

В рамках существующего традиционного субъектного подхода к сущности мировой экономики в качестве главных ее субъектов выступают транснациональные корпорации. Однако процесс глобализации малого бизнеса в контексте его участия в инновационном процессе за счет аккумуляции человеческого капитала позволяет расценивать место малого бизнеса в системе мировой экономики в качестве полноправного участника мировых хозяйственных процессов наряду с традиционными субъектами и позиционировать его в сфере инновационной модели глобального экономического развития

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аналіз зовнішнього середовища розвитку малого підприємництва / Доповідь Ресурсного центру малого підприємництва в рамках Tacis Project SMERUS9501. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rcsme.ru>.

2. Макогон, Ю. Глобалізація та соціалізація економічного розвитку: досвід для України / Ю. Макогон Т. Орехова, І. Хаджинов, В. Кошленко // Міжнародна конференція «Економіка та менеджмент – 2009»: збірник – наукові роботи. – Каунас, Литва. – 2016. – С. 29–33.
3. Макогон, Ю. Перспективи виходу на зовнішній ринок підприємств малого бізнесу України / Ю. Макогон, В. Кошеленко // Проблеми підвищення ефективного функціонування підприємств різних форм: зб. наукових праць. – Донецьк, 2016. – С. 86–94.
4. Малі та середні підприємства, що інтегруються ринках // 31 – Всесвітній конгрес малого бізнесу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.isbc.com/statistic-2009>.
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Підприємницьке середовище в Україні: монографія / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, О. Н. Анісімова, І. В. Хаджинов, В. В. Кошеленко / Под ред. Ю. В. Макогона. – Д.: ДонНУ, Каунас: КТУ, 2011. – 216 с.

Матеріал посту́пил в редакцію 24.09.2019

BURACHEK I. V., YARMOLYK D. I. Small business in Ukraine in the globalization of the world economy

The current state of small business development in Ukraine is investigated. The main problems of formation and development of small domestic enterprises are determined. The prospects of small business development, taking into account foreign experience and the national specifics of economic management, are determined.

УДК 005.22:338.436.33

Гарчук И. М.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение. Оценка эффективности управления стратегией организации связана с анализом целей и задач организации с учётом ее жизненного цикла, ресурсов организации, а также определением уровня управляемости организацией. Особое внимание при этом уделяется достоверности и точности полученных показателей работы организации, качеству и своевременности выполняемых заданий, достаточности воздействия управленческих решений для реализации плановых и прогнозируемых показателей работы.

Разработка стратегии основывается на использовании информации о функциях управления и принадлежности их к зонам управляемости. Эффективное функционирование организации предполагает, что уровень управляемости должен находиться в диапазоне от 100 % до 80 %, т. е. должны работать все функции управления [1]. В данной зоне управляемости все службы и отделы организации, а также все руководители настроены на решение вопросов разработки стратегии и действуют с учетом требований стандартов ISO серии 9000. При отсутствии в организации какой-либо функции управления, разброс их уровней управляемости начинается с нуля, а функции необходимо разрабатывать и внедрять в практику управления. Отсутствие в системе функций управления подтверждает также и отсутствие функционирования в организациях закона обратной связи и, как следствие, многих процедур, связанных с реализацией процессов управления [2, с. 49].

Оценка эффективности процессов управления. В соответствии с «Методологией измерения и практиком по управлению организацией» [2] и международным стандартом ISO 9004:2010 [3] уровень управляемости стратегией развития организации можно представить в виде функциональной зависимости, определяемой по формуле (1):

$$УУСРО(t_0) = F(ОсФУ(СФУ(ОФУ(ФУДСО(t_0))))), \quad (1)$$

где УУСРО – уровень управляемости стратегией развития организации;

ОсФУ – основные функции управления;

СФУ – специальные функции управления;

ОФУ – общие функции управления;

ФУДСО – функции управления деловой среды организации;

t₀ – начальное время оценки процессов управления.

Учитывая взаимодействие всех функций управления (основных, специальных, общих, деловой среды), связи между их областями роста, можно обеспечить их развитие в рамках общего развития, в связи с чем, автором используется понятие траектории развития процессов управления стратегией организации, т. е. совокупности значений уровня управляемости, описывающих развитие функций управления во времени. На рисунке 1 представлена характеристика траектории развития. Внутри поля траектории развития ее характеристика будет изменяться в зависимости от сил, воздействующих на нее. Характеристика изменений зависит от совокупности положительных сил, действующих на траекторию развития, и совокупности отрицательных сил, препятствующих траектории развития. Отрицательные силы, действующие на снижение уровня управляемости, создают барьеры сопротивления силам, действующим на развитие. Под воздействием сил развития и препятствия характеристика уровня управляемости то уходит вниз, то поднимается над траекторией. Она совершает колебательные движения, зависящие от внутренних и внешних сил, воздействующих на все функции управления. Главная задача системы управления при этом – уменьшить амплитуды колебаний характеристик траектории развития.

