

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УДК [005.334-056.157:654.02]+323(476)

**РАГЕЛЬ
ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВИЧ**

**АНТИКРИЗИСНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ
ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА
В ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(специализация – экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Минск, 2018

Научная работа выполнена в Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Научный руководитель **Мыцких Наталия Петровна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления региональным развитием Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Официальные оппоненты: **Гусаков Борис Иванович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Белорусского национального технического университета

Руденков Владимир Михайлович, доктор технических наук, профессор, профессор кафедры организации и управления УО «Белорусский государственный экономический университет»

Оппонирующая организация **Белорусский государственный университет**

Защита состоится 20 сентября 2018 г. в 14 час. 30 мин. на заседании совета по защите диссертаций Д 07.01.01 при Академии управления при Президенте Республики Беларусь по адресу: 220007, г. Минск, ул. Московская, 17, ауд. 203. E-mail: post@рас.by, тел.: 229-51-26.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Автореферат разослан 4 июня 2018 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

А. М. Зеневич

ВВЕДЕНИЕ

Интеграция Республики Беларусь в глобальную экономику в условиях мирового финансово-экономического кризиса и последующей рецессии экономик ряда стран выдвинула на первый план решение проблем соответствия деятельности коммерческих организаций как сложных систем меняющимся внешним условиям – развитию организационных структур управления холдингового типа, производственного потенциала как основных факторов, обеспечивающих их успешность на мировых рынках.

В классическом понимании холдинг – это компания, которая развивает собственную деятельность, создавая дочерние компании для работы на перспективных рынках, и контролирует их работу на основании владения контрольным пакетом акций. Цели создания отечественных холдинговых компаний эволюционировали в контексте развития антикризисной политики: от установки (2004 г.) – «экономически сильные организации должны оздоровить деятельность финансово неустойчивых организаций за счет создания единой корпоративной структуры, формирования портфеля заказов и единой системы налогообложения» – к развитию их функции (2011 г.) как «управляющих и дочерних компаний, интегрированных по производственному признаку с целью преодоления кризисных явлений и усиления конкурентоспособности участников холдинга на внешних рынках».

Решению проблем формирования холдинговых объединений, организации процесса их перехода от условий ограниченной конкуренции к работе в условиях конкурентной среды, совершенствования внутреннего информационного обмена, выработки антикризисной политики, исследования параметров рынка посвящена данная диссертационная работа.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами

Тема диссертации соответствует приоритетным направлениям фундаментальных и прикладных научных исследований Республики Беларусь на 2000–2020 годы. Ряд положений был сформулирован в ходе выполнения Государственной программы создания и развития средств радиосвязи в Республике Беларусь на 2006–2010 годы по теме: «Обоснование структуры и содержания государственной программы создания и развития средств радиосвязи в Республике Беларусь на 2006–2010 годы» (№ ГР 20062552), научно-исследовательских работ по темам «Оптимизация управления промышленным предприятием в кризисной ситуации», «Денежно-кредитное регулирование инвестиционной деятельности предприятий Республики

Беларусь», «Оптимизация управления промышленным предприятием в кризисной ситуации» (ГБЦ № 03–3 059, ГБЦ № 99–3026, ГБЦ № 03–3059); в ходе выполнения Программы развития связи в Республики Беларусь на 2006–2010 годы по темам: «Концепция по либерализации рынка услуг связи Республики Беларусь», «Разработка принципов эффективного регулирования на рынке услуг электросвязи», «Разработка рекомендаций по повышению эффективности работы организаций связи» (№ ГР 2002573, № ГР 200485, № ГР 200486).

Материалы диссертации использованы в научно-исследовательских работах Академии управления при Президенте Республики Беларусь, в которых автор являлся исполнителем: «Антикризисные инновационные стратегии и механизмы управления агропромышленным комплексом и региональными системами Республики Беларусь» (выполнено в 2013 г.), «Механизм реализации интегрированного подхода к управлению сельских территорий на базе принципов устойчивого развития; механизм формирования социально-производственной инфраструктуры сельских территорий» (выполнено в 2014 г.), «Инновационные стратегии и механизмы управления региональными системами Республики Беларусь» (выполнено в 2015 г.).

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработать методическое обеспечение антикризисного управления организациями холдингового типа военно-промышленного комплекса Республики Беларусь (ВПК).

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены задачи, которые определили логику изложения работы:

1) разработать концепцию формирования интегрированных структур управления холдингового типа, основанную на определении порядка взаимодействия управляющей и дочерней компаний, разработчика и производителя, базирующуюся на системе превентивного и реактивного антикризисного управления;

2) разработать методику оценки возможностей вывода продуктов на внешние конкурентные рынки и организации маркетинговой деятельности в интегрированных структурах управления холдингового типа ВПК в рамках единой маркетинговой стратегии и коммуникационной политики, направленных на предотвращение кризисных явлений в экономике организаций холдингового типа;

3) разработать методику оценки сроков снятия с производства морально устаревшей продукции и выработки с учетом этого политики сбыта в интегрированных структурах управления холдингового типа ВПК,

позволяющую: обеспечить выполнение всего спектра направлений сбытовой политики, адаптированной к целевому рынку, и тем самым предотвратить развитие кризисных явлений в экономике;

4) разработать модель организации системы продуктового менеджмента с учетом требований внешнего рынка услуг связи и специфики управления интегрированными структурами управления холдингового типа ВПК, позволяющую обеспечить антикризисное развитие.

Объект исследования – система антикризисного управления организациями связи холдингового типа военно-промышленного комплекса Республики Беларусь.

Предмет исследования – методическое обеспечение формирования организаций холдингового типа в военно-промышленном комплексе, в отношении которых ограничено применение процедуры банкротства.

Выбор объекта и предмета исследования обусловлен необходимостью проработки вопросов организации превентивного и реактивного антикризисного управления деятельностью холдингов и организаций связи холдингового типа ВПК по итогам анализа деятельности начиная с 2004 г. (даты создания холдингов в экономике Беларуси) и с учетом специфики вывода продукции в настоящее время на внешние рынки.

Научная новизна

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и методик превентивного и реактивного антикризисного управления организациями связи холдингового типа ВПК, обеспечивающих решение актуальных задач развития конкурентоспособности промышленной продукции ВПК. К основным результатам относятся:

- концепция формирования интегрированных структур управления холдингового типа в ВПК, основанная на разработке порядка взаимодействия управляющей и дочерней компаний, разработчика и производителя, базирующаяся на системе превентивного и реактивного антикризисного управления;

- методика оценки возможностей вывода продуктов на внешние конкурентные рынки и организации маркетинговой деятельности в интегрированных структурах управления холдингового типа ВПК в рамках единой маркетинговой стратегии и коммуникационной политики, направленных на предотвращение кризисных явлений в экономике организаций холдингового типа;

- методика оценки сроков снятия с производства морально устаревшей продукции и выработки с учетом этого политики сбыта в интегрированных

структурах управления холдингового типа ВПК, позволяющая: обеспечить выполнение всего спектра направлений сбытовой политики, адаптированной к целевому рынку, и тем самым предотвратить развитие кризисных явлений в экономике;

- модель организации системы продуктового менеджмента с учетом требований внешнего рынка услуг связи и специфики управления интегрированными структурами управления холдингового типа ВПК, позволяющая обеспечить антикризисное развитие.

