

по каждому аспекту – 3, минимальный – 0. Внутри каждого аспекта существуют подпункты, максимальный балл по которым зависит от выбранного аспекта. Например, в аспекте “государство” существует 3 подпункта, максимально возможные баллы по которым определяются как максимальный балл за весь аспект, деленный на количество подпунктов в аспекте. После оценки подпунктов баллы по ним внутри аспектов суммируются и вычисляется балл каждого аспекта.

На основе предложенного социального паспорта осуществляется рейтинговая оценка предприятия. Для этого оценивается уровень значимости каждого аспекта социального паспорта путем введения весовых коэффициентов: наибольшее влияние на репутацию предприятия оказывают пункты второго аспекта (воплощаются в коллективном договоре) – ему присвоили 0,5 балла и обозначили k_2 , первому аспекту присвоили 0,2 балла и обозначили k_1 , и, наконец оставшиеся 0,3 балла из 1 присвоили третьему аспекту (k_3).

Таким образом, формула рейтинговой оценки имеет следующий вид [6]:

$$R_i = \sqrt{k_1 \cdot A_1^2 + k_2 \cdot A_2^2 + k_3 \cdot A_3^2}, \quad (1)$$

где k_1, k_2, k_3 – весовые коэффициенты аспектов;

A_i – балл по аспекту.

На основе социального паспорта мы предлагаем форму отчета о социальной активности предприятия. Он имеет 4 раздела, показатели которых оценены в количественном и суммовом выражении: ответственность перед государством, перед работниками, перед обществом и оценка социального уровня, а также общие показатели, такие как, выручка от реализации продукции, чистая прибыль, численность работников, средняя зарплата по предприятию (таблица 1).

Таким образом, социальные активы – это сумма средств, вложенных в развитие предприятия в части трудовых ресурсов (повышение квалификации, улучшение охраны труда, жилищных условий, профилактическое лечение) с целью получение будущего дохода, будущей экономической выгоды.

Средства, затраченные на формирование социальных активов, можно положить в банк на депозит под проценты и получать доход. Но вложение средств в социальное развитие бизнеса также приносит предприятию определенные выгоды.

Чтобы сравнить эти два варианта в суммовом выражении, нужно оценить эффективность накопления социальных активов.

В связи с этим авторами была разработана модель оценки эффективности социальных активов.

$$\Theta = \frac{\Delta Z \cdot \Delta D}{CA} = \frac{\Delta ПТ}{CA}, \quad (2)$$

где Θ – эффективность социальных активов;

ΔZ – изменение знаниевой компетенции сотрудника;

ΔD – изменение деятельностной компетенции сотрудника;

$\Delta ПТ$ – изменение производительности труда работников;

CA – социальные активы.

Эффективность является отношением изменения уровня производительности труда работников к размеру социальных активов предприятия, причем изменение уровня производительности труда определяем как произведение изменений знаниевой и деятельностной компетенции сотрудников.

Заключение. Представление предприятием своего социального паспорта широкому кругу пользователей информации позволяет ему иметь существенное преимущество перед другими организациями, т.к. это обеспечивает заинтересованность потенциальных работников, для которых немаловажную роль при трудоустройстве оказывает социальная сторона деятельности предприятия. Для инвесторов социальная ответственность предприятия является прямым доказательством его успешной работы, что в свою очередь влияет как на инвестиционный спрос по одной единице хозяйствования, так и в целом по экономике государства. Для финансово-кредитных учреждений предоставленная информация в социальном паспорте косвенно позволяет установить платежеспособность и надежность заемщика.

На основе проведенного исследования разработан социальный паспорт, который предлагается использовать на предприятиях и в организациях всех форм собственности. В процессе исследования был предложен отчет о социальной активности предприятия, разработанный на основе социального паспорта, который необходимо представлять по окончании каждого отчетного периода всем заинтересованным пользователям информации.