Практика оценки и анализа стартовых условий процессов управления стратегией организации с помощью диагностики показала, что каждая функция управления имеет свой диапазон разброса уровней управляемости в исследуемом поле. Следовательно, определяя траекторию развития, можно обобщить весь диапазон уровней управляемости. По совокупности оценки значений уровней управляемости всех функций можно рассчитать общий уровень управляемости и определить интервал времени необходимый и достаточный для выхода процессов управления в зону устойчивого развития, для чего необходимо определение вектора сил развития, характеризующего скорость развития уровней управляемости организации [2].

Результатом применения методики оценки эффективности процессов управления, применяемой в ходе диагностики 47 организаций Брестского региона, явился расчет общих уровней управляемости Брестского, Барановичского, Каменецкого, Кобринского и Пружанского районов и определение их принадлежности к зонам управляемости. Диапазон разброса общего уровня управляемости организаций находится в пределах от 37% до 87%. Результаты исследований

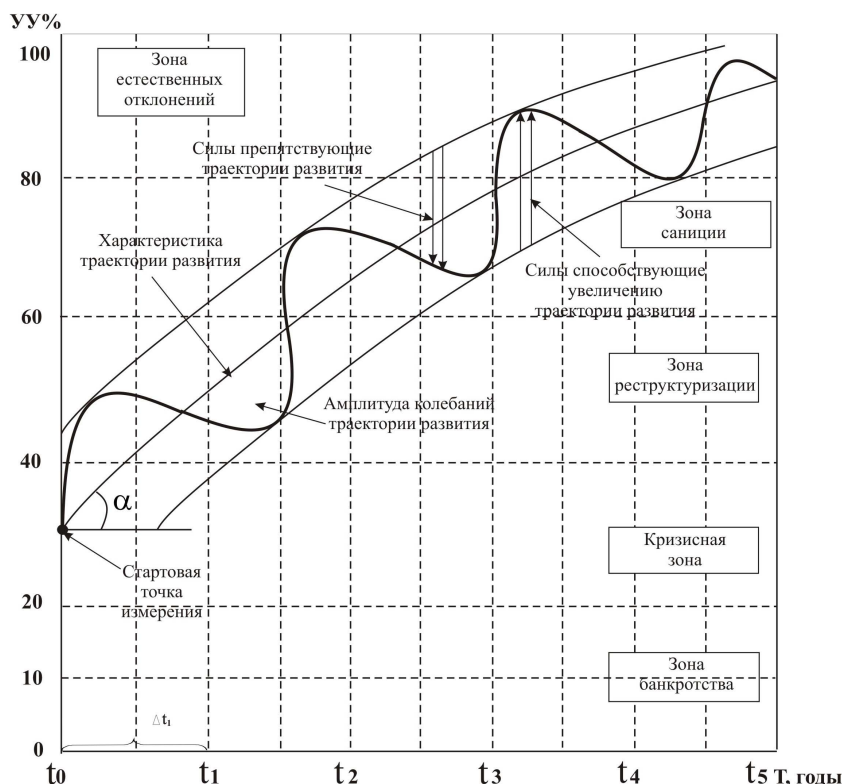


Рисунок 1 – Характеристика траектории развития процессов управления
Примечание – разработка автора на основе [1]

свидетельствуют, что проведение диагностики позволяет измерять процессы управления организациями, а следовательно, планировать и прогнозировать программы совершенствования каждой функции управления, увязывая их в единую систему обеспечения эффективного функционирования организации. В таблице 1 приведен сводный анализ характеристик процессов управления ресурсами организаций Брестского региона по районам.

