

4.Налогообложение бизнеса во Франции / Заграница изнутри. – Режим доступа к источнику: <http://zagranica.in/france/nalogooblozhenie-biznesa-vo-francii/2>

5.Налоги и налогообложение компаний в Великобритании / Coddan Bookkeeping and Accounting Service. – Режим доступа к источнику: <http://www.bookkeeping-accounting.ru/taxation.html>

*Рецензент докт. экон. наук, профессор Н.С. Миколайчук*

338.242.2

*Мелих Е.А., к.э.н., доцент,  
Одесская национальная академия пищевых технологий*

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕЖЛИЧНОСТНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В течение уже около столетия рабочий инструментарий менеджеров, начиная от активных методов управления, заканчивая проактивными, совершенствуется. Первая группа позволяет разрешить проблемную или конфликтную ситуацию в момент ее возникновения или после, а вторая группа инструментария – это инструменты, позволяющие предвидеть конфликтную или проблемную ситуацию и не допустить ее. Проблема предвидения конфликтов между людьми, личностями (внутри производства, между продавцами и покупателями, между конкурентами), проблема их предотвращения – одна из важнейших стратегических проблем, решение которой во многом зависит от навыков, опыта стратега и эффективности применения соответствующих методов и инструментов стратегического менеджмента.

Конфликтная ситуация в коллективе возникает при несовпадении ожиданий и результатов. В период депрессии число таких ситуаций увеличивается, поскольку возрастает безработица и ужесточается борьба за ограниченные рабочие места и доходы. Конфликт на рынке (между продавцом и покупателем) зачастую неизбежен, так как стремление продавца повысить цену и стремление покупателя при любых обстоятельствах ее снизить – суть рыночных отношений. Конфликт между производителями (продавцами) также характерен рыночным отношениям. В этом случае ожидание получения более выгодных условий хозяйствования или реализации продукции может не совпадать с результатом хозяйствования, что и является предметом конкурентной борьбы.

Видам конфликтов и их продолжительности на предприятиях, в бизнес-среде, личным взаимоотношениям в сочетании с получением экономических выгод посвящено ряд работ психологов, социологов, политологов. Среди научно-практических работ в области экономики и менеджмента следует выделить работы М. Кетс де Вриса [1] – изучение вопросов развития эмоционального интеллекта; Л. Клеймана [2] – управление человеческими ресурсами; Р. Каца [4] – вопросы эффективного управления, которые служат основой детерминации межличностного инструментария управления, но не в полной мере несут экономический характер воздействия.

Раскрытие экономической сущности управления людьми, эффективности использования проактивной группы инструментов экономического межличностного управления – цель данной статьи.

Проактивный экономический межличностный инструментарий стратегического управления – это средства предотвращения затяжной конфликтной ситуации между работниками отдельного предприятия, между представителями предприятия (менеджерами по сбыту, бренд-менеджерами, менеджерами по маркетингу и другими) и покупателями продукции/услуг, между конкурентами. На наш взгляд, к выделенной группе управленческого инструментария следует отнести: систему поощрения (премирования и штрафов), систему ценообразования (скидок и наценок на продукцию/услуги), систему повышения качества. Последовательность инструментов соответствует вышеперечисленным конфликтным ситуациям, а их детерминация и анализ представлены ниже.

Система поощрения работников. Цель использования данного инструмента – экономия расходов, несмотря на то, что поощрения увеличивают размер издержек на трудовые ресурсы в абсолютном стоимостном выражении. Все процессы на предприятии несовершенны, к совершенству можно только стремиться, поэтому каждый занятый на предприятии способен улучшать свою работу и работу предприятия в целом. Стремление к совершенствованию необходимо мотивировать. Сильнейшим мотивом улучшения качества труда является доход работника, который складывается из оплаты труда (ее обязуется выплачивать работодатель в рамках законодательной базы за выполненную работу в течение оговоренного времени) и премий/бонусов. Премии не должны быть спланированы, но стратегически предусмотреть их максимальный размер необходимо. Информированность работников о системе премирования (о системе

бонусов) и ее эффективная реализация позволяет рационализировать хозяйствование, повысить инициативность работающих, раскрыть творческие и предпринимательские способности.

