

## **РЕОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УП «МИНСКИЙ АВИАРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД»**

**А.С. Гринь**  
*ВШУБ БГЭУ*

Рассмотрим проблему реструктуризации УП «Минский авиаремонтный завод» в части касающейся совершенствования внешнеэкономической службы.

Специфика авиаремонтной деятельности состоит в жесткой специализации и монопольном положении каждого предприятия на рынке указанных услуг. Так, ремонт самолетов ЯК-40, принадлежащих многим авиакомпаниям во всем мире может производить только УП «Минский авиаремонтный завод». В тоже время, основную номенклатуру комплектующих изделий для осуществления производственного процесса производит исключительно АО «Саратовский авиационный завод». Технологическое сопровождение оказываемых заводом услуг осуществляет разработчик самолета – в данном случае ОКБ им. А.С. Яковлева. Только это конструкторское бюро поставляет технологическую документацию, предоставляет право на различные доработки и прочее. Кроме того, существует ряд субподрядчиков, которые имеют исключительное право на проведение отдельных видов работ, и осуществляют свою деятельность на основании договоров подряда с заводом. Таким образом, УП «Минский авиаремонтный завод» оказывается тесно вовлеченным в систему международной специализации и кооперации, а также в процесс международной торговли услугами в целом. Прекращение деятельности данного предприятия, также как и выпадение любого другого звена из данной системы, приведет к остановке эксплуатации нескольких типов самолетов в Российской Федерации и других странах, ликвидации десятков тысяч рабочих мест.

Изменение экономических условий хозяйствования заставило полностью реорганизовать внешнеэкономическую службу предприятия, создать новую организационную структуру управления. Для периода с 1993 г. по 1996 г. был характерен значительный спад производства в авиационной отрасли всех стран СНГ. Все основные партнеры предприятия оказались неплатежеспособны. Авиатехника, сданная в ремонт в этот период, была задержана на заводе в связи с неоплатой ремонта, либо оказалась просто не востребована заказчиками. Таким образом, на заводе после ремонта осталось невостребованным более 50 самолетов ТУ-134 и ЯК-40. Размер дебиторской задолженности на 31.03.97г. составил более 9 млн. долларов США. В такой ситуации требуется качественно новый подход к внешнеэкономической и коммерческой деятельности предприятия. Появилась необходимость в создании подразделения, которое могло бы взять на себя задачу формирования портфеля заказов для предприятия в условиях жесткой конкуренции на рынке авиаремонтных услуг и кризиса неплатежей.

Внешнеэкономические функции на предприятии ранее были распределены между другими подразделениями. Так, договорами на ремонт и переоборудование авиатехники, т.е. по основному профилю деятельности предприятия, занимался планово-экономический отдел, вопросами реализации товаров народного потребления – отдел сбыта, контрактами с «дальним зарубежьем» – отдел маркетинга (из 2-х человек) в структуре коммерческого директора, вопросами купли-продажи авиатехники – торговый дом (в составе одного человека), а контроль за порядком соблюдения договорных обязательств Заказчиками был возложен на центр взаиморасчетов с заказчиками в структуре финансового директора. В связи с такой разобщенностью и низкой компетентностью большинства исполнителей, выполнявших специфические функции подготовки и ведения внешнеэкономических договоров, структура управления предприятием стала неэффективна.

В результате реорганизации внешнеэкономическая деятельность предприятия была сосредоточена в одной структуре – *отделе внешнеэкономических связей* в службе директора по экономике, основной задачей которого стало формирование портфеля заказов. Структурная схема отдела включает два бюро договорных отношений по основным направлениям деятельности завода. Отдел формирует финансовые схемы взаимоотношений с партнерами, готовит контракты на весь объем портфеля заказов, а также отслеживает их исполнение, как со стороны заказчиков, так и со стороны своего предприятия.

Менеджеры отдела проводят маркетинговые исследования на рынке выделенного региона, отвечают за подготовку качественного контракта, формируют схему взаиморасчетов под каждый конкретный контракт, отслеживают исполнение договорных обязательств. Таким образом, контракт находится в ведении одного конкретного менеджера с момента его подготовки и подписания, до момента окончательного исполнения, даже если взаиморасчеты сторон заканчиваются через несколько лет после выполнения работ, как это свойственно авиационному производству. Специально подготовленный менеджер в составе отдела разрабатывает перспективные схемы взаиморасчетов, проводит анализ рынка, систематизирует его результаты для возможности планирования годовой программы работы завода. Отдельная группа специалистов обеспечивает для предприятия портфель заказов на ремонт агрегатов и запасных частей авиационной техники. В целях импортозамещения и снижения себестоимости производства, в 1999 году завод освоил производство ряда авиационно-технических изделий. За программу их сбыта, продвижения на зарубежный рынок отвечает специально выделенный менеджер.

В течение первых трех лет работы в структуру отдела было включено также бюро маркетинга и рекламы. На бюро маркетинга и рекламы была возложена функция расширения рынка сбыта услуг, поиска новых перспективных заказчиков. В последствии, после достижения необходимого

уровня квалификации специалистов и надлежащего уровня организации и стиля работы, бюро маркетинга и рекламы было выведено в отдельное подразделение, которое в настоящее время сопровождает продвижение на рынок новых товаров народного потребления разработанных заводом и полностью контролирует сбытовую деятельность. Маркетинговая деятельность на новом качественном уровне позволила выйти на новые рынки, ранее закрытые для предприятия, в том числе в различных регионах Африки и Латинской Америки, а также продвинуть реализацию производимых товаров народного потребления на рынке Российской Федерации.

Типовые договора, применяемые в практике предприятия, прошли тщательную проверку на правомочность, юридическую и экономическую безопасность в ряде аудиторских фирм, с которыми были заключены долгосрочные договора. С помощью юридических служб МВЭС, МИД, Совета Министров, были разработаны новые схемы взаиморасчетов, рассматриваемые ниже, позволившие решить проблему задолженности ряда российских и зарубежных компаний. За три года функционирования отдела задолженность зарубежных партнеров перед УП «Минский авиаремонтный завод» снизилась в 9 раз и в 2000 г. и составила порядка 1 млн. долларов США. На базе завода остаются на хранении в связи с неоплатой только 2 самолета по сравнению с 50-ю в 1997г.

Из приведенного примера видно, как своевременная реорганизация структуры финансово-экономических служб позволила сохранить предприятие в условиях значительного спада производства в отрасли, а также расширить сферу оказываемых услуг.

## **ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКИХ РЕСУРСОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

О.П. Демидчик  
БГЭУ

Туризм является одной из наиболее доходных, интенсивно развивающихся и перспективных отраслей мировой экономики. При разумном подходе она (отрасль) обеспечивает устойчивый поток валюты в страну, пополнение бюджета за счет налоговых и неналоговых отчислений и пошлин, обеспечение рабочими местами трудоспособного населения страны и, что особенно важно, поддержание престижа страны. Безусловно, здесь перечислены не все положительные моменты, которые государство в целом может извлечь из хорошо развитой отрасли. В настоящее время развитию туризма в нашей стране уделяется большое внимание. Неслучайно за последние годы наблюдается рост численности въезжающих и выезжающих за рубеж туристов.

На мой взгляд, целесообразно развивать именно въездной туризм, поскольку польза от этого очевидна. При этом особенно важно уделять вни-