Таблица 1 – Сводный анализ уровней управляемости ресурсами по районам

Организации	Уровень управляемости ресурсами, %							
	Материальные	Энергетические	Знаний	Финансовые	Человеческие	Производственных мощностей	Социально-экономические	Общий уровень
Барановичского района	78	79	59	79	68	79	56	65
Брестского района	82	71	63	79	66	80	76	75
Каменецкого района	55	66	59	53	56	61	45	51
Кобринского района	62	47	47	63	58	73	53	56
Пружанского района	65	61	44	56	56	48	46	51

Примечание – Разработка автора

Из таблицы видно, что диапазон разброса значений уровней управляемости находится в пределах от 51 % (организации Каменецкого района), что соответствует зоне санации, до 75 % (организации Брестского района) – зона стабилизации. Минимально допустимый уровень управляемости организацией, при котором она может производить самостабилизацию и отвечать на изменения деловой среды, равен 70%, а рабочий диапазон устойчивой работы организации определяется диапазоном уровня управляемости, равным 80–85% [4]. Полученные значения уровней управляемости организаций Брестского региона говорят о том, что не все руководители

осознают необходимость применения новых методов, подходов и технологий управления организациями [5].

Таким образом, основные функции управления (ОсФУ) (ресурсы производства и социально-экономические), характеризующиеся дополнительными (специальными (СФУ)), вспомогательными (общими (ОФУ)) и уточняющими (деловой среды (ФУДСО)) показателями, описывают процессы управления стратегией организации в целом.

Рассмотрим оценку эффективности процессов управления на примере организации XYZ. В результате проведения диагностики оценены основные, специальные, общие функции и функции управления деловой среды предприятия. Оценка осуществлялась экспертным методом с помощью разработанных анкет определения эффективности управления. Экспертами выступали руководители, начальники подразделений и специалисты организации. Общая характеристика функций управления, минимальные, максимальные и общие оценки уровней управляемости (УУ) представлены в таблице 2.

Оценка эффективности процессов управления организацией XYZ на момент проведения диагностики составила 38%, что соответствует зоне реструктуризации. Все участники оценки отмечают, что самыми высокими показателями являются энергетические (56%) и человеческие ресурсы (53%), а также СФУ производство (71%). Характеристики всех показателей разбросаны в диапазоне от 19% до 71%, но основная часть показателей располагается в диапазоне 30-50%. Проведенные на предприятии исследования показали, что невысокое значение уровня управляемости вызвано тем, что загрузка производственных мощностей на предприятии составляет примерно 55–60%. Учитывая, что штатное расписание предприятия рассчитано на 100%-ю загрузку производственных мощностей и постоянные затраты подходят под уровень 55–60%, то точка безубыточности находится рядом с постоянными затратами, а это означает отсутствие прибыли, оборотных средств и перспектив развития.

Значения уровней управляемости основных функций определяют общий стартовый уровень управляемости предприятием. Полученные экспертные оценки позволили определить зоны управляемости, уровни управляемости и общий уровень управляемости ресурсами предприятия, а также определили очередность нейтрализации проблемных зон. В первую очередь необходимо принимать меры в отношении самых слабых показателей, все усилия должны быть направлены на решение данных проблем. Чем ниже стартовый уровень процессов управления, тем больше времени и действий необ-

ходимо для стабилизации процессов управления и выхода в зону устойчивой работы, поэтому для организации XYZ определено минимальное время стабилизации, равное одному году, среднее – двум с половиной годам, максимальное – пяти годам. Для разработки стратегии предприятия за основу было принято максимальное время. В конце пятого года общий уровень управляемости должен попасть в точку, равную 100%. Чем ниже полученный в результате диагностики стартовый уровень управляемости организацией, тем значительно больше потребуются усилий и мероприятий, т. е. единичных значений вектора сил развития, для стабилизации процессов управления и выхода в зону, равную 100%.

Таблица 2 – Характеристики функций управления организации XYZ

Наименование показателей оценки	Оценка, %		
	Минимальная	Максимальная	уу
1. Стратегия развития организации			38
1.1 ОсФУ Ресурсы организации	40	70	46
1.1.1 Материальные	30	50	45
1.1.2 Энергетические	40	70	56
1.1.3 Знаний	10	40	29
1.1.4 Финансовые	10	50	40
1.1.5 Человеческие	30	60	53
1.2 ОсФУ Социально-экономические показатели	10	40	30
2. СФУ	10	90	46
2.1 Политика	10	30	25
2.2 Маркетинг	30	50	45
2.3 Реализация	60	80	64
2.4 Закупки	40	60	48
2.5 Финансы	20	50	40
2.6 Система менеджмента качества	30	60	38
2.7 Управление человеческими ресурсами	10	40	33
2.8 Производство	60	90	71
3. ОФУ	10	70	39
3.1 Принятие решений	40	70	40
3.1 Контроль/мониторинг	20	50	44
3.1 Учет	30	50	46
3.1 Планирование	40	50	41
3.1 Анализ и оценка	30	50	41
3.1 Корректировка	20	50	38
3.1 Стимулирование	10	40	23
4. ФУДСО	10	60	33
4.1 Долгосрочное перспективное планирование	20	40	38
4.2 Постоянный мониторинг и анализ деловой среды	10	40	20
4.3 Привлечение заинтересованных сторон	10	50	34
4.4 Взаимовыгодные отношения с поставщиками и партнёрами	20	50	31
4.5 Обеспечение баланса противоречивых потребностей заинтересованных сторон	10	30	19
4.6 Применение общей стратегии в организации	20	50	39
4.7 Предвидение потребностей в ресурсах	30	50	40
4.8 Установление процессов, соответствующих достижению стратегии	20	30	28
4.9 Осуществление корректирующих действий	20	40	33
4.10 Обеспечение возможности обучения для персонала	30	50	46
4.11 Постоянное улучшение	30	40	38