Штрафы также не могут быть объектом планирования, но система штрафов позволяет усилить ответственность каждого перед предприятием в целом, перед коллективом. Каждое предприятие, разрабатывая систему премирования и штрафов, опирается на собственный опыт, опыт менеджеров по персоналу. Авторские разработки позволяют лишь усовершенствовать уже имеющуюся систему. Например, большинство предприятий США используют систему Дж. Уэлча: сотрудников-лидеров поощряют премиями (их численность 20% персонала), компетентных работников также поощряют, но премиями на 50-60% меньшего размера (их численность 70% персонала), худших работников и неэффективных ежегодно увольняют (их численность 10% персонала); в качестве штрафных санкций рекомендует лишение премий и бонусов [3, с.39].

Система ценообразования. Является мощным стратегическим экономическим межличностным инструментом предвидения конфликтов между производителем (продавцом) товаров и услуг и потребителем. Цена является критерием качества для большинства товаров, поэтому неоправданно высокая цена снижает конкурентоспособность продукции, затем всего бренда и предприятий, его выпускающих. Стабильность или увеличивающийся рост объемов реализации продукции – свидетельство соответствия качества и цены, наивысшая оценка конкурентоспособности потребителем в условиях рыночного хозяйствования. Использование методов ценообразования напрямую связано с использованием одновременно диагностических, концептуальных и межличностных инструментов управления. Для формирования цены необходимо проанализировать цены на аналогичный товар конкурентов, выстроить стратегию формирования цены и, поскольку цена является переменной величиной, обосновать стратегию ее снижения (скидок) или повышения (наценок), изучить полезность (ценность) товара для потребителя.

Приемлемая цена и для потребителя и для продавца устанавливается непосредственно в момент продажи. Ускорить наступление этого момента — цель двух названных заинтересованных сторон. Это ускорение осуществляется за счет системы скидок и наценок. В мировой практике ускорение сделки принято определять термином «сконто» или «дисконт» – система скидок, при которой цена на товар ниже при оплате за него наличными денежными средствами или досрочно (до срока, указанного в договоре купли-продажи) [5, с.75].

За счет большего числа покупателей или за счет совершения покупок одним покупателем на большую сумму – система «рибейт» – предприятие-производитель или предприятие-реализатор, в первую очередь, снижает уровень удельных непроизводственных расходов. В итоге образуется экономия, что также является целью использования данной группы инструментов.

Величина скидки может быть равна размеру налогов или сборов. Например, tax free – система возврата суммы косвенных налогов (налога на добавленную стоимость) иностранным гражданам при обратном пересечении границы той страны, в которой они были приобретены, которая была впервые использована в Швеции в 1980 году и сейчас насчитывает пользователей (покупателей) более чем из 37 стран мира. Использование названной системы предполагает повышение конкурентоспособности товаров страны-производителя или региона-производителя (например, стран, входящих в состав Европейского Союза).

Система наценок используется предприятиями-реализаторами (торговыми организациями, дилерами, дистрибьюторами) товаров на рынке с целью покрытия своих расходов в продвижении товаров и получения прибыли. Другими словами, наценка – это цена оказания посреднических услуг между производителем и покупателем. Чем больше между покупателем и производителем посредников, тем выше абсолютное выражение наценки, соответственно, выше конечная цена реализации продукции. Адекватная (удовлетворяющая экономические потребности сторон сделки) система наценок может быть установлена предприятием-производителем, но рыночные отношения, как правило, нивелируют часть наценки скидками.