Оценка эффективности социальных активов предприятия производится на основе разработанной модели, представляющей собой отношение изменения уровня производительности труда работников к размеру социальных активов предприятия, исчисленных в отчете о социальной активности.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Жиглей, И.В. Теория и методология бухгалтерского облика в институциональной среде социально ориентированной рыночной экономики: материалы первой Международной научно-практической конференции, Ужгород, 26–28 квітня 2010 г. / Министерство образования и науки Украины, Ужгородский национальный университет; отв. редкол. Й.Я. Даньков. – Ужгород: УжНУ, 2010. – 378 с.
2. Золотогоров, В.Г. Экономика: энцикл. слов. / В.Г. Золотогоров. – Минск: Интерпрессервис : Кн. дом, 2003. – 762 с.
3. Безгодов, А.В. Очерки социологии предпринимательства. – СПб.: Петрополис – СПб, 1999. – 224 с.
4. Ивченко, С.В. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. – М.: Фонд «Институт экономики города» – М., 2003. – 136 с.
5. Григорьева, Н.Н. Управление социальным развитием государства: учебный курс. – М.: Информационно-методический центр МИЭМП, 2010. – 315 с.
6. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА – М., 2006. – 415 с.

Материал поступил в редакцию 14.03.2016

YURCHIK V.I., GORBANEVA A.R. Social responsibility of business and its valuation in the enterprise

This article examines the issue of social responsibility of business in Belarus. Provides a methodology to assess the social assets of the enterprise and corporate social responsibility. A form of social passports and report on the social activity of the enterprise, as well as the model of evaluation of the effectiveness of social assets.

УДК 338.24

Потапова Н.В.

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ОЗДОРОВЛЕНИЯ КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Введение. Одним из приоритетов государственной социально-экономической политики Республики Беларусь является ее направ-

ленность на оздоровление кризисных организаций с целью недопущения их ликвидации. Это доказывает необходимость глубокого

Потапова Н.В., к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

научного исследования вопросов повышения обоснованности антикризисного управления и подтверждает его практическую значимость. Достижение положительного результата оздоровления кризисной организации в значительной мере зависит от грамотности и адекватности управленческих решений, наличия финансовых источников для оздоровления и условий для их эффективного использования. Недостаточно проработаны вопросы подготовки качественного информационного обеспечения управления потенциалом выхода из кризиса организации, отсутствуют методические рекомендации по его применению, что ограничивает возможность использования инструментов оздоровления кризисных организаций и снижает эффективность их реализации.

Комплексная оценка социальных и экономических возможностей организации по восстановлению своей платежеспособности, целесообразности антикризисных мероприятий должна производиться на основе системного анализа факторов, влияющих на деятельность кризисной организации, что способствует повышению обоснованности управленческих решений, обеспечивает достоверной информацией заинтересованные стороны.

Проблемы оценки потенциальной возможности восстановления кризисных организаций рассмотрены в работах различных отечественных и зарубежных авторов: А. Вагенхофер, Х. Лафунте, Д. Фехнер, Х. Хесс, М.И. Баканов, А.Д. Шеремет, О.А. Высоцкий, В.С. Кивачук, Г.В. Савицкая и другие.

Понятие потенциала оздоровления кризисного предприятия. Преодолевая кризис, который в свою очередь может наступить на любой фазе жизненного цикла, организация либо вступает в фазу подъема, либо прекращает свое существование. Процесс преодоления кризиса осуществляется в рамках проведения оздоровительных мероприятий и занимает определенный период в жизненном цикле предприятия. Следовательно, изучая развитие предприятия, необходимо учитывать, что фаза кризиса имеет два варианта развития: санация, предполагающая выход из кризиса и продолжение деятельности, или ликвидация организации.

Кризис сигнализирует о неэффективном использовании факторов производства данной организацией, в связи с чем возникает угроза ее существованию и необходимость принятия мер с помощью:

- антикризисного управления (в том числе инициативной санации, досудебного оздоровления), если степень поражения кризисом организации невысокая;
- санации (оздоровления), реализуемой в рамках механизма банкротства, если степень поражения кризисом высокая;
- ликвидации, если кризис является непреодолимым.

