

якої є ринкові механізми управління суб'єктами туристичного бізнесу.

Джерела та література

1. Гальперин И.Р. Новый англо-русский словарь. – Т.1.–3-е стереотип. изд. – М.: Русский язык, 1979. – 368 с.
2. Купер К., Флетчер Д., Гильберт Д., Ванхилл С., Богданов Е. Экономика туризма: теория и практика. – Т.1: Учеб. пособие. – СПб.: Омега, 1998. – 200 с.
3. Николаев С.С. Стратегия формирования единого туристского пространства: Автореферат на соискание ученой степени канд.экон.наук. – СПб. – Гос. ун–т экономики и финансов, 2003.
4. Румянцева Т.В. Перспективы развития дестинаций культурного туризма: Предпринт. – СП б.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 16 с.
5. Ермашова Н. Практические теории американского турбизнеса. <http://biznesmir.ru>
6. Суорбрук Дж. Маркетинг туристских дестинаций // www.yakutiatravel.com
7. Макарычева Е. СМТН: экологические проблемы и их решение. www.tourism-internet.ru: 16.10.03г.
8. Butler, R.W. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: implication for the management of resources. Canadian Geographer 24, 5–12.
9. Дурович А., Анастасова Л. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие. – М.: Новое знание, 2002. – 348 с.
10. Swarbrooke G. Sustainable tourism management. Principal lecturer in tourism. School of Food and leisure management. Sheffield Hallam University. UK (1998) 371 p..
11. Дойл Д. Как создать предприятие: Пер. с англ. – Таллин: Наука, 1991. – 307 с.
12. Туризм и устойчивое развитие. Доклад Генерального секретаря ООН // Комиссия по устойчивому развитию. Сессия (7;1999). – Нью-Йорк: ООН, 19–30 апр. 1999 г. – E/CN. 17/1999/5 – 26 с.
13. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). – 2-е вид., перероб. та допов. – К.: Альтерпрес, 2003. – 436 с.

Яркина Н.Н.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОКЕАНИЧЕСКОГО РЫБОЛОВСТВА

В условиях кардинального реформирования хозяйственного механизма, его ориентации на рыночные модели развития при высоком уровне нестабильности и непредсказуемости предпринимательской среды, проблема совершенствования управления предприятиями и, в частности, формирования структур системы управления, позволяющих быстро и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды предприятия, принимать и реализовывать своевременные и обоснованные управленческие решения, приобретает особую актуальность. Проведенные в рамках изучения проблемы управления предпринимательским риском предприятий океанического рыболовства исследования, показатели, что неэффективный менеджмент (по оценкам ведущих специалистов рыбодобывающей отрасли) является самой весомой причиной низкой эффективности хозяйственной деятельности предприятий океанического рыболовства и его катастрофического положения. Данное обстоятельство позволяет понять, что без принятия срочных и радикальных мер по совершенствованию управления предприятиями океанического рыболовства на всех его уровнях и по всем направлениям, океаническое рыболовство как отрасль национальной экономики может быть безвозвратно потеряно для Украины.

Системные исследования направлений и методов совершенствования управления предприятиями океанического рыболовства Украины в условиях рыночной экономики не проводились. Однако ведущие ученые и специалисты рыбодобывающей отрасли на протяжении последнего десятилетия регулярно сигнализировали о проблемах рыбного хозяйства Украины; анализировали технико-экономическое и финансовое состояние предприятий отрасли, перспективы ее развития; разрабатывали меры по стабилизации и развитию океанического рыболовства [1-5], участвуя, таким образом, в формировании и совершенствовании отдельных элементов системы управления предприятиями океанического рыболовства. Вопросы совершенствования организационной структуры системы управления предприятиями океанического рыболовства не рассматривались вовсе.

Целью исследования явилась разработка модели реорганизации структуры системы управления предприятиями океанического рыболовства, обусловленная неспособностью существующей структуры своевременно, гибко и адекватно реагировать на изменения предпринимательской среды и рыночные условия хозяйствования, посредством формирования особых функциональных подразделений, деятельность которых направлена на реализацию диагностической, контрольно-аналитической и профилактической функций управления, обеспечивающих экономическую безопасность и повышение эффективности бизнеса.