Положения, выносимые на защиту

1. Концепция формирования интегрированных структур управления холдингового типа ВПК, основанная на применении внешнего управления путем создания холдинговых структур, в которых управление будет осуществляться на основании передачи права управления контрольным пакетом акций дочерней компании управляющей компании, базирующаяся на системе превентивного и реактивного антикризисного управления, позволяющего предотвратить кризисное развитие в условиях высокой степени неопределенности, определяющая стратегию действий по этапам: а) определение факторов влияния на эффективность деятельности управляющей и дочерних компаний; б) формирование ценностного предложения; в) определение типа бизнес-единицы, ведущей коммерческую деятельность; г) определение самостоятельности бизнес-единицы, ведущей коммерческую деятельность; д) определение перечня функций и полномочий этой бизнес-единицы; е) определение функций и ответственности управляющей и дочерних компаний. Отличительной особенностью является: инструментарий взаимодействия управляющей и дочерней компаний, классификация функций, которые могут быть реализованы управляющей и дочерней компаниями отдельно, а также функций, которые могут быть реализованы совместно; инструменты поэтапной выработки и реализации перспективной антикризисной политики. Предложено осуществлять антикризисную политику путем применения административных инструментов управления и инструментов стимулирования сбыта, интеграции на этапах старения жизненного цикла. Применение позволит: организовать взаимодействие управляющей и дочерней компаний для целей выработки перспективной антикризисной политики; разделить ответственность и полномочия между управляющей и дочерней компаниями; организовать взаимодействие между разработчиком и производителем; обеспечить обратную связь и организовать единый процесс управления дочерними компаниями.

2. Методика оценки возможностей вывода продуктов на внешние конкурентные рынки и организации маркетинговой деятельности в интегрированных структурах управления, отличительной особенностью которой является поэтапная реализация функции маркетинга компаниями, входящими в структуру холдингового типа: а) определение перечня характеристик продуктов, формирующих ассортимент; б) формирование векторной оценки продуктов; в) проведение сравнения продуктов на основании полученных значений; г) определение стратегии работы на целевых рынках; д) распределение коммерческих функций между управляющей и дочерними компаниями. Предложен ряд коэффициентов, позволяющих оценить рынок, конкуренцию и проанализировать на этой основе возможность вывода выпускаемой продукции на внешние рынки. Практическое применение методики позволит: классифицировать маркетинговые мероприятия по уровням; закрепить реализацию определенного уровня мероприятий за маркетинговой службой дочерней компании и иных мероприятий – за маркетинговой службой управляющей компании; выработать единую маркетинговую стратегию, совместно реализуемую управляющей и дочерними компаниями; разработать конкурентную стратегию для организации холдингового типа и для ее продуктов; осваивать и оперативно выводить на рынок инновационные разработки; конкретизировать потребительские запросы в отношении разработанных продуктов; обеспечить квалифицированный аутсорсинговый маркетинг для управляющей и дочерних компаний; организовать распределение и рациональное расходование маркетинговых бюджетов компаний-участников, а также вести единую коммуникационную политику управляющей и дочерними компаниями структуры холдингового типа, что упреждает дополнительные издержки.

3. Методика оценки сроков снятия с производства морально устаревшей продукции и выработки с учетом этого политики сбыта в интегрированных структурах управления холдингового типа ВПК, унифицирующая подход к реализации единой стратегии сбыта и ассортиментной политики управляющей и дочерними компаниями, основанная на: 1) системе мер: проведение пилотных продаж разработанных продуктов; оценка значений показателей, полученных по итогам пилотных продаж; определение значений показателей, которые характеризуют стадию жизненного цикла освоенных продуктов; формирование портфеля продуктов; 2) на системе показателей, позволяющих: определить рыночное положение производителя и наиболее приемлемый для него тип сбытовой стратегии; на основании оценки рыночных характеристик товаров сделать выводы о целесообразности дальнейшего выпуска того или иного наименования продукции, о необходимости перераспределения средств от

неперспективных видов изделий к вложению в новые разработки. Применение позволит: сформировать портфель заказов с учетом требований рыночной конъюнктуры; выработать единую ассортиментную политику компаний организационной структуры холдингового типа; перераспределить средства в ходе формирования пакета заказов на основании оценочных коэффициентов; оценить перспективные рынки и выработать стратегию сбыта на основании оценок продуктов, присутствующих на целевых рынках; адаптировать на основании проведенной оценки сбытовую политику к целевому рынку; снизить риски при выводе новых наименований продукции на целевые рынки; организовать взаимодействие с потребителями и обратную связь между потребителем и разработчиком; описать перспективные рынки и построить сравнительную шкалу конкурирующих продуктов.

4. Модель организации системы продуктового менеджмента с учетом требований внешнего рынка услуг связи и специфики управления интегрированными структурами управления холдингового типа ВПК, которая описывает особенности процесса создания структур холдингового типа, формулирует и формализует организационные положения маркетинговой и сбытовой политики управляющей и дочерней компаний. Использование модели позволит: создать устойчивую бизнес-структуру, обеспечивающую единый цикл создания и капитализации наукоемкой продукции; наладить взаимодействие и распределить обязанности внутри коммерческого центра посредством продуктового менеджера компании, функция которого определена как важное звено развития основных и наиболее доходных видов деятельности; организовать взаимодействие управляющей и дочерней компаний как разработчика и производителя средств связи, что позволит удовлетворить потребности потребителей и получить прибыль, обеспечив бескризисное развитие организации связи холдингового типа ВПК.

Личный вклад соискателя ученой степени

Все положения диссертации, представленные к защите, разработаны автором лично. В процессе написания диссертации автор исследовал финансовое состояние коммерческих организаций, рассматривал основные методики и особенности существующих процедур и организационных структур управления коммерческими организациями в условиях кризиса, опираясь на отечественные и зарубежные публикации, анализировал существующие законодательные и нормативные акты, ссылаясь на цитируемые источники.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались на ряде международных научно-практических конференций:

«Проблемы экономики и организации производственных и социальных систем» (2000 г., г. Минск), «Проблемы самоорганизующихся производственных и социально-экономических систем» (2001 г., 2003 г., г. Минск), «Развитие бизнес-образования в условиях трансформации экономики» (2002 г., г. Минск), «Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента» (2004 г., 2005 г., 2006 г., г. Минск), «Формирование финансового механизма инновационного менеджмента» (2007 г., 2009 г., г. Минск), «Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход» (2008 г., г. Минск), «Развитие инновационной экономики и проблема внедрения достижений науки в систему производства высокотехнологичной продукции» (2011 г., г. Минск), «Инновационная стратегия устойчивого развития производства конкурентоспособной продукции и перехода организаций на новый эффективный менеджмент» (2012 г., г. Минск), «Традиции и инновации в государственном и муниципальном управлении» (2014 г., г. Брянск). Кроме того, результаты диссертационного исследования докладывались на докторальном семинаре (doctoral seminar) в Европейском институте международных экономических отношений (2005 г., ФРГ, г. Вупперталь).