Переход в фазу санации предприятия осуществляется посредством реализации механизма банкротства или досудебного оздоровления. Санация и ликвидация являются связанными процедурами. Как правило, в начале проводят оздоровительные процедуры, при выявлении их непродуктивности – переходят к ликвидационным.

Для обоснования целесообразности антикризисных мероприятий важно оценить организацию с точки зрения потенциальной возможности восстановления платежеспособности и достижения эффективной стабильной деятельности. Необходимо изучить, насколько предприятие обладает способностью восстановиться, начать эффективно функционировать, после проведения преобразовательных мероприятий.

При разработке программы выхода предприятия из кризиса важной информацией является, какая часть активов может восстановиться или послужить основой для восстановления. Например, одной организацией для восстановления платежеспособности достаточно осуществить отсрочку платежей, продажу части активов, а другой необходимы крупные инвестиционные вложения, изменения в структуре производства, реорганизация и т.п. Таким образом, необходимо определить ту величину (показатель, характеристику), которая позволит оценить область приложения оздоровительных мероприятий, будущие возможности данной организации, то есть наличие некоторого потенциала, обеспечивающего достаточную вероятность достижения поставленной цели.

Потенциал – это степень мощности, совокупность средств, необходимых для чего-нибудь [1]. Потенциал предполагает наличие воз-

можности для достижения определенных целей. Потенциал предприятия (в общем смысле) – совокупность находящихся в распоряжении предприятия ресурсов, определяющих возможности и границы функционирования предприятия в определенных условиях [2].

Потенциал оздоровления кризисной организации определим как совокупность находящихся в распоряжении предприятия ресурсов, определяющих возможности предприятия по выходу из кризиса.

Структура управления потенциалом оздоровления предприятия. Управление потенциалом оздоровления предприятия представляет собой динамичную систему, отражающую процесс формирования информации, выработки и реализации управляющих воздействий по изысканию необходимых и достаточных средств для обоснованного проведения оздоровления предприятия.

Основной целью управления потенциалом оздоровления кризисного предприятия является выработка и осуществление таких управляющих воздействий, которые приводили бы потенциал предприятия в состояние, соответствующее достижению целей антикризисного управления. Это управление, в котором в результате запланированных мероприятий и мер предвидятся неблагоприятные последствия необоснованно проводимых оздоровительных процедур, принимаются меры по повышению санационных возможностей предприятия и использованию его факторов для последующего устойчивого развития организации.

Основной задачей управления потенциалом оздоровления будет являться обеспечение постоянной готовности и способности предприятия к восприятию антикризисных нововведений и трансформации во всех сферах деятельности.

Технология управления потенциалом оздоровления предприятия – это комплекс последовательно осуществляемых мер выявления причин и глубины кризиса, снижения уровня его негативных последствий [3]. Эта технология управленческой деятельности является структурным элементом антикризисного управления в полном комплексе всех функций, ролей и полномочий. В структуре технологической схемы антикризисного управления данный элемент включается в систему проверки целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению [4]. Выделим этапы:

1. Сбор информации и ее преобразование.

В условиях кризиса и финансовой нестабильности наблюдается высокая степень неопределенности информационных данных для управления предприятием, как за предшествующие так и в будущие периоды. Основная цель при этом – максимально снизить степень неопределенности путем создания информационного потока, рациональность которого определяется соблюдением принципов и требований к информации.

За исходную информацию необходимо принимать трансформированную бухгалтерскую отчетность с учетом исправления искажений и неточностей в части оценки имущества и обязательств.

2. Оценка текущего состояния потенциала оздоровления предприятия.

Эффективность проекта во многом зависит от профессионализма и компетентности менеджеров, осуществляющих его реализацию. На кризисном предприятии чаще всего существует дефицит квалифицированных кадров, а их привлечение затруднено. Оценка фактора имеет высокую значимость для потенциала оздоровления предприятия, так как при наличии эффективного менеджмента зачастую даже при ограниченных инвестициях в процессе реорганизации предприятия можно добиться высоких результатов [5].

3. Определение необходимых ресурсов для повышения уровня использования текущего потенциала оздоровления предприятия.