Специфика рыбодобывающих предприятий предопределила двухуровневую систему управления предприятиями океанического рыболовства, обусловленную характером промысловой деятельности (разрывом элементов управления в пространстве и во времени).

К недостаткам существующей системы управления предприятиями океанического рыболовства следует отнести:

- параллелизм выполнения отдельных вспомогательных операций (в частности, обработку ежедневных радиogramм с судна последовательно осуществляют отдел добычи, производственный и планово-экономический отделы и др. службы предприятия) и недостаточную согласованность оперативных дейст-

вий отдельных подразделений предприятий, вследствие, недоиспользования возможностей современных компьютерных систем и информационных технологий;

- автономность аналитической работы функциональных подразделений предприятия и закрытость оперативного доступа к ее результатам, затрудняющую комплексную оценку причинно-следственных связей факторов, определяющих конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий океанического рыболовства, и замедляющую процесс поиска эффективных управленческих решений;

- отсутствие контрольно-аналитического и координационного центра, в функции которого входило бы как формирование единого на предприятии банка данных, так и диагностика текущего и перспективного состояния предприятия в разрезе конкретных направлений производственной и коммерческой деятельности. Отметим, что качество управленческих решений во многом определяется оперативностью, полнотой и достоверностью исходной информации;

- отказ от стратегического планирования, в рамках которого, и только в рамках которого, осуществляется формирование целей перспективного развития предприятия, принципов и методов их реализации. Отметим, что любая система, а предприятие является сложной социально-экономической системой, создается, существует и развивается в соответствии с конкретной целью. Отсутствие целей перспективного развития равнозначно признанию со стороны высшего руководства предприятия в том, что они не считают, что находятся в данном бизнесе серьезно и надолго;

- неспособность быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней средах предприятия океанического рыболовства, вследствие недостаточной гибкости и адаптивности существующей системы управления.

Еще раз отметим, что решающее влияние на развитие систем управления предприятий океанического рыболовства оказывают изменчивость внешней среды и изменчивость технологий. Нестабильность и неопределенность внешней среды предприятий океанического рыболовства, неожиданность возникновения новых проблем и хозяйственных ситуаций, не имеющих аналогов в прошлом, не позволяют использовать типовые решения в управлении, основанные на прошлом опыте и привычные для руководителей и специалистов.

Реакция на изменчивость и неопределенность внешней среды в первую очередь требует совершенствования систем управления предприятий океанического рыболовства путем включения в нее элементов, позволяющих своевременно отслеживать эти изменения и во время принимать обоснованные решения, а также перехода от бюрократической (механической) модели, являющейся строго регламентированной системой, к модели органической.

На наш взгляд, система управления предприятием океанического рыболовства должна включать (рис. 1):