Апробация данных положений проводилась на ОАО «Техника связи» и ОАО «АГАТ-СИСТЕМ – управляющая компания холдинга «Системы связи и управления», некоторых организациях Министерства связи и информатизации Республики Беларусь, а также ОАО «Банк развития Республики Беларусь», УП «БР-Консалт», «Холдинг организаций деревообрабатывающей промышленности» на деревообрабатывающих предприятиях Республики Беларусь, объединенных в холдинг. Данные предложения использовались при разработке «Государственной программы создания и развития средств радиосвязи в Республике Беларусь на 2006–2010 годы» (шифр «Радиосвязь»). Внедренные предложения позволили повысить эффективность работы ОАО «Агат-Систем» за счет реализации крупных проектов, связанных с разработкой и вводом в эксплуатацию систем связи специального назначения.

Опубликование результатов диссертации

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 34 научных работах общим объемом 21 а. л.: в 1 монографии, 12 статьях в изданиях, которые соответствуют пункту 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (5,25 а. л.), 1 статье в сборнике научных статей, 17 тезисах докладов на научных конференциях (1 тезисы в зарубежном издании), 3 иных публикациях (1 публикация в зарубежном издании).

Структура и объем диссертации

Работа состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Объем диссертации – 143 страницы. Работа содержит 12 рисунков, 22 таблицы, 10 приложений, библиографический список, включающий 168 наименований (в том числе 34 публикации соискателя), которые размещены на 37 страницах.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В главе 1 **Теоретические основы формирования и реализации антикризисной политики в военно-промышленном комплексе Республики Беларусь методами промышленной интеграции и создания интегрированных структур холдингового типа** уточнено понятие «антикризисная политика» в ВПК и описан методический инструментарий формирования антикризисной политики организаций связи ВПК. Проведены различия между дефинициями «антикризисная политика» и «антикризисное управление». Антикризисной политике присущ ряд долгосрочных мероприятий, которые рассчитаны на стабилизацию и повышение эффективности коммерческой деятельности организаций в долгосрочном периоде времени. К антикризисной политике автором отнесен: блок системно осуществляемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры, формированию холдинговых структур; маркетинговые мероприятия, которые направлены на регулирование работы организаций в соответствии с характером конкуренции и условиями внешней среды; мероприятия, связанные с регулированием сбытовой политики. Проведенные автором исследования особенностей и результатов работы холдингов в ВПК за период с 2007 по 2016 г. дают основания заключить следующее: 1) фактически под маркой холдингов восстановлены производственные объединения, которые ранее были эффективными, но условия хозяйствования изменились, и прежние методы работы и инструменты управления более не дают ожидаемого эффекта; 2) размыта ответственность участников, и нет общего центра, который бы координировал маркетинг и продажи внутри кризисных холдингов, поэтому показатели хозяйственной деятельности реструктуризируемых субъектов хозяйствования остаются по-прежнему неудовлетворительными; 3) холдинги в ВПК в настоящее время напоминают механическое воссоздание имевших место исторически ранее производственных объединений, но объединенных без единой политики, идеологии и бизнес-модели совместной деятельности. Эффективность работы подобных образований является низкой, и очевиден тот факт, что структуру, форму объединений необходимо совершенствовать.

Мировая практика выделения внутри сложных организационных структур корпоративного типа отдельных торговых бизнес-единиц, которые занимаются привлечением клиентов, продвижением выпускаемых продуктов и услуг, свидетельствует о целесообразности создания обособленных подразделений, отвечающих за продажи (рисунок 1).



Рисунок 1. – Структура взаимодействия в организациях холдингового типа ВПК

Примечание – Разработка автора.

Предложенная автором модель организационной структуры холдингового типа должна содержать в себе важный структурный элемент – бизнес-единицу, отвечающую за коммерческую деятельность, продажи и дизайн продуктов. На этой основе автором разработано ценностное предложение, которое позволит учесть все задачи, существующие проблемы и определить необходимые выгоды, которые должна нести модернизируемой организационной структуре новая бизнес-единица, создаваемая в качестве драйвера ее развития. Ценностное предложение позволяет разработать бизнес-модель конкурентоспособности на кратко- и среднесрочную перспективу.

В главе 2 Оценка результативности антикризисной промышленной политики производителей средств связи военно-промышленного

комплекса Республики Беларусь исследованы кризисные явления в экономике коммерческих организаций холдингового типа ВПК и их динамика, что позволило разработать содержательное наполнение и последовательность осуществления следующих этапов оценки состояния организации в совокупности с оценками ее рыночного положения: 1) расчет показателей, платежеспособности коммерческих организаций; 2) расчет рейтинга зависимости от заемных средств; 3) расчет интегрального показателя, характеризующего результаты работы организации; 4) оценка количественных характеристик рыночной среды; 5) экспертная оценка качественных характеристик рыночной среды; 6) сопоставление количественных и качественных характеристик рыночной среды посредством разработанных автором оценочных таблиц для выводов о необходимости применения антикризисных процедур. В ходе анализа исследован рынок средств связи специального назначения Республики Беларусь. Автор проанализировал данные, полученные от 29 министерств и ведомств Республики Беларусь, и общехозяйственную рыночную конъюнктуру (таблица 1).

Таблица 1. – Средние значения показателей по годам, характеризующих коммерческую деятельность производителей средств связи ВПК

Характеристика	Год										Нормативное
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Рейтинг результативности	0,19	0,24	0,17	0,19	0,22	0,41	0,42	0,44	0,49	0,46	>0,5
Рейтинг кредитной зависимости	0,15	0,05	0,2	0,1	0,3	0,22	0,23	0,27	0,29	0,31	0
Конкурентный рейтинг*	0,63	0,7	0,69	0,72	0,81	0,77	0,75	0,83	0,84	0,83	-
Объем экспорта (%)	63	64	62	63	66	67	68	70	71	71	-
Объем производства (%)	37	36	38	37	34	33	32	30	29	29	-

Примечание 1 – *Положительная динамика свидетельствует о росте конкуренции со стороны зарубежных конкурентов, отрицательная – о снижении конкуренции.

Примечание 2 – Разработка автора.

Итоги анализа показали низкую результативность работы отечественных производителей, связанную со снижением спроса на продукцию, снижением значений показателей, характеризующих финансовые результаты их

деятельности, ростом совокупного уровня кредиторской задолженности при увеличении конкурентного давления со стороны зарубежных производителей. По итогам анализа за 10-летний период были выработаны предложения по совершенствованию работы отечественных производителей средств связи.

В главе 3 **Антикризисная модель формирования интеграционных объединений холдингового типа и методы ее реализации в военно-промышленном комплексе Республики Беларусь** предложены и описаны: основы создания организационных структур холдингового типа; сформулированы организационные положения реализации маркетинговой политики; организационные и методические положения по реализации сбытовой политики образованиями холдингового типа. Реализация предложенной модели позволяет создать более устойчивую бизнес-структуру, обеспечивающую единый цикл создания и капитализации наукоемкой продукции. Предложенное распределение функций предполагает взаимодействие управляющей и дочерней компаний как разработчика и производителя средств связи: 1) управляющая компания отвечает за координацию, разработку стратегии развития, маркетинговые мероприятия дочерних организаций, инновационную политику; 2) дочерние организации осваивают производство, реализуют маркетинговые мероприятия, вносят собственные предложения по итогам реализации продукции.

По итогам исследования автор предлагает создать в формируемых структурах холдингового типа институт продуктового менеджмента и ввести должность продукт-менеджера, которая сочетает в себе маркетинговые и технические компетенции. Продукт-менеджер обязан: отслеживать как состояние рынка, что подразумевает наличие у него маркетинговых компетенций, так и хорошо понимать продукт. Он должен быть способным составить задание на доработку существующего продукта, а также предложить к выведению на рынок новый инновационный продукт, который будет востребован и не нанесет ущерба торговой стратегии компании.