Примечание: разработка автора на основе выполненных работ по хоз. договору

Построение траектории развития процессов управления и поинтервальное определение векторов сил развития функций управления позволили сделать вывод, что для достижения плановых заданий развития организации необходима разработка стратегии, соответствующая полученным векторам сил развития. Мероприятия стратегии должны разрабатываться в соответствии со стандартом ISO 9004:2010 года [2]. Для распределения целей, задач, процедур на каждом уровне управления руководитель должен воспользоваться организационной структурой управления и назначить ответственных за реализацию программы на каждом уровне управления. Каждый ответственный за реализацию своих задач в процессе управления реализацией мероприятий должен определить исполнителей и делегировать им реализацию подзадач, связанных с их должностями и характером выполняемых работ. Каждый исполнитель разрабатывает свои программы и планы для реализации мероприятий стратегии.

Стратегия развития организации XYZ должна быть ориентирована преимущественно на новые рынки, формы и методы продвижения продукции покупателю. Освоение новых методов работы на рынке продукции позволит выйти организации на нормальный режим работы, совершенствовать структуру и снижать уровень затрат на производство, достигать более конкурентоспособного уровня реализационных цен.

Усиливая внимание к процессам управления ресурсами, организация создаст условия улучшения показателей конкурентоспособности продукции на рынке. Для реализации развития процессов управления ресурсами и определения конкретных действий их совершенствования необходимо разработать программу, учитывающую:

- четкое видение политики организации и ее выполнение;
- профессиональную подготовку всего коллектива организации;
- организационную подготовку всех технологических процессов, связанных с выпуском продукции;
- экономическую подготовку процессов, обеспечивающих конкурентоспособность продукции на рынке, связанных с конкурентоспособной себестоимостью сырья и переработанной продукции;
- маркетинговую подготовку, определяющую все процессы, связанные с эффективной производственно-хозяйственной деятельностью организации;
- активизацию всех функций управления;
- регламентацию задач и ответственности специалистов за качество выполняемых работ;
- усиление системы мотивации труда, когда оплата специалиста строится по результатам его индивидуальной работы.

Заключение. Результаты исследований свидетельствуют, что проведение диагностики объекта управления позволяет оценить эффективность процессов управления организациями, планировать и прогнозировать мероприятия стратегии совершенствования каждой функции управления, увязывая их в единую систему достижения устойчивого развития организации. Из анализа следует, что мероприятия стратегий организаций с низкими значениями уровней управляемости, находящимися в зонах реструктуризации и санации, более сложны и трудоемки, чем организаций с более высокими показателями процессов управления.

Определение уровней управляемости с помощью диагностики является временной точкой рассмотрения проблем в управлении организацией. Проведенные исследования показали, что уровни управляемости большинства организаций Брестского региона находятся в диапазоне 70–40 %, т. е. система управления находится в зонах стабилизации, санации или реструктуризации. Такие невысокие значения уровней управляемости говорят о том, что не все руководители организаций осознают необходимость применения новых методов, подходов и технологий управления организациями.

Проблемные зоны в управлении имеют своих исполнителей; свои границы в уровнях управляемости; свои отрицательные воздействия в виде сил торможения, препятствующие эффективному функционированию; свои затраты на нейтрализацию проблем в управлении; свои потери времени, в течение которого существуют проблемные зоны. Для устойчивого развития организации необходима разработка стратегии, включающая мероприятия, соответствующие полученным значениям векторов сил развития.