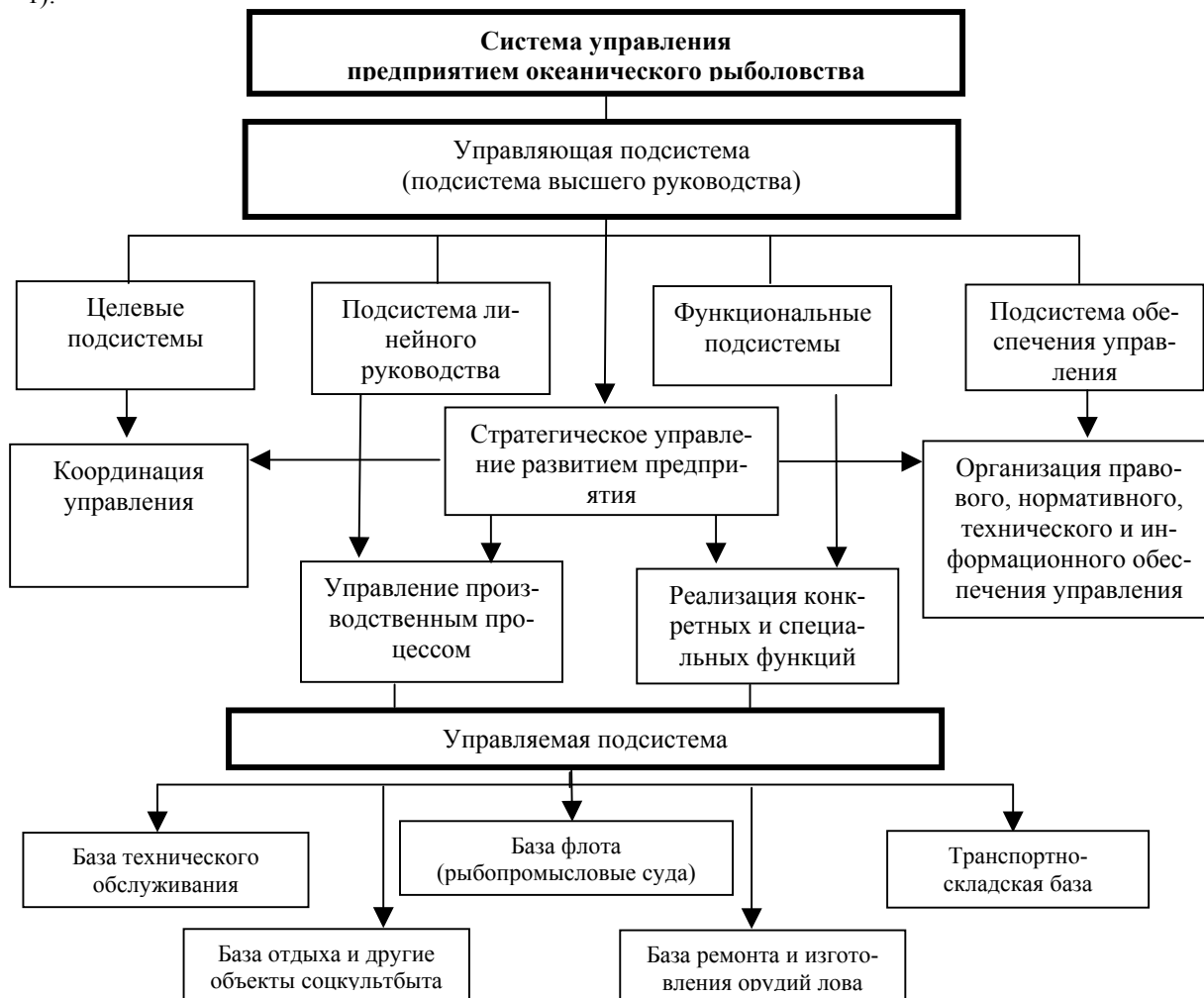


Рис.1. Состав подсистем управления предприятием океанического рыболовства

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОКЕАНИЧЕСКОГО РЫБОЛОВСТВА**

- многоцелевую подсистему высшего руководства, в которой осуществляется преимущественно стратегическое управление;
- целевые подсистемы, ориентированные на основные цели деятельности предприятия;
- подсистемы управления программами, разработанными по стратегическим направлениям;
- подсистему линейного руководства, в рамках которой осуществляется непосредственное управление процессами добычи, обработки и реализации рыбопродукции на основе единоначалия и интеграции целевого и функционального управления. Эта подсистема включает всех линейных руководителей предприятия, между которыми наблюдаются вертикальные связи подчинения;
- функциональные подсистемы, реализующие управление по конкретным функциям, которые подразделяются по основным целям на специальные функции управления;
- подсистема обеспечения управления, организующая правовое, нормативное, техническое и информационное обеспечение управления путем создания соответствующих подразделений, осуществляющих эти функции.

На предприятиях океанического рыболовства следует выделить такие функциональные подсистемы:

- подсистема управления промысловой деятельностью, включающая управление безопасностью мореплавания, управление промышленным рыболовством и управление производственно-сбытовой деятельностью;
- подсистема управления технической эксплуатацией флота;
- подсистема управления материально-техническим обеспечением;
- подсистема управления финансово-экономической деятельностью;
- подсистема управления социальной деятельностью;
- подсистема управления предпринимательским риском.