Содержательная направленность должности продукт-менеджера является уникальной, универсальной и вбирает в себя ряд компетенций, которые присущи как маркетологам, менеджерам по продажам, так и инженерному персоналу. При этом продукт-менеджмент создает уникальный драйвер роста для компаний за счет своей деятельности, которая, как правило, выражается в агрессивной и адаптивной инновационной продуктовой стратегии. Позиция продукт-менеджера сочетает в себе как технические, так и маркетинговые компетенции. Остальные категории персонала компании не утрачивают своей значимости с появлением полноценного менеджера по продукту. Их функции становятся более специализированными и профильными, а продукт-менеджер

выполняет координирующую их деятельность роль, но в рамках стратегии развития своей линейки продуктов.

Все разрабатываемые и выводимые на рынок наименования продукции автор предлагает оценивать на ранних стадиях освоения и выпуска опытных образцов, сравнивать их с существующими на рынках с позиций потенциальной конкурентоспособности. Общая оценка конкурентоспособности продукции, выводимой на рынок, должна базироваться на анализе ряда характеристик, объединенных в группы. Конкурентные параметры выводимой на рынок продукции для проведения дальнейшего анализа автор предлагает описывать в виде вектора характеристик для сравнения (формула (1)):

$$\Phi O_j = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_n), \quad (1)$$

где ΦO_j – итоговая оценка j -го продукта;

$x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ – рассматриваемые и оцениваемые группы характеристик;

n – порядковый номер характеристик.

Процесс сопоставления конкурентных характеристик двух продуктов может быть описан как установление уровня соответствия двух векторов в многомерном пространстве (формулы (2), (3)):

$$X_{ep} = (x_{ep1}, x_{ep2}, x_{ep3} \dots x_{epN}), \quad (2)$$

$$X_{nk} = (x_{nk1}, x_{nk2}, x_{nk3} \dots x_{nkN}), \quad (3)$$

где $X_{вр}$, $X_{пк}$ – соответственно N -мерный вектор характеристик выводимого на рынок продукта и N -мерный вектор характеристик продукта конкурентов;

$x_{вр1} \dots x_{врN}$ – характеристики выводимого на рынок продукта;

$x_{пк1} \dots x_{пкN}$ – характеристики продукта конкурентов, относительно которых производится оценка.

На основании полученных векторов характеристик автор предлагает провести рейтинговую оценку сравниваемых товаров, с учетом этого оценить возможности вывода на рынок конкретного продукта (формула (4)):

$$PK_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n \left(\frac{x_j^i}{x_{\max}^i} \right)^2}, \quad (4)$$

где PK_i – рейтинг конкурентоспособности товара i -го субъекта хозяйствования;

n – количество характеристик оцениваемого товара;

x_j^i – j -я характеристика оцениваемого товара i -го субъекта хозяйствования, который присутствует на рассматриваемом рынке;

x_{\max}^i – максимальное значение j -ой характеристики по всем оцениваемым товарам данного рынка.

По мнению автора, оценка конкурентных сил на рынке, отклонений конкурентных рейтингов может проводиться на основании отклонения Хемминга. Автором предложена методика формирования сбытовой политики, которая позволит эффективно перераспределить средства в пользу потенциально прибыльных наименований продукции. Для исключения неблагоприятных воздействий автор предлагает оценить ключевые рыночные условия, характеристики продукции по итогам пилотных продаж и на основании полученной информации формировать пакет заказов. Для первоначальной оценки результатов пилотных продаж автор предлагает проводить оценку по разработанной модели (формулы (5), (6), (7)):

$$\frac{СП_i - СП_{i-1}}{|СП_{i-1}|} \geq \frac{СПр_i - СПр_{i-1}}{|СПр_{i-1}|}, \quad (5)$$

$$\frac{ТОБ_i - ТОБ_{i-1}}{|ТОБ_{i-1}|} \geq \frac{ТОБр_i - ТОБр_{i-1}}{|ТОБр_{i-1}|}, \quad (6)$$

$$\frac{ВРТ_i - ВРТ_{i-1}}{|ВРТ_{i-1}|} > 0, \quad (7)$$

где $СП_i$, $СП_{i-1}$ – соответственно совокупная прибыль рассматриваемой компании в течение рассматриваемого и предшествующего периода времени;

$СПр_i$, $СПр_{i-1}$ – соответственно средняя прибыль на одного игрока рынка в течение рассматриваемого и предшествующего периода времени;

$ТОБ_i$, $ТОБ_{i-1}$ – соответственно товарооборот рассматриваемой компании в течение рассматриваемого и предшествующего периода времени;

$ТОБр_i$, $ТОБр_{i-1}$ – соответственно товарооборот на одного игрока рынка в течение рассматриваемого и предшествующего периода времени;

$ВРТ_i$, $ВРТ_{i-1}$ – соответственно средние вложения в разработку и обновление технологий, исследования на рассматриваемом рынке в течение рассматриваемого и предшествующего периода времени.

Предъявляемые к выводимой продукции конкурентные требования зависят от времени ее пребывания на рынке, стадии развития и актуальности ее потребительских свойств. С учетом этого автор предлагает на основании

совокупности условий проводить ревизию продуктового портфеля организации холдингового типа и формировать продуктовую политику (таблица 2).

Таблица 2. – Параметры оценки продуктовой стратегии организации холдингового типа ВПК

Стадия жизненного цикла	Параметры стадии	Условные обозначения
Вывод на рынок, становление	$\frac{ПС_i - ПС_{i-1}}{ ПС_{i-1} } > \frac{ПП_i - ПП_{i-1}}{ ПП_{i-1} },$ $\frac{ОПП_i - ОПП_{i-1}}{ ОПП_{i-1} } > \frac{ОПС_i - ОПС_{i-1}}{ ОПС_{i-1} },$ $Рки > Рклр.$	<p>$ПС_i, ПС_{i-1}$ – совокупная прибыль по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ПП_i, ПП_{i-1}$ – прибыль, полученная по рассматриваемому продукту в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ОПП_i, ОПП_{i-1}$ – объем продаж рассматриваемого продукта в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ОПС_i, ОПС_{i-1}$ – объем продаж по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$Рки, Рклр$ – конкурентные рейтинги рассматриваемого продукта и товара-лидера рынка;</p> <p>$Сок_i$ – совокупное отклонение конкурентного рейтинга продукта от лидера рынка.</p>
Стабилизация, расцвет	$\frac{ПС_i - ПС_{i-1}}{ ПС_{i-1} } < \frac{ПП_i - ПП_{i-1}}{ ПП_{i-1} },$ $\frac{ОПП_i - ОПП_{i-1}}{ ОПП_{i-1} } > \frac{ОПС_i - ОПС_{i-1}}{ ОПС_{i-1} },$ $Рки = 1.$	<p>$ПС_i, ПС_{i-1}$ – совокупная прибыль по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ПП_i, ПП_{i-1}$ – прибыль, полученная по рассматриваемому продукту в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ОПП_i, ОПП_{i-1}$ – объем продаж рассматриваемого продукта в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ОПС_i, ОПС_{i-1}$ – объем продаж по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$Рки, Рклр$ – конкурентные рейтинги рассматриваемого продукта и товара-лидера рынка;</p> <p>$Сок_i$ – совокупное отклонение конкурентного рейтинга продукта от лидера рынка.</p>
Упадок, старение	$\frac{ПС_i - ПС_{i-1}}{ ПС_{i-1} } > \frac{ПП_i - ПП_{i-1}}{ ПП_{i-1} },$ $\frac{ОПП_i - ОПП_{i-1}}{ ОПП_{i-1} } < \frac{ОПС_i - ОПС_{i-1}}{ ОПС_{i-1} },$ $Сок_i > 5\%.$	<p>$ПС_i, ПС_{i-1}$ – совокупная прибыль по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ПП_i, ПП_{i-1}$ – прибыль, полученная по рассматриваемому продукту в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ОПП_i, ОПП_{i-1}$ – объем продаж рассматриваемого продукта в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$ОПС_i, ОПС_{i-1}$ – объем продаж по целевому сегменту рынка в оцениваемом и предшествующем периоде;</p> <p>$Рки, Рклр$ – конкурентные рейтинги рассматриваемого продукта и товара-лидера рынка;</p> <p>$Сок_i$ – совокупное отклонение конкурентного рейтинга продукта от лидера рынка.</p>