Необходимая величина средств, характеризующая потенциал оздоровления предприятия, может быть в наличии у предприятия на момент анализа либо может быть получена в результате операций с активами и обязательствами предприятия, привлечена из внешних источников в виде инвестиций или финансовой помощи.

В краткосрочном аспекте – это меры, имеющие единовременный эффект от операций с активами организации, позволяющие вовремя погашать текущую задолженность и отложенную задолженность, срок погашения которой наступает в соответствии с планом оздоровления.

В долгосрочном аспекте – достижение устойчивой рентабельности (прибыльности), которая в свою очередь, позволит достичь ста-

бильного улучшения структуры баланса и финансовых результатов деятельности организации (зависит от адекватного управления оборотными активами).

4. Проверка возможности достижения поставленных целей по оздоровлению предприятия.

Данный этап предназначен для отслеживания и корректировки изменений состояния элементов потенциала оздоровления предприятия, происходящих как под воздействием антикризисных управленческих решений, так и под воздействием внешних факторов.

5. Проверка целесообразности проведения дальнейших работ по выводу предприятия из кризисной ситуации.

В условиях кризиса в качестве стратегических ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены, выступают финансовые ресурсы и ликвидные активы, обеспечивающие достижение предприятием необходимого состояния для начала оздоровительных мероприятий.

Рассмотрим финансовые аспекты потенциала оздоровления кризисного предприятия.

Предлагаем оценивать такую характеристику состояния кризисной организации, как «*финансовый потенциал оздоровления*», характеризующий способность предприятия воспринять оздоровительные преобразования, и определять ее как совокупность средств организации и запас финансовой устойчивости, необходимых для начала оздоровительных процедур, а также возможность привлечения инвестиций. Наличие финансового потенциала оздоровления гарантирует защищенность прав инвесторов и кредиторов, так как свидетельствует о возможном накоплении запаса собственных источников, необходимых для обеспечения деятельности и достижения экономической стабильности предприятия.

При наличии доказательств, свидетельствующих о наличии у организации ликвидного имущества, достаточного для удовлетворения требований кредиторов, рассмотрение дела о банкротстве откладывается. Таким образом, основополагающей составляющей потенциала оздоровления являются финансовые возможности восстановления платежеспособности и имущественная достаточность для стабилизации деятельности.

В экономической литературе совокупность средств предприятия, находящихся под его контролем, представляет собой имущественный потенциал предприятия [2]. Следовательно, ликвидное имущество, которое может быть использовано для покрытия обязательств и остается в распоряжении предприятия после их погашения, представляет собой *имущественную составляющую потенциала оздоровления предприятия*.

Показателем ее оценки может выступать стоимость чистых активов, так как она отражает стоимость имущества организации, которая останется при условной реализации всех активов и погашении обязательств. Важность данного показателя для анализа и оценки кризисных организаций определена законодательно, ее подчеркивали отечественные и зарубежные авторы. Наиболее приемлемой в условиях кризиса и банкротства предприятий является оценка величины собственного капитала.

Это обосновывается тем, что данная величина характеризует источники чистых активов и отличается от них тем, что для расчета используется сумма всех обязательств организации в соответствии с предъявленными требованиями кредиторов, которая по ряду причин может не совпадать с суммой кредиторской задолженности по балансу.

Использование балансовой суммы активов, которая не соответствует их продажной стоимости, искажает оценку собственного капитала, поэтому ведущие ученые подчеркивали необходимость использования максимально приближенной к реальной рыночной оценке (обоснованная величина) активов [6]. Данная величина характеризует имущественную составляющую потенциала оздоровления, так как показывает оставшиеся в распоряжении предприятия активы (собственные источники), после покрытия всех обязательств и обязательных при процедуре банкротства и введении санации затрат. Анализ величины собственного капитала предприятия и определение критериев его оценки для обоснования начала оздоровления предприятия позволит повысить объективность оценки экономической целесообразности мероприятий.