Система повышения качества. Целью использования данной системы является одновременно повышение конкурентоспособности продукции и снижение издержек на производство и реализацию некачественной продукции, которая, в свою очередь, является провокацией конфликта между производителем и потребителем. Высококачественное производство занимает лидирующее положение на рынке, что, являясь целью конкурентной борьбы, провоцирует конфликт между производителями/продавцами за лучшее его позиционирование. Формирование данной системы возможно следующим образом: повышение качества продукции за счет инноваций (технологических и/или продуктовых); снижение брака и дефектов; оптимизация ассортимента продукции.

Повышение качества продукции за счет технологических и/или продуктовых инноваций. Инновация – это импульс к аккумуляции прибыли и капитала, большего, чем уровень покрытия расходов

предпринимательской инициативы. К. Боумен описал способность инноваций реагировать на спрос: если есть спрос на продукцию, то есть необходимость вводить новшества на предприятии [6, с.153]. Таким образом, при прочих равных условиях, качественная продукция более конкурентоспособна, соответственно, более конкурентоспособно предприятие, такое предприятие имеет больше возможностей создать эффективную инновационную стратегию.

Система снижения брака и дефектов является основным предметом исследований Японского союза ученых и инженеров. С. Синго в работе [7] доказал возможность одновременного удовлетворения требований потребителей к качеству продукции и снижения издержек производства за счет сокращения времени доработки бракованных изделий, за счет недопущения брака, за счет творческого подхода в управлении простейшими операциями каждым работником на производстве. Авторские методы заключаются в следующем: на любом предприятии необходимо организовывать такой процесс выпуска продукции, чтобы переналадка производства для выпуска новых элементов готовой продукции (такого качества, какое востребовано потребителями) не занимала значительное время; все производственные элементы должны быть оснащены приборами учета и контроля проходимых через них сырья, материалов, полуфабрикатов, изделий, чтобы при получении ответной реакции при выполнении производственных операций от машин и механизмов исключить несовершенство работы человека.

Конкурируя с широко известными в мировой практике японскими методами контроля и управления качеством, американские специалисты в области менеджмента создали достаточно емкую систему «6 σ» (англ. six sigma – шесть сигм). В 1987 году эта система заслужила первую Американскую Национальную премию в области управления качеством имени М. Болдриджа, на сегодняшний день ее применение нашли эффективным и внедрили более 1000 компаний по всему миру [8].

Назначение системы «6 σ» – предотвратить конфликт с клиентами/конечными потребителями или с конкурентами, производителями аналогичных товаров по поводу некачественной или дефектной продукции. Цель использования системы «6 σ» – стандартизировать качество продукции и процессов производства и, непрерывно повышая его, достигать максимально возможного удовлетворения требований потребителей. Сущность применения данной системы состоит в том, чтобы количественно измерить показатели качества той или иной продукции, сопоставить эти параметры с требованиями покупателей, довести параметры производства до идеального состояния, при котором вероятность появления неидеальной продукции равна или не более 0,999966. Основой расчета бездефектного производства является мнение и отзыв потребителей, которых не может устраивать некое усредненное качество. Для реализации данной системы требуются творчество, инициатива, опыт и навыки всех работников на предприятии, из числа которых лидеры (новаторы или рационалисты) особо мотивируются руководством предприятия.

Оптимизация ассортимента продукции. Чем выше число ассортиментных групп, тем для потребителя больше возможности выбора. Чем больше возможности выбора, тем обдуманнее приобретение и привлекательнее товар. Привлекательность товара – часть его конкурентоспособности. Для производителя не всегда большой ассортимент означает наличие множества технологических линий, в ряде случаев уместно наличие дополнительных фасовочных и упаковочных аппаратов, смесителей. Дополнительные производственные элементы требуют определенных затрат, что окупается достаточно быстро, если производимая продукция находит своего потребителя. Отсюда, формирование ассортимента – стратегическая задача одновременно производственных и маркетинговых служб. Сочетание интересов и стратегий названных служб происходит посредством оптимизации ассортимента.