Примечание – Разработка автора.

По итогам оценки и на основе выработанной стратегии присутствия на целевых рынках следует организовывать проведение коммерческой политики организаций холдингового типа в соответствии с предлагаемой бизнес-моделью, которая учитывает основные факторы, связанные с осуществляемой деятельностью, построением клиентской базы, ресурсами, целевыми сегментами, издержками и доходами, которые будут обеспечивать деятельность созданного коммерческого центра (рисунок 2).

Ключевые партнеры: <i>Управляющая и дочерние компании.</i>	Ключевые виды деятельности: 1. участие в тендерных закупках; 2. продвижение; 3. бизнес-анализ; 4. координация проектной деятельности; 5. анализ перспективных рынков; 6. продажи; 7. информационная политика; 8. проведение семинаров; 9. ведение переговоров; 10. работа с рекламациями.	Ценностные предложения: 1. проектная деятельность; 2. поиск перспективных рынков; 3. сопровождение продуктов; 4. модернизация мощностей и продуктов; 5. реализация ценовой политики; 6. поддержка продуктов; 7. оценка конкурентоспособности; 8. обучение персонала.	Взаимоотношения с клиентами: <i>В рамках проектов по продвижению продуктов взаимоотношения с компаниями и отдельными подразделениями могут строиться через договора комиссии, на основании которых будут отчисляться роялти коммерческому центру.</i>	Потребительские сегменты: 1. дочерние компании; 2. управляющая компания; 3. целевая рыночная аудитория. Каналы сбыта: Поиск проектов, сервисное обслуживание, презентации, выставочная деятельность и прочие элементы коммуникационной политики.
Структура издержек: <i>Издержки – это оплата труда сотрудников, а также затраты на содержание основных фондов, финансирование операционной деятельности коммерческого центра</i>		Потоки поступления доходов: <i>За счет отчислений от продаж и будет формироваться бюджет коммерческого центра, а также фонд мотивационных поощрений сотрудников.</i>		

Рисунок 2. – Бизнес-модель коммерческого центра организации холдингового типа

Примечание – Разработка автора.

Внедренная на практике модель продуктового менеджмента обеспечила эффективность политики формирования продуктового портфеля, а также сокращения расходов на его формирование. На основании предлагаемой методики была проведена ревизия портфеля продуктов (таблица 3).

Таблица 3. – Наименования модернизированных продуктов

Наименование	Динамика по основным факторам					Стадия ЖЦ
	ПС	ПП	ОПП	ОПС	Соки	
Средство связи-Н	0,2	0,05	0,07	0,4	25%	старение
Средство связи-П	0,2	0,048	0,08	0,4	21%	старение
Средство связи 1688	0,2	0,04	0,05	0,4	22%	старение
Средство связи-А	0,15	0,18	0,12	0,1	4%	старение
Средство связи-АЛ	0,15	0,16	0,12	0,1	5%	старение
Средство связи-К	0,15	0,18	0,15	0,1	4%	стабилизация

Примечание – Разработка автора.

За счет формирования дополнительного канала для обратной связи с рынком в виде продуктового менеджмента часть пакета выпускаемых

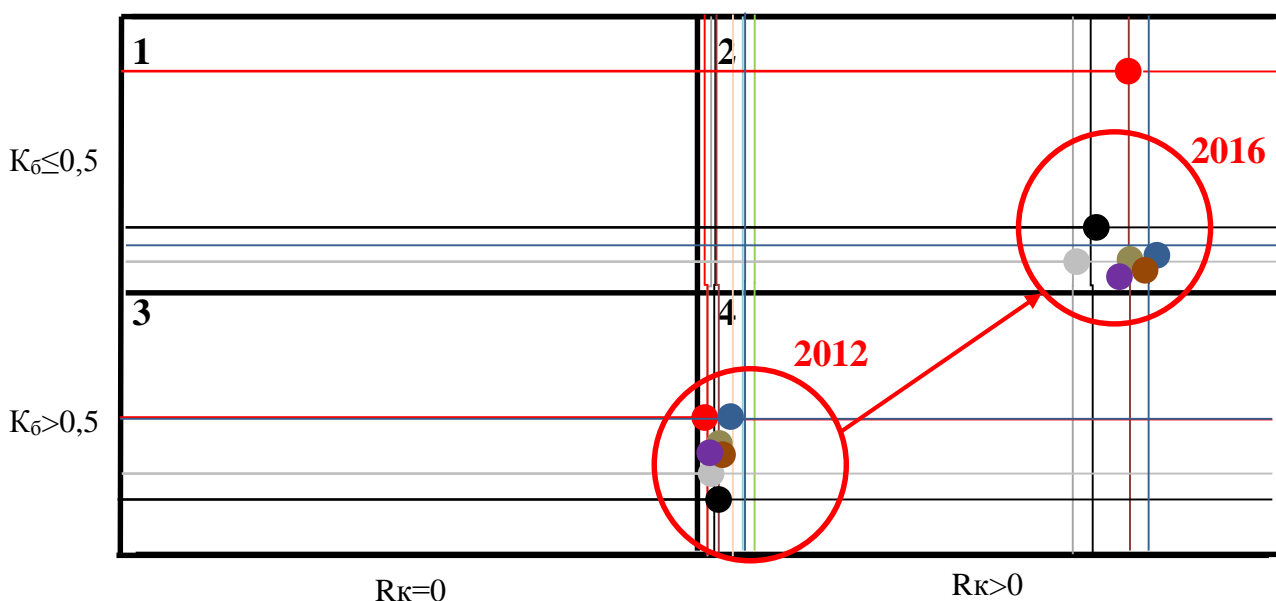
продуктов была заменена более новыми модернизированными и востребованными наименованиями. Ряд показателей свидетельствует о существенном росте реализации продукции (таблица 4), что привело к повышению среднегодового темпа роста товарной продукции с 3,2 до 22,6 %, росту выручки от реализации в 1,8 раза в 2016 г. по отношению к 2014 г.

