

долларов за каждого пассажира. Иногда осуществляется ограничение телерадиовещания на определенном языке. Так, в Латвии – 70% телерадиовещания должно осуществляться на латышском языке;

- установление определенных рамок для деятельности иностранных компаний на внутреннем рынке, например, иностранные юристы могут давать консультации только по международному праву;
- регулирование отдельных отраслей сферы услуг, например, лицензирование, аккредитация.

Двухсторонний уровень регулирования сферы услуг предполагает заключение договоров по созданию режимов наибольшего благоприятствования.

В многостороннем регулировании сферы услуг разрабатывают соглашения в рамках международных организаций широкого профиля (ЮНКТАД, ГАТТ) и разрабатываются соглашения и конвенции в рамках специализированных межправительственных организаций. Например, организация международной гражданской авиации (ИКАО), Всемирная туристическая организация (ВТО), Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА).

Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА), членом которой является национальная авиакомпания «Белавиа», устанавливает единые тарифы на воздушные перевозки. Деятельность по координации тарифов заключается в обсуждении авиакомпаниями уровней, условий применения тарифов, а также размеров комиссационных при продаже перевозок. Тарифы разработаны между всеми крупнейшими аэропортами мира, публикуются в справочниках ИАТА и называются опубликованными тарифами. Неопубликованные тарифы рассчитываются с использование опубликованных тарифов. Величина пассажирских тарифов устанавливается в валюте страны начала перевозки или долларах США для отдельных стран с неустойчивой валютой. Грузовые тарифы также выражаются либо в валюте страны начала перевозки или в долларах США.

В Республике Беларусь на национальном уровне действуют различные методы регулирования деятельности в сфере услуг. Это, прежде всего, лицензирование отдельных видов услуг, например, риэлтерских, посреднических. Кроме того, осуществляется регулирование цен в социально значимых отраслях сферы услуг, например в бытовом обслуживании.

С.Н. Дроздова, БГЭУ (Бобруйск)

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ ПРОДУКТОВ И ПРОЦЕССОВ**

В деятельности предприятия важны как нестандартные идеи, так и незначительные улучшения. Первоочередной задачей является объединение потенциала инноваций и системы непрерывного улучшения процессов и продуктов.

Значительные инновации могут включать в себя внедрение новых методов сбыта, новых продуктов или масштабные инвестиции и оборудование и тому подобные меры. Для достижения желаемого результата необходим персонал с определенной квалификацией, а также большой объем материальных и денежных затрат, технология и время. Результат может оказаться существенным, но этот путь сопряжен со значительным риском.

Концепция постоянных улучшений, напротив, подразумевает постепенный и постоянный процесс, в котором одна идея продолжает другую. Эти идеи не обязательно должны касаться крупных изобретений и открытий, зато они позволяют каждому участвовать и, основываясь на элементарном здравом смысле и накопленном опыте, делать предложения по улучшению.

Система непрерывного улучшения продуктов и процессов рассматривается как непрерывный процесс, охватывающий всех членов организации. В силу того, что каждый способен участвовать в нем, от каждого можно, в свою очередь, требовать участия. В то же время было бы полным абсурдом обращаться ко всем сотрудникам с просьбой принять участие в значительных инновациях и изобретениях, поскольку такие проекты могут осуществляться лишь немногочисленными специалистами.

Если же в разработку мелких новшеств вовлечены немногие работники, то прогресс окажется весьма скромным, крупный успех невозможен. Но если удастся создать постоянный поток улучшений с участием всех сотрудников предприятия, тем самым будет высвобождена значительная скрытая сила.

Для того, чтобы предприятию выстоять в конкурентной борьбе, одних инвестиций не достаточно. Предприятие, даже добившись успеха за счет внедрения масштабных новшеств, не долго продержится в лидерах, если оно не будет использовать ту скрытую силу, которую несет в себе комбинированный подход к инновациям и постоянному улучшению.

Даже когда в результате внедрения революционных нововведений, возникает новая система, ее дальнейшее и успешное функционирование требует кропотливой работы по постоянному улучшению, в противном случае она потеряет свою жизнеспособность.

Цепочка мелких улучшений ведет к постоянному прогрессу и дает результаты в течение длительного времени. Поэтому на том предприятии, где постоянные улучшения, являются ежедневной практикой, любые показатели эффективности рассматриваются как временные критерии, как отправная точка для перехода к новым методам и способам. Крупная инновация, совершенствуется с помощью ряда непрерывных улучшений, пока не произойдет следующий скачок на качественно новый уровень эффективности.

Одна единственная крупная инновация, скорее всего не даст возможности раз и навсегда завоевать рынок. Если инновации не будут поддерживаться стратегией постоянных улучшений, приспособление характеристик продукта и стандартов к изменяющимся потребностям рынка окажется невозможным.