Современное промышленное предприятие с множеством видов продукции не может производить только высококачественную продукцию для требовательных покупателей. Ряд покупателей, придерживаясь в своих покупках стратегии минимизации издержек, готовы приобретать менее качественную продукцию по низким ценам. Поэтому требовательность покупателей не столько от качества, сколько от безопасности приобретения. Отсюда, необходимым в стратегическом управлении является нахождение баланса между требованиями покупателей к качеству и безопасности продукции и собственными затратами производителя, обеспечивающего это качество и безопасность. На взгляд автора статьи, если у менее качественной продукции есть свой потребитель, эта продукция качественная (низшего класса, сорта и т.д.). Действительно некачественная продукция (дефектная, бракованная) вынуждает производителя пересматривать систему производства и менеджмента в целом, а не только лишь добавлять контрольные операции в конце технологического цикла.

Исследование эффективности названной группы инструментов проводилось на 128 предприятиях отраслей пищевой промышленности Украины различной мощности и регионального размещения (по 16 предприятий отдельных видов деятельности). Результат использования межличностных инструментов менеджмента представлен в табл.1.

По результатам исследований представленные инструменты межличностного стратегического управления в отечественной практике следует считать недостаточно адаптивными:

в отрасли по переработке зерна имеются наиболее старые системы скидок, наценок и качества продукции, но, в отличие от предприятий по производству сахара, система наценок, утвержденная в 2000 году, к 2010 году 4 раза пересматривалась и совершенствовалась;

на предприятиях кондитерской отрасли почти все виды инструментов достаточно новые, исключение – это система скидок;

система премирования и штрафов почти во всех отраслях пищевой промышленности не нова; несмотря на то, что в хлебобулочном производстве она наиболее старая, пересмотр и обновление данного инструмента осуществлялось в среднем 4 раза;

средняя периодичность пересмотра всех инструментов раз в 9 лет свидетельствует о неэффективности менеджмента в целом на предприятиях пищевой промышленности Украины.

Критерием эффективного менеджмента и гибкого использования представленной группы инструментов управления был бы пересмотр и совершенствование всех систем ежегодно.

Таблица 1

Использование межличностного инструментария стратегического управления на предприятиях пищевой промышленности в Украине

Название инструмента	в среднем по пищевой промышленности		в т.ч. по виду деятельности							
			переработка зерна		пр-во кондитерских изделий		масложировое пр-во		пр-во пива, вина и ликероводочных изделий	
	новейшая дата ввода	количество изменений к 2010 году	новейшая дата ввода	количество изменений к 2010 году	новейшая дата ввода	количество изменений к 2010 году	новейшая дата ввода	количество изменений к 2010 году	новейшая дата ввода	количество изменений к 2010 году
система премирования	1997	1	1986	2	2006	2	1999	0	1998	0
система штрафов	1995	1	1986	2	2006	0	1986	0	2001	0
система скидок	2004	2	1999	3	2009	1	2010	0	2001	1
система наценок	2004	2	2000	4	2009	1	2001	1	2005	1
система повышения качества	2005	1	1998	1	2010	0	2000	0	2006	2
Название инструмента	в среднем по пищевой промышленности		в т.ч. по виду деятельности							
			пр-во молочных изделий		пр-во мясных изделий		пр-во сахара		хлебобулочное пр-во	
система премирования	1997	1	1998	0	1997	0	2006	0	1985	4
система штрафов	1995	1	1998	0	1997	0	2000	0	1985	4
система скидок	2004	2	2003	2	2005	5	2000	1	2007	0
система наценок	2004	2	2003	2	2005	3	2000	1	2007	0
система повышения качества	2005	1	2005	2	2006	2	2009	0	2009	2

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: проактивная группа инструментов стратегического менеджмента в области управления межличностными отношениями на производстве и на рынке на отечественных пищевых предприятиях устарела, требует пересмотра и/или диверсификации. На наш взгляд, повышение эффективности ее использования зависит от «качества» персонала, особенно управленческого, что, в свою очередь, влияет на «качество» труда и его экономическую эффективность, на конкурентоспособность предприятия и продукции. Решение проблемы повышения «качества» персонала и «качества» труда требует дальнейших научных изысканий и опытов.