Финансовая составляющая потенциала оздоровления предприятия характеризуется запасом финансовой устойчивости и финансовыми возможностями предприятия. Данная характеристика позволит определить на основе анализа экономического состояния предприятия, каким запасом финансовой устойчивости обладает предприятие и каковы перспективы его экономического роста на момент начала оздоровительных мероприятий и после их проведения.

Существующие методики анализа финансового состояния неплатежеспособных организаций позволяют с достаточной степенью достоверности выявить неблагоприятные тенденции развития организации, прогнозировать неблагоприятный исход, но их использование не в состоянии в целом решить задачу повышения обоснованности проведения оздоровления кризисной организации.

В целом ведущие экономисты сходятся во мнении, что наиболее важными характеристиками финансового состояния кризисного предприятия являются платежеспособность, финансовая устойчивость и эффективность использования активов.

Как правило, кризисное предприятие испытывает недостаток собственных источников финансирования запланированных антикризисных мероприятий. Поэтому, важной характеристикой при определении целесообразности оздоровления предприятия является возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Величина инвестиционных ресурсов, отражающая заинтересованность инвесторов в проведении санации предприятия или реализации оздоровительных мероприятий, показывает *инвестиционную составляющую потенциала оздоровления кризисного предприятия*.

В экономической литературе существует ряд методик и предложений для определения инвестиционной привлекательности предприятия. Однако достаточно сложно применить их для кризисного предприятия, которое является убыточным в долгосрочном периоде. Проблема заключается в том, что данные методики позволяют определять необходимую сумму вложений, а затем определяется ее эффективность, которая может быть недостаточной для инвесторов, и санация с этой точки зрения станет невозможной. Если же речь идет о кризисном предприятии, которое необходимо санировать по социальным причинам (например, градообразующее предприятие), важно определить ту сумму инвестиций, которая покроет затраты на оздоровление и сможет удовлетворить интересы инвесторов.

В связи с этим, рекомендуем определять сумму таких инвестиций, то есть величину инвестиционных вложений, которую может освоить предприятие на данном этапе и которая может обеспечить достаточный для инвестора эффект с вложенного капитала в рамках проекта оздоровления.

Методика оценки финансового потенциала оздоровления предприятия. Цель – характеристика предприятия с точки зрения потенциальных финансовых возможностей восстановления его успешной деятельности.

Задачи:

1. Определение достаточности имущества предприятия для проведения оздоровительных мероприятий.
2. Определение возможностей восстановления платежеспособности предприятия.
3. Определение возможности привлечения необходимых инвестиций.

Методические расчеты осуществляются с применением методов экономического анализа и обработки информации.

Источниками информации являются трансформированные формы бухгалтерской отчетности, специфические сведения, характеризующие предприятие как субъект экономических отношений, проект оздоровления и входящие в него бюджеты расходов, доходов, производства и продаж, инвестиционное предложение.

Этапы анализа:

1. Оценка имущественной составляющей потенциала оздоровления предприятия на основе анализа достаточности собственного капитала для проведения антикризисных мероприятий.
2. Оценка финансовой составляющей потенциала оздоровления на основе анализа финансового состояния предприятия.

Проводится на основе анализа уточненных показателей платежеспособности (в части корректировки величины текущих обязательств, текущих активов и общих активов).

3. Оценка инвестиционной составляющей потенциала оздоровления на основе анализа возможности привлечения суммы инвестиций с достаточной эффективностью.

В целом, результаты, полученные в ходе анализа финансового потенциала оздоровления предприятия, имеют существенное значение:

- для обоснования необходимости и целесообразности оздоровления кризисного предприятия;
- для обоснования реализации инвестиционного проекта в рамках плана оздоровления предприятия, особенно при необходимости привлечения средств из нескольких источников;
- для обоснования вариантов участия государства в финансировании оздоровления социально значимого предприятия;
- для корректировки и контроля за результатами оздоровительных преобразований.

Система показателей.

1. Показатели достаточности собственного капитала для проведения антикризисных мероприятий.