Постоянный поток предложений по улучшению не требует значительных затрат различного рода, которые необходимы при инновациях. Это процесс, в котором может участвовать каждый.

Поэтому стратегия постоянных улучшений превращается в один из важнейших инструментов управленческой стратегии. Эта система позволяет использовать опыт и информацию, имеющиеся у каждого работника предприятия, в нужном направлении. Такую форму сбора идей иногда называют также имплементарными предложениями по улучшению, т.е. обеспечивающими выполнение обязательств по постоянному улучшению продуктов и процессов как политики предприятия.

Поскольку долгосрочная цель деятельности предприятия состоит в получении максимальной прибыли, предложения по непрерывному улучшению должны быть направлены на ее постоянное увеличение. В связи с существованием двух способов увеличения прибыли, предложения по улучшению можно классифицировать по двум направлениям:

- идеи, способствующие повышению оборота,
- идеи, способствующие снижению издержек.

Предприятие может работать с низкими издержками, если оно эффективно, т.е. функционирует без дефектов, перегрузок, ненужных материальных затрат, перебоев в потоках материалов, и если оно постоянно учитывает творческие идеи, помогающие максимально снизить издержки.

К этой категории могут быть отнесены все предложения по улучшению, направленные на повышение производительности каждого отдельного работника. В большинстве своем, такие нововведения вызваны соответствующими условиями, с которыми работник сталкивается непосредственно на своем рабочем месте.

Постоянные же улучшения с целью увеличения оборота включают в себя предложения по совершенствованию сервиса, оптимизации представлений о конкурентоспособности продукта, включая усиление политики продвижения, повышении качества и другие.

Система непрерывных улучшений продуктов и процессов направлена на достижение таких целей, как:

- развитие и активизация организационной структуры;
- развитие потенциальных способностей, улучшение достигнутых показателей;
- получение полезных результатов – материальных и нематериальных.

Приоритетной целью системы непрерывных улучшений является мотивация сотрудников на активное участие. Независимо от должности и выполняемых функций, любой сотрудник в состоянии решать свои проблемы и вносить предложения, если он чувствует, что в рамках его деятельности основную роль играет его собственная инициатива. Каждый работник способен улучшать методы и способы своей работы.

Вторая цель системы непрерывных улучшений состоит в развитии человеческого потенциала предприятия. Эта задача может решаться в различных направлениях. В любом случае предприятие должно позаботиться о поддержке талантов и способностей членов организации. Именно они позволяют добиваться продвижения вперед. Основной предпосылкой для

развития потенциальных способностей работника является непрерывный поток идей. Если количество предложений, подаваемых за период времени, незначительно, механизм обучения через практику работать не будет. Для достижения высоких результатов, нужно систематически использовать человеческий потенциал в процессе улучшений.

Третьей целью системы непрерывных улучшений является достижение полезного результата. Предложение должно давать конкретный позитивный эффект.

Участие сотрудников, необходимое для предложений по непрерывным улучшениям, должно быть постоянным.

Предложения по постоянным улучшениям так же важны, как и всеобъемлющие реформы, меры по реструктуризации или инновации. Инновации, не сопровождающиеся такими улучшениями, никогда не будут реализованы в полном объеме и их эффект будет ограничен, в то же время постоянные улучшения эффективны всегда, независимо от того, сочетаются они с инновациями или нет. В конечном счете, система непрерывных улучшений и инновации – две основные составляющие, способствующие успеху предприятия в достижении его цели.

А.М. Дронин, А.А. Дронин, БГЭУ (Минск)

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Маркетинговую информационную систему можно определить как совокупность процедур и методов, разработанных для сбора, систематизации, анализа и распространения информации, обеспечивающей выработку и реализацию оптимальных маркетинговых решений на регулярной постоянной основе. Исходя из этого, под угрозой маркетинговой информационной системе предприятия мы понимаем факторы внешней и внутренней среды, потенциально способные разрушить, модифицировать, похитить или предать гласности корпоративную информацию, а также модифицировать, повредить или разрушить каналы маркетинговой информационной системы предприятия.

Вопросы обеспечения информационной безопасности (ИБ) исследуются в разных странах достаточно давно. Можно констатировать, что к настоящему времени сложилась общепринятая точка зрения на концептуальные основы ИБ. Суть ее заключается в том, что подход к обеспечению ИБ должен быть комплексным, сочетающим меры следующих уровней: законодательного (законы, нормативные акты, стандарты); административного (действия общего характера, предпринимаемые руководством организации); процедурного (меры безопасности, реализуемые персоналом); программно-технического (конкретные технические меры).

При обеспечении ИБ существует два аспекта: формальный – определение критериев, которым должны соответствовать защищенные информационные системы, и практический – определение конкретного комплекса мер безопасности применительно к рассматриваемой маркетинговой