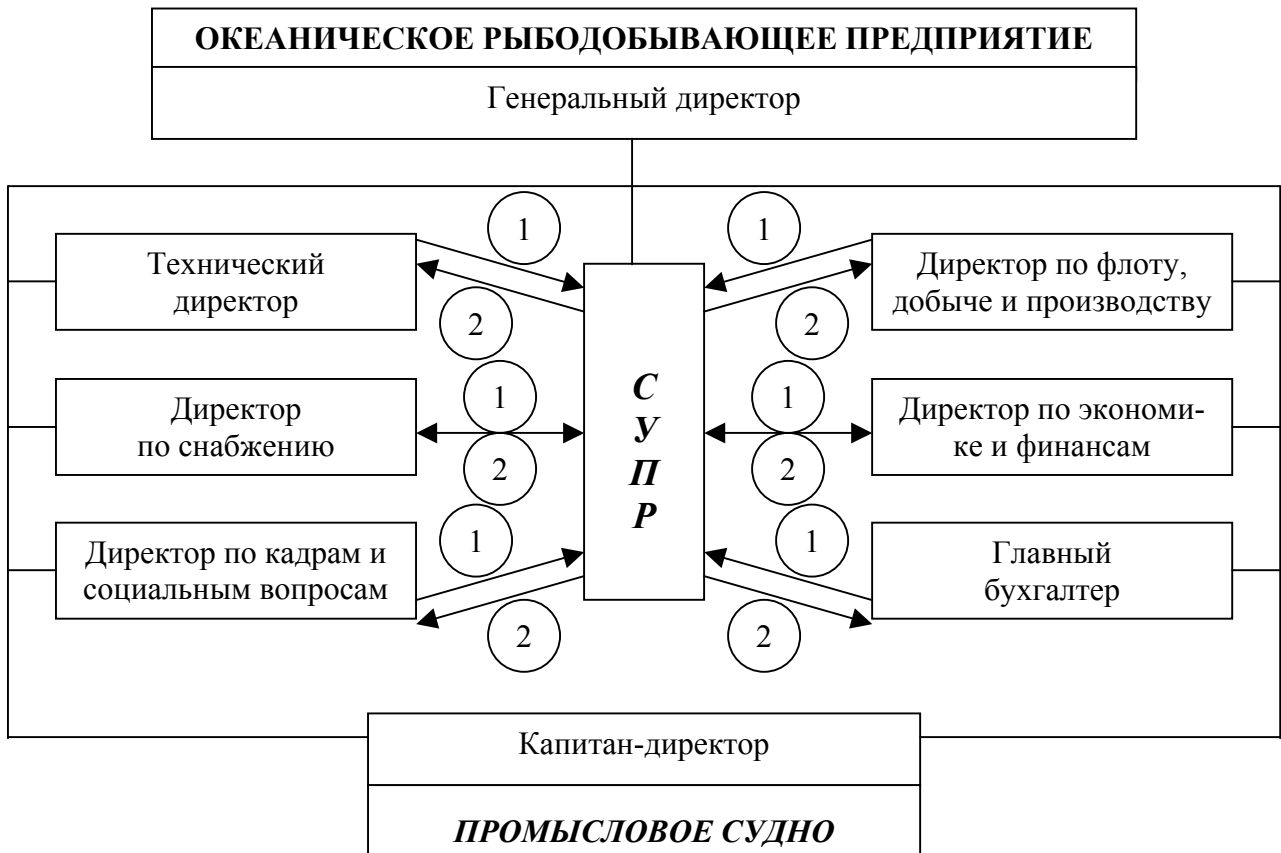


Рис. 2. Укрупненная схема организационной структуры управления предприятием океанического рыболовства с выделением службы управления предпринимательским риском (СУПР)

Проектирование модели организационной структуры управления, включающей подсистему управления предпринимательским риском предприятий океанического рыболовства, является сложной проблемой. В соответствии с целями и задачами, стоящими перед предприятием, она отвечает за контрольно-аналитическую, диагностическую и профилактическую функции управления предпринимательским риском. Управление предпринимательским риском является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим устойчивость и эффективность предпринимательской деятельности. В этой связи необходимо спроектировать такую модель организационной структуры управления, которая бы наилучшим образом нейтрализовала факторы предпринимательского риска и обеспечивала взаимодействие научно-технических, производственных, обслуживающих и функциональных подразделений предприятия.

Оптимальное решение этой проблемы возможно благодаря использованию линейно-функционального подхода к построению организационной структуры. На основе линейно-функционального подхода разработана линейно-функциональная модель организационной структуры управления, в соответствии с которой определяются подразделения и ответственные руководители, обладающие всей полнотой прав и ответственности за деятельность подчиненных им подразделений (рис. 2).

