methods of perfecting the information base of operating management. The main attention is paid to budgeting as the most effective way of gathering and analyzing the information necessary for management..

6. ENTREPRENEURIAL APPROACH TO ENTERPRISE RESTRUCTURING

(Loban L., Mieszajkina E.)

The problems of enterprises restructuring have been risen. The essence of the restructuring process is defined, the reasons causing it and the barriers to successful implementation have been pointed. The necessity of using an entrepreneurial approach to the development of the restructuring program and its implementation have been described. The scope of restructuring actions (technical and technological,

organizational, legal, administrative, personnel, financial, property) has been characterized. It has been shown that the actions in all areas are interconnected, so the is the need for a comprehensive restructuring program

7. QUALITY OF ENTERPRISE RESTRUCTURING WITHIN THE AIRCRAFT SECTOR **(Skuz A.)**

In the article it is considered adaptation of enterprises, corporations and whole industries of aviation sector of Ukrainian industry to the market conditions is a major problem of domestic economy. Adaptation of production aviation complexes is arrived at by making and adequate to the market of the program of restructuring the basic criterion of which is achievements of the expected result are dynamic and steady growth of volume of sales products, and services of domestic airline enterprises, in the world market.

8. GROUNDING THE NECESSITY FOR COOPERATION BETWEEN LIGHT AIRCRAFT OWNERS **(Zaderaka N.)**

In this work it is considered particularities and perspectives of light aviation development. It is substantiated the necessity of light aircrafts owners interaction organization as one of the obvious steps to prolongation of their operation. It is defined the classification of light aircrafts classification.

9. NETWORK-CENTRIC MANAGEMENT OF AIRCRAFT COMPANY SECURITY **(Kosarev A., Gerasymchuk Y.)**

The main sense and specifics in economic security of the airlines were explored in the article, the role of airline's top-management innovative knowledge described as strategic resource and network centric concept in managing economic security of the airline.

10. CONGRUENCE OF ECONOMIC INTERESTS IN MANAGEMENT OF AIRCRAFT COMPANY **(Kosarev A., Paryi W.)**

In the article there are key principles of interaction of aviation enterprises on the basis of valuable management for the purpose of maintenance of a sustainable development of the enterprise by harmonization with participants of environment. It contains concludes that in the present conditions of the foundation to become an airline consumer customer value, which is the basis for the adoption of any economic agent decision to purchase a product / service. The proposed concept of restructuring the Air Transport is a modern approach to the development of the air transport market. It includes co-creation of value as a result of personalized interaction, which is only relevant for a particular consumer.

11. EFFICIENCY OF MARKETING ACTIVITIES OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE: QUANTITATIVE INDICATORS **(Levkiv G.)**

Proposed to systematize the concept of "key indicators of marketing activities." An analysis of marketing performance indicators of agricultural enterprises in Ukraine Has been made. Calculated their dynamics over the years 2000-2011 and the impact on the effectiveness of marketing activities of agricultural enterprises.

12. CONCEPTS FORMATION FOR INTERNAL MARKETING AT SERVICE ENTERPRISES **(Sagaidak M.)**

Stages in the development of internal marketing theory are considered. The interpretation of the category "labour force" is carried out from the viewpoint of marketing. The interrelation between internal marketing, personnel marketing and personnel management system is analyzed. Approaches to formation of internal branding as a component of internal marketing are studied.

**13. MARKETING TOOLKIT FOR INCREASING THE EFFECIENCY OF
A RESEARCH INSTITUTE (THE STUDY CASE OF THE INSTITUTE OF
MECHANICAL ENGINEERING)
(*Levchenko O., Harkuta E.*)**

This article covered the marketing opportunities for improvement of company. As an example Institute of Mechanical Engineering was analyzed in the field of productivity, internal and external environment of the processed data based company. For proposed measures to improve the efficiency of activities

**14. SMALL ENTREPRENEURSHIP IN BELARUS
(*Mieszajkina E.*)**

The essence and role of small business in the economic development of the country has been revealed. Business activity forms in the Republic of Belarus has been presented. The characteristics of individual entrepreneurship has been given, the benefits and challenges of this form of business has been presented. The development of entrepreneurship in Belarus has been analyzed, the state and development of the small business sector has been estimated. The need of effective management of the development of small business in the country has been pointed.

**15. INFORMATION SECURITY MANAGEMENT IN ENTERPRISES
(*Milosz E., Koziel G.*)**

In chapter characterized the importance of information as a key resource organization, principles and stages of development of information security. The methodology of Total Information Security Management - TISM, principles of information security policy has been shown. . Presented normative and experimental approach to the implementation of information security management system. Using international research a comparative analysis of the results of surveys of CIOs and security specialists.