Предложен показатель достаточности собственного капитала организации для обоснования оздоровления и методика его оценки согласно экономическому критерию. Определение показателя осуществляется путем сравнения фактической и базовой величины собственного капитала. Значение базовой величины собственного капитала зависит от оцениваемого критерия: для обоснования возможности оздоровления, для обоснования экономической целесообразности оздоровления.

2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

3. Показатели эффективности инвестиций.

Сравнение ожидаемой величины достаточности собственного капитала для восстановления платежеспособности с ожидаемой затратаемкостью реабилитационных мероприятий позволит оценить экономическую целесообразность финансового оздоровления предприятия.

Интерпретация результатов. Экспресс-оценка финансового потенциала оздоровления осуществляется на основе результатов анализа имущественной, финансовой и инвестиционной составляющих потенциала оздоровления кризисного предприятия.

Финансовый потенциал оздоровления предприятия признается высоким, если достаточными являются три его компоненты, удовлетворительным, если достаточными являются две компоненты, низким (неудовлетворительным) – менее двух компонент.

Для начала антикризисного процесса достаточно, чтобы: значение собственного капитала было положительным и превышало базисную величину чистых активов (имущественная составляющая); уточненное

значение коэффициента текущей ликвидности предприятия (для его определения используются рыночная и экспертная оценка активов, признанная сумма обязательств и сумма текущих обязательств, срок погашения по которым наступил) превышало его нормативно установленный уровень (финансовая составляющая); сумма инвестиций, обеспечивающая требуемый для инвестора уровень доходности, покрывала планируемую сумму затрат на проведение оздоровительных мероприятий, уменьшенную на величину безвозмездных государственных вложений и прогнозируемых поступлений от реализации активов предприятия (инвестиционная составляющая).

Заключение. Для обоснования возможности и целесообразности антикризисных мероприятий необходимо реализовать процесс управления потенциалом оздоровления предприятия. Потенциал оздоровления кризисной организации, с нашей точки зрения, характеризует ту производственную и финансовую базу, которая будет использована в процессе антикризисного управления предприятием. Разработанная методика определения финансового потенциала оздоровления, являющегося новой экономической характеристикой состояния кризисного предприятия, показывающей его способность воспринять оздоровительные преобразования. В отличие от существующих подходов к анализу кризисных организаций, данная характеристика позволяет учитывать имущественное, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность объекта управления в комплексе. Предприятие, имеющее имущественный, финансовый и инвестиционный потенциал, интерпретируется, как обладающее потенциалом оздоровления, уровень которого зависит от сочетания и характеристики данных составляющих и показывает возможность начала оздоровительных процедур.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов / Под ред. д.ф.н. проф. Н.Ю. Шведовой. – Изд. 16-е, испр. – М.: Русский язык, 1984. – 797 с.
2. Беломестнов, В.Г. Управление потенциалом промышленного предприятия / В.Г. Беломестнов, Егоров М.М. // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4 (182). – С. 74-78. – Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/6816/>
3. Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова – М.: Издательство «Флинта», 2009. – 251 с.
4. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 203 с.
5. Уткин, Э.А. Справочник кризисного управляющего / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2011. – 145 с.
6. Фишберн, П.Н. Теория полезности для принятия решений / П.Н. Фишберн. – М.: Наука, 2012. – 120 с.

Материал поступил в редакцию 14.03.2016

PONAPOVA N.V. Financial aspects of potential improvement management of the crisis enterprises

Justified the characteristic components and potential rehabilitation of the distressed enterprise. The structure and content of the process of potential improvement management of the enterprise as element of a crisis management system. Developed a rapid assessment of the financial capacity of recovery of the distressed enterprise.

УДК 005.5

Гарчук И.М.

МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Введение. Система управления предприятием, построенная с учетом требований стандартов качества ISO серии 9004 учитывает петлю качества, описывающую процессы управления предприятием, и использует восемь специальных функций управления (СФУ) [1].

Специальные функции управления, затрагивающие все процессы и процедуры стратегического управления предприятием, включают следующие функции: стратегия управления политикой; стратегия управления маркетингом; стратегия управления реализацией; стра-

Гарчук Инна Максимовна, магистр, аспирант, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.