Достаточно высокий статус службы управления предпринимательским риском и ее независимость от руководства других служб и отделов предприятия подчеркивается непосредственным подчинением СУПР генеральному директору. Взаимодействие СУПР с подразделениями предприятия предполагается через соответствующих директоров, что должно означать признание ее значимости на предприятии и поднять уровень исполнительской дисциплины относительно принятых решений, в том числе, и по вопросам обеспечения информационных потоков. Стрелками и цифрами на рис. 2 показана направленность и последовательность информационных потоков. В СУПР с обусловленной периодичностью поступают исходные данные в соответствии со сформированным перечнем показателей, а результаты их обработки с комментариями и прогнозами возвращаются функциональным специалистам.

При создании СУПР на предприятии должен соблюдаться ряд требований.

1. СУПР должна иметь возможность получать необходимую ей информацию от всех структурных подразделений предприятия, включенных в систему мониторинга показателей предпринимательского риска.

2. СУПР должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других служб сбор и обработку дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах подразделений предприятия.

3. СУПР должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы управления риском.

4. СУПР должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. СУПР должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

Процесс формирования службы управления предпринимательским риском на предприятиях океанического рыболовства не является сиюминутным мероприятием, он требует затрат времени и средств, а также искреннего желания руководителей и владельцев предприятия обеспечить экономическую эффективность и безопасность собственного бизнеса.

На первом этапе реорганизации структуры управления видится необходимым решение вопроса официального включения службы управления риском в организационную структуру управления рыбодобывающего предприятия, что предполагает разработку положения о структурном подразделении и должностных инструкций. В Положении описываются масштабы управления в области риска и те функции, которые данное подразделение должно выполнять, отражаются требования к комплектации СУПР персоналом или к привлечению других лиц или организаций к выполнению определенных функций управления риском, отражается отношение предприятия к удержанию риска с указанием некоторых его минимальных и максимальных пределов. Кроме того, приводятся критерии оценки эффективности методов управления предпринимательским риском и механизм экономического стимулирования специалистов службы. Рекомендуем следующее положение о СУПР предприятия океанического рыболовства.

Положение о службе управления предпринимательским риском на предприятии океанического рыболовства

Предприятие океанического рыболовства должно быть защищено от значительных финансовых потерь, которые по совокупности за любой финансовый период могли бы оказать существенное отрицательное воздействие на персонал, собственность, активы или способность предприятия продолжать выполнение своих обязанностей по отношению к клиентам, контрагентам, владельцам и обществу.

Служба управления предпринимательским риском подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.

Служба управления в области риска несет ответственность за следующие виды деятельности:

- идентификация и анализ риска предприятия;
- квантификация (количественная оценка) выявленного риска для определения максимального размера вероятной потери;
- отбор специалистов, компетентных в вопросах разрешения конкретных рискованных ситуаций;
- определение самого экономичного способа преодоления выявленного риска;
- принятие решения о страховании, в процессе которого обсуждаются условия страхового покрытия с учетом особого внимания к качеству, предоставляемым услугам и стоимости;
- координация поступающей информации и оказание консультационной помощи, как соответствующим функциональным специалистам, так и ее получение со стороны определенных должностных лиц;
- ответственность за то, чтобы уведомление о риске поступило, и решение о нем принималось на должном уровне;
- в случае реализации рискованной ситуации (потери) управляющий предпринимательским риском будет выступать в качестве руководителя группы, собирающий от бухгалтерии и других соответствующих подразделений данные о потерях, необходимые для получения средств по застрахованному убытку;
- совместная работа с юридическим подразделением при урегулировании проблем, возникающих в связи с ответственностью по возмещению убытков, а также при анализе контрактов, несущих в себе риск;
- распределение расходов на реализацию программы управления риском между различными подразделениями предприятия.

Рекомендации по борьбе с убытками, полученные из компетентных внешних или внутренних источников, передаются для реализации в соответствующее пострадавшее подразделение. Все, возникшие в результате реализации намеченных действий, расходы или поступления выделяются в распоряжение пострадавшего подразделения.

Каждый из уполномоченных контролеров функциональных подразделений должен отвечать за предоставление в службу управления предпринимательским риском информации об изменениях в стоимости собственности, реализации активов и о существенных изменениях в промышленной деятельности.