Таблица 4. – Показатели, характеризующие темпы роста выпуска продукции

Наименование продукции	Темп роста к предыдущему году, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Монтажное и телекоммуникационное оборудование	30,9	41,5	32,1
Средства связи	15,7	22,3	24,3
Прочая продукция	53,4	36,2	31,1

Примечание – Разработка автора.

В результате проведенной реорганизации рентабельность товарной продукции выросла в 2016 г. на 13,9 % по сравнению с 2012 г. (рисунок 3).

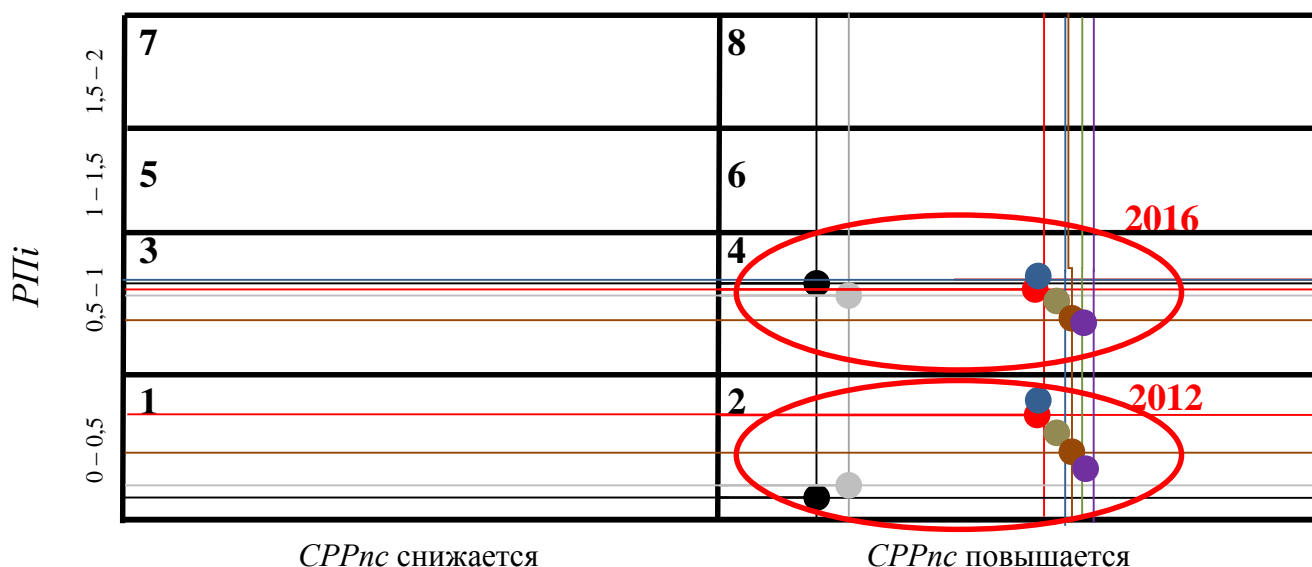


K_b – коэффициент банкротства; R_k – рейтинг кредитоспособности

Рисунок 3. – Динамика показателей финансового положения

Примечание – Разработка автора.

Специфика рынка не позволяет делать больших рывков с точки зрения конкуренции, рентабельности и финансового состояния. Устойчивое рыночное положение обеспечивается за счет роста клиентской базы (рисунок 4).



СРРпс – конкурентный рейтинг; РПi – рейтинг результативности

Рисунок 4. – Динамика показателей рыночного положения

Примечание – Разработка автора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации

На основе анализа функционирования действующей модели интеграционных образований организаций холдингового типа ВПК за 10-ти летний период их деятельности автором были получены следующие научные результаты.

1. Разработана концепция формирования интегрированных структур управления холдингового типа в ВПК с позиций обеспечения их бескризисного развития, которая, в отличие от существующих подходов к выработке долгосрочной антикризисной политики в отношении коммерческих организаций, основывается на реализации внешнего управления путем создания структур холдингового типа с распределением функций между компанией-разработчиком и производителем. Предложены инструменты выработки перспективной антикризисной политики. Использование концепции позволяет: организовать взаимодействие управляющей и дочерней компаний для выработки перспективной антикризисной политики; разделить ответственность и полномочия между дочерней и управляющей компаниями; распределить функции управления; разделить управленческие риски между компаниями; обеспечить интегрированным структурам холдингового типа в целом экономию на масштабах производства; обеспечить квалифицированный аутсорсинговый менеджмент для управляющей и дочерних компаний [1], [2], [3], [4], [6], [7], [8], [10], [11], [13], [14], [16], [19], [22], [23], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32].

2. Разработана методика оценки возможностей вывода продуктов на внешние конкурентные рынки и организации маркетинговой деятельности в интегрированных структурах управления холдингового типа ВПК. На основании значений предложенных показателей предлагается делать выводы по поводу перспективной конкурентной политики и возможностей вывода на рынок разработанной продукции, осуществлять корректировку потребительских свойств изделий на стадии разработки. Отличительной особенностью предлагаемой методики является механизм реализации функции маркетинга компаниями. Методика позволяет: классифицировать маркетинговые мероприятия по уровням; закрепить реализацию мероприятий определенных уровней за маркетинговой службой дочерней компании и определенных уровней – за маркетинговой службой управляющей компании; разработать единую конкурентную стратегию для продуктов; осваивать и оперативно выводить на рынок инновационные разработки; конкретизировать потребительские запросы в отношении продуктов; обеспечить квалифицированный аутсорсинговый маркетинг для управляющей и дочерних компаний; организовать распределение и рациональное расходование маркетинговых бюджетов [8], [9], [13], [15], [21], [26], [28], [29], [31], [32], [34].

3. Разработана методика оценки сроков снятия с производства морально устаревшей продукции и выработки с учетом этого политики сбыта в интегрированных структурах управления холдингового типа ВПК. Особенностью методики является механизм реализации единой стратегии сбыта и ассортиментной политики управляющей и дочерними компаниями. Подход основывается на системе показателей, в соответствии с которыми определяется рыночное положение производителя и с учетом этого наиболее приемлемый тип сбытовой стратегии. Применение методики позволяет: сформировать портфель заказов с учетом объективных требований рыночной конъюнктуры; выработать единую ассортиментную политику; на основании оценочных коэффициентов перераспределить средства в ходе формирования пакета заказов; выработать стратегию сбыта на основании оценок продуктов; снизить риски при выводе новых наименований продукции на рынки; организовать взаимодействие с потребителями, а также обратную связь между потребителем и разработчиком, построить сравнительную шкалу конкурирующих продуктов [5], [8], [9], [12], [17], [24], [26].

4. Разработана модель организации системы продуктового менеджмента с учетом требований внешнего рынка и специфики управления интегрированными структурами холдингового типа ВПК, которая подразумевает создание важного элемента, являющегося драйвером развития – системы продуктового менеджмента, позволяющей наладить взаимодействие и

распределить обязанности внутри коммерческого центра организации холдингового типа ВПК. Определена роль продуктового менеджера компании как важного звена развития основных и наиболее доходных видов деятельности. На основании этого, а также полученных аналитических значений, характеризующих состояние организации и стадию жизненного цикла продукции, предлагается разработка плана мероприятий по продвижению и поддержанию высокого уровня прибыли за счет подбора востребованных инновационных высокодоходных товаров [5], [8], [9], [12], [17], [18], [20], [25], [26], [33], [34].