Литература

1.Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.

2. Kleiman L. Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage / Lawrence S. Kleiman. Cengage Learning, 2006. – 681 p.
3. Креймс Д. 4 правила лидерства Джека Уэлча / Джефери А. Креймс. – М.: Поколение, 2007. – 110 с.
4. Katz R. Skills of an effective administrator / Robert L. Katz. – Harvard Business Press, 2009. – 77 p.
5. Теорин М. Т. Элементарный курс коммерческих вычислений и терминологии: с задачами и ответами / М. Т. Теорин. – М.: Изд-во «И.Н. Кушнерев», 1906. – 279 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
7. Синго С. Быстрая переналадка. Революционная технология оптимизации производства / С. Синго. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 344 с.
8. Annual Report Archives of Motorola. 1987 Motorola Annual Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.motorolasolutions.com>

*Рецензент докт. экон. наук, профессор В.Р. Кучеренко*

005.591.4 – 021.411

*Куприна Н.М., к.э.н., доцент,  
Одесская национальная академия пищевых технологий*

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИМПАРИТЕТНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Реструктуризация деятельности предприятий является одним из актуальных вопросов в современных условиях, особенно для предприятий пищевой промышленности и АПК, не только как инструмента повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности, а скорее их сохранения, который позволит адаптировать промышленные предприятия к новым агрессивным условиям внешней среды и постоянному их изменению. Чрезмерная открытость внутреннего рынка и его либерализация за первые годы вступления в ВТО привела к устойчивой импортозависимой модели внешнеэкономической деятельности, негативным структурным изменениям во внутреннем розничном товарообороте и его уменьшения, снижению инвестиций в основной капитал, низком государственном и инновационном реформировании экономики и т.п. Негативным является и уровень государственной поддержки и защиты национального сельского хозяйства и промышленности по сравнению с другими странами-членами ВТО.

Основными направлениями проведения реструктуризации предприятий в последние годы являлись адаптационная, организационно-управленческая, финансовая реструктуризация и реструктуризация в системе антикризисного управления. Наиболее актуальной в современных условиях является адаптационное направление проведения реструктуризации предприятия как комплекса мероприятий, направленных на сохранение конкурентоспособности отечественных предприятий из-за изменения условий внутренней и внешней среды, в частности под влиянием глобализационных процессов на экономику и внутренний рынок Украины.

В последние годы в трудах украинских и зарубежных ученых активно рассматривается проведение: финансовой реструктуризации предприятий – Климчук С.В. [1], Серединский Е.И. [2]; реструктуризации в системе антикризисного управления и закономерностей развития предприятий (этапов их жизненного цикла): Беляев А.А. [3], Ковалев А.И. [4], Карпинска Г.В. [5]; социальной реструктуризации предприятий – Короткова Т.Л. [6], Скляр Е.Н. [7].

Однако, активные глобализационные процессы, влияющие на экономику Украины, предъявляют новые и существенные требования к проведению реструктуризации. Вступление Украины во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) обуславливает поиск путей повышения эффективности деятельности и устойчивой конкурентоспособности национального товаропроизводителя на национальном и мировом рынках, обеспечения экономической и продовольственной безопасности государства.

Поэтому актуальным видом реструктуризации, как предприятий пищевой промышленности, так и других промышленных предприятий является импаритетная реструктуризация, выделенная впервые. Выделение нового вида реструктуризации предприятий требует разработки методологии ее обоснования и методики проведения.

Актуальность выделенных вопросов и необходимость дальнейших исследований обусловили выбор направления и цели данного исследования. Так, целью исследования в данной статье является обоснование таких теоретических аспектов проведения импаритетной реструктуризации промышленных предприятий как факторы, принципы, цели, субъекты, объекты, инструменты и механизмы.