Для того чтобы быть в курсе дел по всем направлениям деятельности предприятия, управляющий предпринимательским риском или его представитель должны регулярно посещать все основные подразделения и иметь непосредственные контакты с капитанами судов в после рейсовые и пред рейсовые периоды.

Конечную ответственность за результаты управления предпринимательским риском несет генеральный директор и совет директоров.

Высшее руководство предприятия утверждает программу управления предпринимательским риском на предприятии и определяет критерии принятия и покрытия риска, а также инициирует решение ряда организационных проблем на уровне государственного департамента рыбного хозяйства Украины. Пересмотр программы управления риском, включая риски потерь, борьбу с убытками, планы по удержанию и страховое покрытие, проводится Советом директоров, его комитетом или консультантом не менее одного раза в год. В протоколе заседания Совета директоров фиксируется дата проведения пересмотра, а также утверждение его Советом.

Понятно, что специалисты СУПР объективно не в состоянии владеть всеми тонкостями отдельных аспектов деятельности предприятий океанического рыболовства. Однако их компетенции и полномочий должно хватать, чтобы четко и правильно поставить задачу снижения (избежания, нейтрализации и т.п.) риска, соответствующим специалистам структурных подразделений предприятия, и проконтролировать ее выполнение.

Помимо непосредственного воздействия функции управления риском на уровень потерь, следует признать тот факт, что разумное управление риском может содействовать разрешению других ключевых проблем в сфере управления, таких, как повышение производительности труда, снижение издержек производственно-хозяйственной деятельности, удовлетворенность клиента и деловая репутация предприятия.

Формирование СУПР позволяет также решить проблему обеспечения внешней информацией путем подключения СУПР к единой информационной системе рыбного хозяйства Украины, в целесообразности создания которой сомневаться не приходится.

Реорганизация организационной структуры системы управления предприятиями океанического рыболовства является необходимым условием обеспечения экономической безопасности рыболовного бизнеса и повышения его эффективности в условиях действия рыночного механизма хозяйствования и интеграции Украины в мирохозяйственные экономические процессы. Совершенствование системы управления рыбодобывающими предприятиями на принципах упреждения непредвиденных потерь и своевременного реагирования на изменения предпринимательской среды предлагается посредством создания службы управления предпринимательским риском, выполняющей диагностическую, контрольно-аналитическую и предупредительную (профилактическую) функции, и позволяющей сформировать действенный инструментальный согласования управленческих решений и координации действий всех структурных подразделений предприятия.

Источники и литература

1. Гурнак В.М., Кавер І.К. Проблеми державної підтримки рибного господарства України // Рыбное хозяйство Украины. – 2001. – № 5. – С. 42–44.
2. Доклад Председателя Государственного департамента рыбного хозяйства Качного А.С. // Рыбное хозяйство Украины. – 2006. – № 1. – С. 2–7.
3. Кавер І.К. Стратегическое планирование в отрасли. Факторы и механизмы воздействия на экономику (к концепции рыночного реформирования рыбного хозяйства) // Рыбное хозяйство Украины. – 2000. – № 3–4. – С. 47–52.
4. Кухарев Н.Н. Правовое поле мирового рыболовства: тенденции, перспективы // Рыбное хозяйство Украины. – 2001. – № 2. – С. 35–37.
5. Москвин А.М. Развитие акционерного предпринимательства в рыбном хозяйстве Украины // Рыбное хозяйство Украины. – 2005. – № 7. – С. 141–143.

Очкасова М.П.

СУЩНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Постановка проблемы. Первым и главным условием всей человеческой жизни является, как известно, труд. При помощи труда человек регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой, целесообразно и сознательно производит и воспроизводит необходимые ему жизненные средства для удовлетворения своих потребностей. Труд - это прежде всего затраты мускульной и умственной энергии, это целенаправленная, общественно полезная деятельность людей.

Объектом нашего исследования является управленческий труд в производственно-хозяйственных системах.

На определенной стадии развития производительных сил и производственных отношений, под влиянием существующей системы общественного разделения труда и его кооперации происходит зарождение и обособление особого вида труда - труда по управлению производством (управленческого труда). «Труд по