Рекомендации по практическому использованию результатов

Разработанные в диссертации модель формирования интеграционных объединений холдингового типа и методы ее реализации использованы при формировании организационных структур холдингового типа:

- ОАО «Банк развития Республики Беларусь» (акт о практическом использовании результатов диссертационного исследования от 21.12.2016);
- УП «БР-Консалт» (акт о практическом использовании результатов диссертационного исследования от 10.07.2017);
- Холдингом организаций деревообрабатывающей промышленности при формировании организационной структуры и выработке мероприятий по выводу на рынок новых продуктов (акт о практическом использовании результатов диссертационного исследования от 17.08.2017).

Отдельные результаты научного исследования использовались при разработке «Государственной программы создания и развития средств радиосвязи в Республике Беларусь на 2006–2010 годы» (шифр «Радиосвязь») (акт внедрения от 26.10.2004). Ряд теоретических разработок используется в учебном процессе кафедры менеджмента УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (акт внедрения от 12.09.2002).

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы при решении задач по созданию эффективной системы управления организационными структурами холдингового типа, а также для выработки единой государственной политики по работе на внешних рынках.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Монография

1. Рагель, Д. М. Управление предприятием в условиях кризиса / Д. М. Рагель. – Минск : Гипросвязь, 2004. – 85 с.

Статьи в изданиях, включенных в Перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований

2. Рагель, Д. М. Проблемы антикризисного управления предприятием / Д. М. Рагель // Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та. – 2004. – № 5. – С. 31–35.
3. Рагель, Д. М. Организация антикризисного мониторинга на предприятиях промышленности / Д. М. Рагель // Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та. – 2005. – № 5. – С. 44–47.
4. Рагель, Д. М. Организация маркетинговой политики в условиях кризиса / Д. М. Рагель // Вести Ин-та соврем. знаний. – 2005. – № 1. – С. 31–35.
5. Рагель, Д. М. Особенности применения АСУ в процессе управления промышленными предприятиями / Д. М. Рагель // Вести Ин-та соврем. знаний. – 2005. – № 3. – С. 73–77.
6. Рагель, Д. М. Оценка результативности работы предприятий как инструмент предотвращения кризиса / Д. М. Рагель // Экономика и упр. – 2006. – № 3. – С. 82–86.
7. Рагель, Д. М. Особенности конкурентной стратегии отечественных субъектов хозяйствования на осваиваемых рынках / Д. М. Рагель // Тр. Мин. ин-та упр. – 2007. – № 2. – С. 19–24.
8. Рагель, Д. М. Регулирование отраслей с ограниченной конкуренцией / Д. М. Рагель // Экономика и упр. – 2007. – № 4. – С. 90–96.
9. Рагель, Д. М. Особенности формирования антикризисной политики в холдинговых образованиях / Д. М. Рагель // Экономика и упр. – 2011. – № 3. – С. 108–111.
10. Рагель, Д. М. Предпосылки и основные принципы выработки антикризисной политики / Д. М. Рагель // Наука и инновации. – 2012. – № 2. – С. 44–47.
11. Рагель, Д. М. Модель выработки антикризисной промышленной политики предприятиями – производителями средств связи специального назначения, имеющих стратегическое значение / Д. М. Рагель // Научные труды Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – 2013. – Вып. 15. – С. 358–369.
12. Рагель, Д. М. Управление субъектами хозяйствования в реструктуризируемых отраслях экономики / Д. М. Рагель // Наука и инновации. – 2014. – № 2. – С. 38–42.
13. Рагель, Д. М. Продуктовый менеджмент – важный инструмент в деятельности компании / Д. М. Рагель // Наука и инновации. – 2015. – № 5. – С. 31–35.

Статьи в сборниках статей

14. Рагель, Д. М. Особенности кризисных явлений на предприятиях промышленности Беларуси / Д. М. Рагель // Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27–28 янв. 2004 г. / Белорус. гос. ун-т ; под общ. ред. В. Ф. Байнева. – Минск, 2004. – С. 282–283.

Материалы конференций

15. Рагель, Д. М. Планирование инвестиций и выработка эффективной финансовой стратегии предприятия / Д. М. Рагель // Проблемы экономики и организации производственных и социальных систем : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28 нояб. 2000 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2000. – С. 105–107.

16. Рагель, Д. М. Антикризисное управление на основе инноваций / Д. М. Рагель // Проблемы самоорганизующихся производственных и социально-экономических систем : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 нояб. 2001 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2001. – С. 28–31.

17. Рагель, Д. М. Принципы антикризисного управления / Д. М. Рагель // Проблемы самоорганизующихся производственных и социально-экономических систем : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 нояб. 2001 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2001. – С. 34–37.

18. Рагель Д. М. Цели и задачи антикризисного управления предприятием / Д. М. Рагель // Развитие бизнес-образования в условиях трансформации экономики : материалы межвуз. науч.-практ. конф., Минск, 5 дек. 2002 г. / Белорус. гос. лингвист. ун-т ; редкол.: Н. П. Баранова [и др.]. – Минск, 2002. – С. 51–52.

19. Рагель, Д. М. Диагностика кризисного состояния на предприятиях промышленности / Д. М. Рагель // Проблемы самоорганизующихся производственных и социально-экономических систем : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 мая 2003 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: Р. С. Седегов [и др.]. – Минск, 2003. – С. 38–41.

20. Рагель, Д. М. Уровень управления современным промышленным предприятием / Д. М. Рагель // Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 мая 2004 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: Р. С. Седегов [и др.]. – Минск, 2004. – С. 60–61.

21. Рагель, Д. М. Оценка внешней среды в системе управления предприятием / Д. М. Рагель // Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 мая 2005 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. К. Конопелько [и др.]. – Минск, 2005. – С. 24–25.

22. Рагель, Д. М. Антикризисный мониторинг монополизированных отраслей экономики / Д. М. Рагель // Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 мая 2006 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2006. – С. 31–32.

23. Рагель, Д. М. Особенности регулирования отраслей с ограниченной конкуренцией / Д. М. Рагель // Формирование финансового механизма инновационного менеджмента : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 мая 2007 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2007. – С. 30–32.

24. Рагель, Д. М. Проблемы отечественного рынка электросвязи / Д. М. Рагель // Формирование финансового механизма инновационного менеджмента : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 мая 2007 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2007. – С. 28–30.

25. Рагель, Д. М. Формирование устойчивого состояния субъектов хозяйствования в отраслях с ограниченной конкуренцией / Д. М. Рагель // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 апр. 2008 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники ; редкол.: Е. Н. Живицкая [и др.]. – Минск, 2008. – С. 434–436.

26. Рагель, Д. М. Особенности вывода на рынок новых продуктов / Д. М. Рагель // Формирование финансового механизма инновационного менеджмента : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22 мая 2009 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2009. – С. 91–93.

27. Рагель, Д. М. Оценка кризисных явлений в условиях ограниченной конкуренции / Д. М. Рагель // Формирование финансового механизма инновационного менеджмента : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22 мая 2009 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2009. – С. 88–91.

28. Рагель, Д. М. Антикризисная политика в холдинговых образованиях / Д. М. Рагель // Развитие инновационной экономики и проблема внедрения достижений науки в систему производства высокотехнологичной продукции :

материалы XI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26–27 мая 2011 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2011. – С. 159–164.