В результате диагностики определяются конкретные данные о состоянии развития процессов управления только в момент исследования. Такая информация отражает данные качественных и количественных характеристик процессов управления, но не дает ответа на вопрос о тенденциях их изменения во времени. Возникает необходимость измерения уровня управляемости во времени и анализа его развития в динамике.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р. С. Седегова. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.
2. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) : монография / О. А. Высоцкий [и др.] ; под ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 272 с.
3. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ISO 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск : Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
4. Высоцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова; под науч. ред. В. Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с.
5. Комплекс мер на 2016-2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством, утвержденным Советом Министров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.slutskcsms.by/document/Komp_mer_2016-2020.DOC. – Дата доступа : 20.04.2018.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

GARCHUK I. M. Methodology for evaluating the effectiveness of management processes of the organization's development strategy

The interaction of the basic, special, general management functions and functions of the business environment, as well as the relationship between their growth areas, is considered. The characteristic of the trajectory of development of the organization's strategy management processes is constructed, depending on internal and external forces acting on the control functions. A methodology has been developed for evaluating the effectiveness of processes for managing the organization's development strategy. The analysis of the resource management of organizations of the Brest region by regions is carried out. A program of measures has been developed aimed at improving the efficiency of organization management.

УДК 338.45

Дашкевич Т. В.

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Введение. Для обеспечения энергетической стабильности и безопасности Республики Беларусь необходимо повышать надёжность и эффективность деятельности отраслей Министерства энергетики, так как от их стабильной работы зависит развитие экономики страны и рост благосостояния населения.

Одной из основных отраслей экономики Республики Беларусь является энергетика. Развитие данного направления определяется рядом государственных программ и социально-экономической стратегией, которые обеспечивают достижение установленных показателей при поддержке на государственном уровне.

Топливо-энергетический комплекс объединяет в себе различные производства, которые занимаются добычей важнейших для государства ресурсов.

Топливо-энергетический комплекс является основной базой для функционирования всех секторов экономики Республики Беларусь. В состав его входят: топливная промышленность (нефтяная, газовая, угольная, сланцевая, торфяная); электроэнергетика.

В Республике Беларусь около 85% энергоресурсов импортируются. Энергетическая самостоятельность Республики Беларусь составляет всего 15%. Страна обеспечена собственными энергоресурсами для биотоплива и отходов на 102%, а для природного газа – на 2%.

Одним из важнейших направлений по достижению безопасности Республики Беларусь в области энергетики является увеличение объема потребления собственных энергоресурсов. Страна стремится максимально вовлекать их в топливо-энергетический баланс.

Газовая промышленность. 6 ноября 1958 года ЦК КПБ и Советом Министров БССР было принято постановление № 738 «О плане газификации городов и других населенных пунктов Белорусской ССР в 1959–1965 годах». С этого момента началось создание в стране новой газовой отрасли, которая окажет огромное влияние на экономику Республики Беларусь в будущем.

Государственное производственное объединение «Белтопгаз» является, на данном этапе, одной из важнейших составляющих топливно-энергетического комплекса страны.

К задачам ГПО «Белтопгаз» относятся: обеспечение природным и сжиженным газом; эксплуатация распределительной газовой сети и объектов газоснабжения; добыча торфа и производство топливных брикетов.

В состав объединения входят 7 газоснабжающих организаций; 7 организаций, занимающихся прочими видами деятельности; 13 организаций строительного комплекса; 18 организаций горнодобывающей и обрабатывающей промышленности.

В последние годы газовая отрасль Республики Беларусь стала активно развиваться. На данном этапе сформирована современная газораспределительная система протяженностью более 61 тыс. км, которая обеспечивает поставку природного газа во все города страны.

Около 2,6 тыс. промышленных и почти 10 тыс. жилищно-коммунальных предприятий являются потребителями газа. По состоянию на 2018 год газифицировано 3,7 млн квартир (из них 1,1 млн в сельской местности).

За период с января по сентябрь 2018 года газоснабжающие организации ГПО «Белтопгаз» поставили потребителям свыше 13 млрд м³ природного газа и 48 тыс. т. сжиженного.

В рамках Программы социально-экономического развития планируется обеспечение газом потребителей в необходимых объемах. Также планируется изменение подходов к решению задач газификации населенных пунктов Республики Беларусь из-за деятельности Белорусской АЭС и роста электропотребления в стране [1, 3].

Система государственного регулирования газовой промышленности. Работа предприятий газовой промышленности находится на постоянном контроле со стороны государственных органов. Это связано с важностью обеспечения бесперебойной и эффективной деятельности данной отрасли для всех регионов страны и благополучия населения.

Регулирование газовой промышленности осуществляется на основе множества нормативных документов.

Согласно Закону Республики Беларусь № 293-3 от 08.01.2015 года «Об энергосбережении» государственное регулирование осуществля-

Дашкевич Т. В., ст. преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.