29. Рагель, Д. М. Особенности организации маркетинговой и сбытовой политики холдинговых образований / Д. М. Рагель // Развитие инновационной экономики и проблема внедрения достижений науки в систему производства высокотехнологичной продукции : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26–27 мая 2011 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2011. – С. 164–170.

30. Рагель, Д. М. Модель выработки и реализации антикризисной политики / Д. М. Рагель // Инновационная стратегия устойчивого развития производства конкурентоспособной продукции и перехода организаций на новый эффективный менеджмент : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 31 мая 2012 г. / УП «Гипросвязь» ; редкол.: В. И. Демидов [и др.]. – Минск, 2012. – С. 93–96.

31. Рагель, Д. М. Антикризисное управление стратегически значимыми компаниями / Д. М. Рагель // Традиции и инновации в государственном и муниципальном управлении: вузовское измерение : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., Брянск, 20–21 нояб. 2014 г. / Изд-во Брянского филиала РАНХиГС ; редкол.: Т. С. Болховитина [и др.]. – Брянск, 2015. – С. 205–213.

Иные публикации

32. Рагель, Д. М. Проблемы антикризисного управления предприятиями / Д. М. Рагель // Вестн. связи. – 2003. – № 6. – С. 26–31.

33. Рагель, Д. М. Исследование уровня управления и оценка управленческих преобразований / Д. М. Рагель // Вестн. связи. – 2004. – № 4. – С. 67–70.

34. Rahel Dz. Formation of Anti-Crisis Policy / Dz. Rahel. – Saarbrucken, Deutchland/Germany : LAMBERT Academic Publishing, 2012. – 120 p.

РЭЗІЮМЭ

Рагель Дзмітрый Міхайлавіч

Антыкрызісныя інструменты развіцця інтэграцыйных аб'яднанняў холдынгавага тыпу ў ваенна-прамысловым комплексе Рэспублікі Беларусь

Ключавыя словы: крызіс, антыкрызісная палітыка, канкурэнцыя, холдынг, латэнтныя крызісныя з'явы, карпаратыўнае кіраванне, навукаёмістая прадукцыя, кіруючая кампанія, даччыная кампанія, маркетынговая дзейнасць, збытавая палітыка, прадуктовы менеджмент.

Мэта работы: распрацаваць метадычнае забеспячэнне антыкрызіснага кіравання арганізацыямі холдынгавага тыпу ваенна-прамысловага комплексу Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: сістэмны падыход, аналіз і сінтэз, назіранне і апісанне, параўнанне, мадэляванне, іншыя метады пазнання.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: арганізацыйны падыход да выпрацоўкі антыкрызіснай палітыкі і павышэнню ўстойлівасці айчынных холдынгаў на рынках; метадычны падыход да ацэнкі магчымасцяў вываду прадуктаў на знешнія канкурэнтныя рынкі і арганізацыі маркетынгавай дзейнасці ў інтэграваных структурах кіравання; арганізацыйны падыход да ацэнкі неабходнасці скарачэння прапановы якая старэе прадукцыі і да выпрацоўкі з улікам гэтага палітыкі збыту.

Рэкамендацыі па выкарыстанні: вынікі праведзенага даследавання могуць быць выкарыстаны для ўдасканалення работы айчынных холдынгавых структур кіравання, а таксама органамі дзяржаўнага кіравання для рэгулявання айчынных навукаёмістых галін народнай гаспадаркі.

Вобласць ужывання: вынікі даследавання маюць практычную значнасць для дзейнасці навуковых арганізацый, якія займаюцца пытаннямі структур кіравання і іх інтэграцыі, могуць служыць асновай для далейшага асэнсавання працэсу кіравання прамысловымі холдынгамі, распрацаваныя ў дысертацыі мадэль фарміравання інтэграцыйных аб'яднанняў холдынгавага тыпу і метады яе рэалізацыі выкарыстаны ў рабоце: ААТ «Банк развіцця Рэспублікі Беларусь», УП«БР-Кансалт», Холдынгу арганізацый дрэвапрацоўчай прамысловасці, ААТ«Агат-Сістэм», а таксама ў навучальным працэсе кафедры менеджменту УА «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт інфарматыкі і радыёэлектронікі».

РЕЗЮМЕ

Рагель Дмитрий Михайлович

Антикризисные инструменты развития интеграционных объединений холдингового типа в военно-промышленном комплексе Республики Беларусь

Ключевые слова: кризис, антикризисная политика, конкуренция, холдинг, латентные кризисные явления, корпоративное управление, наукоемкая продукция, управляющая компания, дочерняя компания, маркетинговая деятельность, сбытовая политика, продуктовый менеджмент.

Цель работы: разработать методическое обеспечение антикризисного управления организациями холдингового типа военно-промышленного комплекса Республики Беларусь.

Методы исследования: системный подход, анализ и синтез, наблюдение и описание, сравнение, моделирование, иные методы познания.

Полученные результаты и их новизна: организационный подход к выработке антикризисной политики и повышению устойчивости отечественных холдингов на рынках; методический подход к оценке возможностей вывода продуктов на внешние конкурентные рынки и организации маркетинговой деятельности в интегрированных структурах управления; организационный подход к оценке необходимости сокращения предложения стареющей продукции и к выработке с учетом этого политики сбыта.

Рекомендации по использованию: результаты проведенного исследования могут быть использованы для совершенствования работы отечественных холдинговых структур управления, а также органами государственного управления для регулирования отечественных наукоемких отраслей народного хозяйства.

Область применения: результаты исследования имеют практическую значимость для деятельности научных организаций, занимающихся вопросами структур управления и их интеграции, могут служить основой для дальнейшего осмысления процесса управления промышленными холдингами, разработанные в диссертации модель формирования интеграционных объединений холдингового типа и методы ее реализации использованы в работе: ОАО «Банк развития Республики Беларусь», УП «БР-Консалт», Холдинга организаций деревообрабатывающей промышленности, ОАО «Агат-Систем», а также в учебном процессе кафедры менеджмента УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

SUMMARY

Rahel Dzmitry Mikhailavich

Anti-crisis tools for the development of holding type integration associations in the military-industrial complex of the Republic of Belarus

Keywords: crisis, anti-crisis policy, competition, holding, latent crisis phenomena, corporate governance, science-intensive products, management company, subsidiary company, marketing activities, marketing policy, product management.

Objective: to develop methodical support of anti-crisis management of organizations of the holding type of the military-industrial complex of the Republic of Belarus.

Research methods: system approach, analysis and synthesis, observation and description, comparison, modeling, other methods of cognition.

The results and their novelty: an organizational approach to developing anti-crisis policies and increasing the stability of domestic holdings in the markets; a methodical approach to assessing the opportunities for output of products to external competitive markets and organization of marketing activities in integrated management structures; an organizational approach to assessing the need to reduce the supply of aging products and To the development taking into account this marketing policy.

Recommendations for use: the research results can be used to improve the work of domestic holding management structures, as well as government bodies to regulate the domestic high technology sectors of the national economy.

Scope: the results of the research are of practical importance for the activities of scientific organizations dealing with governance structures and their integration, can serve as a basis for further understanding of the management of industrial holdings, the model for the formation of integration holdings of the holding type developed in the thesis and methods for its implementation have been used in the work: OJSC «Development Bank of the Republic of Belarus», UE «BR-Consult», Holding of Woodworking Industries Organizations, OJSC «Agat-System», as well as in the educational process of the Management Department of the Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics.