

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. А.Н. КОСЫГИНА (ТЕХНОЛОГИИ. ДИЗАЙН. ИСКУССТВО)»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОСЫГИНСКИЙ ФОРУМ – 2021
«СОВРЕМЕННЫЕ ЗАДАЧИ ИНЖЕНЕРНЫХ НАУК»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ
«ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ

Том 1

МОСКВА
20-21 ОКТЯБРЯ 2021 ГОДА

УДК 33; 658
С23

Сборник научных трудов Международного научно-технического Симпозиума «Экономические механизмы стратегического управления развитием промышленности» III Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук» (20-21 октября 2021 года). - М.: «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2021. Том 1. – 233 с.

В сборник включены научные статьи российских и зарубежных ученых, представленные на Форум, в которых рассматриваются вопросы экономических аспектов работы предприятий обрабатывающего комплекса, проблемы управления предприятиями и бизнес процессами, современного маркетинга, развития инноваций и инвестиций в условиях реализации политики импортозамещения, а также экономические и социально-психологические аспекты повышения эффективности управления в промышленности и торговле, экономические и правовые ресурсы обеспечения экономической безопасности в промышленности и торговле. Материалы сборника предназначены для преподавателей вузов, аспирантов, научно-технических и инженернотехнических работников различных отраслей промышленности и агропромышленного комплекса.

Редакционная коллегия

Белгородский В.С. – ректор, Силаков А.В. – проректор по научной работе, Мишаков В.Ю. – зав.кафедрой коммерции и сервиса, Радько С.Г. – зав.кафедрой экономики и менеджмента, Сенков В.А. – зав.кафедрой экономической безопасности, аудита и контроллинга, Титов В.Н. – доцент кафедры управления, Зернова Л.Е. - доцент кафедры коммерции и сервиса, Пришляк Е.А. – доцент кафедры экономики и менеджмента, Першукова С.А. – доцент кафедры коммерции и сервиса

ISBN 978-5-00181-158-9

© ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021
© Авторы статей, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Секция 1. Экономические аспекты работы предприятий обрабатывающего комплекса

1	Мезенцева Е.В., Шиханова Д.В., Уступный, Ю.В., Мишаков В.Ю. ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ВЫБОРА КАЧЕСТВЕННОГО УТЕПЛИТЕЛЯ.....	6
2	Кондраков О.В., Кондраков И.В. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	12
3	Ерохин Е.С., Зернова Л.Е. К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИИ.....	17
4	Мамедова Х.Ф.к., Мамедов Ф.А.о. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ШВЕЙНЫХ ИЗДЕЛИЙ В ТРЕБУЕМОМ АССОРТИМЕНТЕ.....	22
5	Wouda L., Zernova L. E. THE USE OF GAMIFICATION TECHNIQUES IN ECONOMIC EDUCATION.....	25
6	Политова Р.В. ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-МОДЕЛЯХ.....	31
7	Ивашенко Н.С. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ.....	38
8	Варакса Ю.Е., Логунова Н.Ю. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В НОТАЦИИ IDEF0.....	44
9	Иманбердиев М., Мишаков В.Ю. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА.....	49
10	Кабанова А.В., Логунова Н.Ю. АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДИСТРИБЬЮТОРОВ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ AGILE.....	54
11	Ильина С.И. МЕХАНИЗМ УДАЛЕННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ КЛИЕНТОВ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ.....	58
12	Кайтуков Т., Сухинина Е.А., Логунова Н.Ю. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА.....	62
13	Керимова М.А.к. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СФЕРЫ УСЛУГ В ТОРГОВЛЕ.....	69
14	Кушнин Б.А., Филатов В.В., Логунова Н.Ю. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ГОРОДА МОСКВЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ГИБКИХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	74
15	Шумилина М.А., Нефедова К.А., Чистяков М.С., Золкин А.Л. ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОЙ ЦЕНТР ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННОГО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА ОСНОВЕ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА.....	84

16	Мвуама М.Р., Филатов В.В. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА.....	88
17	Постовой И.Р., Филатов В.В., Нечаев Б.П. АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИКИ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА.....	97
18	Самедова О.М., Набиев А.С. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ ТОРГОВЫХ УСЛУГ.....	104
19	Раковец В.В., Логунова Н.Ю. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	107
20	Ретивцев Д.С., Любина О.Н. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ.....	112
21	Сергеева Н.В., Логунова Н.Ю. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	120
22	Соловьев А.Д., Филатов В.В., Любина О.Н. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ РФ.....	127
23	Зернова Л.Е. ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА И КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ.....	133
24	Чиликина Е.А., Логунова Н.Ю. К ВОПРОСУ АВТОМАТИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	137
25	Першукова С.А. СТРАТЕГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ.....	144

Секция 2. Технологии современного менеджмента и инновации в промышленности

26	Голованова А.Е. СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В США.....	148
27	Ильин С.Ю. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	153
28	Исааков Г.С. ПРОДВИЖЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ — МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ.....	156
29	Маковская Н.В. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ.....	161
30	Квач Н.М., Дружинина И.А. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ.....	164
31	Маракушин А.А., Дружинина И.А. АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ ВИДА.....	170
32	Невмержицкая О.Н. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ.....	175
33	Нефедова О.С., Дружинина И.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	180
34	Ордынец А.А., Оленева О.С. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ.....	186
35	Пурьскина В.А. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	191

36	Пришляк Е.А., Нефедова Л.В. ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	195
37	Пришляк Е.А., Радько С.Г. ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РОССИИ.....	200
38	Пришляк Е.А., Шальмиева Д.Б. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	206
39	Силакова В. В. ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	211
40	Силакова В.В. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В ПРОМЫШЛЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННОГО РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА.....	216
41	Страчкова Е.Г. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ПРИНЯТИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА.....	221
42	Страчкова Е.Г. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....	225
43	Феоктистова Т.В. АВТОМАТИЗАЦИЯ КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ ИННОВАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	229

Секция 1. Экономические аспекты работы предприятий обрабатывающего комплекса

УДК 677.076.4

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ВЫБОРА КАЧЕСТВЕННОГО УТЕПЛИТЕЛЯ THE MAIN CRITERIA FOR CHOOSING HIGH-QUALITY INSULATION

Мезенцева Елена Викторовна *, **Шиханова Дарья Валерьевна ***,
Уступный Юрий Владимирович *, **Мишаков Виктор Юрьевич ****
Mezentseva Elena Viktorovna *, **Shikhanova Daria Valerievna ***,
Ustupnyi Yuri Vladimirovich *, **Mishakov Viktor Yurievich ****

**ООО «Термопол», Москва*

**LLC «Thermopol», Moscow*

(e-mail: info@thermopol.ru)

***Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

***Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow*

Аннотация: В исследовании рассмотрены критерии выбора качественных утеплителей, приведены числовые значения определяющих показателей качества, а также характеристики предварительного отбора.

Abstract: The study considers the criteria for choosing high-quality thermal insulation nonwovens, gives the numerical values of the defining quality indicators, as well as the characteristics of the preliminary selection.

Ключевые слова: нетканые материалы, утеплитель, уровень качества, определяющие показатели качества, выбор утеплителя.

Keywords: nonwovens, insulation, quality level, determining quality indicators, choice of insulation.

На протяжении последних десяти лет в нашей стране наблюдается положительная динамика производства нетканых материалов. Это одна из немногих отраслей промышленности, в которой зафиксирован значительный рост денежных вложений в технологические инновации, цифровизацию и производственное переоснащение [1].

По данным Росстат с 2016 г. производство нетканых материалов – это основной вид текстильной продукции на территории Российской Федерации [2 – 4].

Рост промышленного выпуска нетканых материалов провоцирует высокий уровень конкуренции среди производителей. Уровень качества выпускаемой продукции, при этом, может значительно варьироваться от поставщика к поставщику в зависимости от технологического оборудования, используемого сырья, а также организации управления качеством производства.

Сложившаяся система конкурентных торгов, в ходе которых государственные и муниципальные заказчики выбирают поставщиков товаров и услуг в рамках Федерального

закона № 44-ФЗ от 5.05.13 г. [5], а госкорпорации, естественные монополии и организации в рамках Федерального закона № 223-ФЗ от 08.07.11 г. [6], не всегда позволяет определить наиболее качественный товар при имеющемся ассортименте и ценовом разбросе у различных производителей.

Среди специалистов существуют критерии выбора качественного утеплителя.

Крупные поставщики, дорожащие своей репутацией и отвечающие за качество изготавливаемой продукции, регулярно проверяют выпускаемые материалы на целый ряд параметров в ходе проведения испытаний в аккредитованных центрах и отраслевых лабораториях.

Среди отраслевых экспертов принято оценивать качество утеплителей для специальной одежды по 13 определяющим показателям качества [7 – 9]: поверхностная плотность, суммарное тепловое сопротивление до и после мокрой обработки, индекс ограниченного распространения пламени, воздухопроницаемость, гигроскопичность, миграция, неровнота по массе, толщина, устойчивость к многократному сжатию, волокнистый состав, изменение линейных размеров после мокрой обработки, разрывная нагрузка, разрывное удлинение.

Анализ представленного перечня показателей качества дает наиболее полную картину уровня качества нетканых материалов, используемых в качестве теплоизоляционного слоя в утепленной одежде, форменном обмундировании, спецодежде.

Поверхностная плотность утеплителей варьируется в диапазоне 70 – 300 г/м², наиболее востребованными и универсальными считаются материалы поверхностной плотностью 100 и 150 г/м², так как применение одного или нескольких слоев в изделии позволяет создавать комплекты одежды для всех климатических поясов Российской Федерации.

Наиболее значимым показателем для утеплителей, эксперты признают суммарное тепловое сопротивление, как показатель, позволяющий прогнозировать теплозащитные свойства готового изделия [9]. При этом следует обращать внимание на значения данного показателя после стирок, химических чисток и мокрых обработок, он не должен снижать класс защиты одежды согласно ГОСТ 12.4.303 [10].

Значение индекса ограниченного распространения пламени определяется по ГОСТ ISO 14116 и варьируются от 1 до 3 [11]. Выбор необходимого уровня огнестойкости определяется назначением продукции и техническими требованиями к конечному изделию. Следует учитывать, что, как правило материалы натурального происхождения (ватыны), материалы, изготовленные из низкокачественного синтетического сырья, а

также микроволоконные материалы с большой долей вложения тонких волокон являются горючими и не обладают свойствами ограничивать распространение пламени в соответствии с установленным уровнем.

Воздухопроницаемость является важным показателем при создании зимней многослойной одежды, где конструкция из ткани верха, ветрозащитного слоя, утепляющего слоя, подкладки образует пакет материалов, который для того, чтобы быть эффективным изолятором, должен соответствовать нормативной документации в том числе и по воздухопроницаемости. Воздухопроницаемость пакета материалов регламентирована ГОСТ 12.4.303 [10].

Гигроскопичность – важный показатель для утепляющих материалов, т.к. по мере их увлажнения меняются теплозащитные свойства. Данный показатель напрямую связан с волокнистым составом. Утеплители, содержащие натуральные волокна, а также терморегулирующие волокна нового поколения являются более гигроскопичными, чем материалы из синтетического волокнистого сырья. Синтетические материалы, а также инновационные терморегулирующие материалы показывают лучший результат и обеспечивают высокие теплозащитные свойства в условиях интервальных нагрузок (чередование режимов нагрузки и отдыха), а также при перспирации [9].

Миграция волокон сквозь ткань верха и подкладки имеет важное эксплуатационное, эстетическое и экономическое значение. Как правило, большое содержание микроволокон (более 20%), силиконизированных волокон в нетканом материале, а также отсутствие технологической возможности осуществить дополнительную отделку – каландрование поверхности нетканого материала увеличивает риск миграции волокон из структуры полотна на ткань верха и подкладки. Низкое качество утеплителей приводит к необходимости использования дополнительного антимиграционного слоя (спанбонд), что увеличивает конечную стоимость и массу изделия. Утеплители высокого качества обладают низким показателем миграции, что дает более широкие возможности для мокрой обработки, стирки, чистки, эксплуатации готовых изделий. Показатель миграции регламентирован ГОСТ 12.4.303 [10].

Неровнота по массе влияет на равномерность свойств по всей поверхности полотна.

Толщина утеплителя имеет большое эксплуатационное и эстетическое значение. К современным видам одежды предъявляются высокие требования эргономичности. С одной стороны толщина утеплителя оказывает сильное влияние на его теплозащитные свойства (чем больше в материале инертного воздуха, тем он теплее), с другой стороны объемная плотность нетканых материалов должна обеспечивать возможность изготовления удобной, легкой одежды, которая не будет стеснять движения.

Устойчивость к многократному сжатию характеризует способность материала сохранять форму и восстанавливаться после многократных нагрузок. Наличие извитых волокон (в виде микропружины) в структуре материалов позволяет обеспечивать высокие значения показателя.

Низкие показатели изменения линейных размеров после мокрой обработки влияют на эстетический вид готовых изделий.

Показатели разрывной нагрузки и разрывного удлинения имеют значение во время эксплуатации готовых изделий, высокие значения показателей позволяют обеспечить долговечность изделия и сохранять структуру материала при эксплуатационных нагрузках.

В табл. 1 представлены критерии первичного отбора утеплителей (табл. 1).

Таблица 1. Критерии выбора качественного утеплителя для одежды

ПО ВНЕШНИМ ПРИЗНАКАМ	Цвет	Цвет должен быть белый, равномерный, без вкраплений других цветов. Наличие серого/синего/зеленого оттенков свидетельствует о применении вторичного сырья низкого качества.
	Каландрирование	Если дополнительная отделка – каландрирование заявлена производителем, то оплавление нетканого полотна должно быть двусторонним, с образовыванием гладкой, равномерной эластичной поверхности.
	Текстура	Текстура утеплителя должна быть равномерной, без разреженных, уплотненных мест и посторонних включений.
	Прочность при разрывной нагрузке	Утеплитель не должен легко рваться или расслаиваться. Достаточная прочность утеплителя обеспечивает удобство раскроя и долговечность изделия.
ПО ОСОБЕННОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА	Подтверждение качества	Производитель утеплителя готов предоставить сертификаты, в том числе экологический, протоколы испытаний от аккредитованных центров и лабораторий.
	Волокно (сырье)	Использование полых волокон в структуре нетканого материала обеспечивает высокие теплозащитные свойства. Наличие высокоизвитых волокон с симметричной, объемной структурой извитка, обеспечивает высокую формоустойчивость полотна и позволяет сохранять основные теплофизические характеристики при многоцикловых нагрузках (длительной эксплуатации, многократных стирках, чистках). Преимущественное содержание волокон с низкой гигроскопичностью (пример: полиэфирные волокна) позволяет обеспечивать теплозащитные свойства нетканого полотна при перспирации и намочении.
	Способ скрепления волокон	Нетканые материалы, произведенные по физико-химической технологии с использованием легкоплавких волокон в качестве связующего агента, позволят обеспечить их экологичность, гипоаллергенность и долговечность.
	Формирование холста утеплителя	Аэродинамический способ формирования холста обеспечивает самые высокие теплозащитные свойства утеплителей, которые сохраняются при длительной эксплуатации, процедурах ухода (стирки, чистки) и хранении (вакуумирование).

В табл. 2 представлен набор базовых значений показателей, которым должен обладать качественный утеплитель (табл.2).

Таблица 2. Базовые значения показателей теплоизоляционных нетканых материалов

Показатели качества	Единицы измерения	Поверхностная плотность	
		100, г/м ²	150, г/м ²
суммарное тепловое сопротивление, не менее	°С×м ² /Вт (Clo)	0,30	0,45
индекс ограниченного распространения пламени	-	1 – 3*	1 – 3*
воздухопроницаемость, не более**	дм ³ /(м ² ·с)	40	40
гигроскопичность, не более***	%	1,5	1,5
миграция, не более	шт/150 см ²	2	2
неровнота по массе, не более	%	7	7
толщина	мм	10-12	15-17
устойчивость к многократному сжатию, не менее	%	60	60
изменение линейных размеров после мокрой обработки, не более	%	±2	±2
разрывная нагрузка, не менее	Н	5	7
разрывное удлинение, не более	%	40	40

* Зависит от требований огнестойкости.

** Для пакета изделия.

*** Для синтетических материалов из полиэфирных волокон.

Экономическую составляющую качественного выбора теплоизоляционных нетканых материалов удобно рассматривать через величину интегрального показателя, выраженную через отношение основного показателя – суммарное тепловое сопротивление [12] и затрат на изготовление нетканого полотна [13]. Исходя из текущей рыночной стоимости полимерных волокон, например полиэфирных, наиболее целесообразным, с целью обеспечения оптимизации цены и качества, является использование первичных или вторичных волокон линейной плотностью 0,33 – 0,78 текс. Более тонкие волокна (микроволокна), как правило дороже на 7-10%, однако в пересчете теплоизоляционной эффективности, не оказывают существенного положительного значения.

В результате проведенного исследования, установлены первичные и базовые критерии выбора качественного теплоизоляционного материала, по которым специалист сможет идентифицировать качественный и не качественный товар. Следует учитывать, что нетканые материалы – это составная часть пакета изделия, от которой зависит сможет ли комплект одежды обеспечить должную теплоизоляцию в тех или иных климатических условиях. Выбор ткани верха, ветрозащитного слоя и подкладочного материала – не менее ответственный этап, который оказывает влияние на конечные характеристики изделия.

Выбирая материалы, необходимо учитывать, что качественные комплектующие обеспечат долговечность и высокую эффективность одежды. Ценовая составляющая не всегда определяет высокий уровень качества продукции. Пересчет эффективности материалов с учетом их стоимости позволяет выявить наиболее оптимальный продукт.

Список литературы

1. *Мезенцева Е.В.* Актуальные проблемы финансирования инновационной деятельности промышленных предприятий текстильной отрасли / Е.В. Мезенцева, В.В. Иванов, В.Ю. Мишаков // Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса: сборник научных трудов кафедры Коммерции и сервиса, посвященный Юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина / под ред. В.Ю. Мишакова, Л.Е. Зерновой – М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2020. – С. 130 – 135.
2. Россия в цифрах. 2017: Кратк.стат.сб./Росстат – М., 2017 – 513 с.
3. Россия в цифрах. 2018: Кратк.стат.сб./Росстат – М., 2018 – 525 с.
4. Россия в цифрах. 2019: Кратк.стат.сб./Росстат – М., 2019. – 549 с.
5. Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.13 г.: принят Государственной Думой 22.03.13 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2013. — № 14. — Ст. 1652.
6. Федеральный закон № 223-ФЗ от 08.07.11 г.: принят Государственной Думой 08.07.11 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2011. — № 30. — Ст. 4571.
7. *Мезенцева Е.В.* Выбор определяющих показателей качества теплоизоляционных нетканых материалов эвристическим методом / Е.В. Мезенцева, В.Ю. Мишаков // Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности, № 1. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. – 2019. – С. 39 – 45.
8. *Мезенцева Е.В.* Системный анализ экспертных групп текстильной отрасли при выборе определяющих показателей качества на примере теплоизоляционных нетканых материалов / Е.В. Мезенцева, В.Ю. Мишаков // Химические волокна, № 5. Мытищи: Отдел информатики ВНИИСВ. – 2019. – С. 43 – 49.
9. *Мезенцева Е.В.* Разработка структуры и исследование свойств утепляющих нетканых материалов на основе инновационных волокон [Текст]: дисс. канд. техн. наук: 05.19.01: защищена 24.01.20 / Мезенцева Елена Викторовна. – М., 2020. – 283 с. – Библиогр.: с. 124 – 157. – 121214406100052695.
10. ГОСТ 12.4.303-2016. Одежда специальная для защиты от пониженных температур. Технические требования. – Введ. 2019-07-01. – М.: ФАПТРИМ, 2016.

11. ГОСТ ISO 14116-2016. Система стандартов безопасности труда. Одежда и материалы для защиты от тепла и пламени. Ограниченное распространение пламени. Требования к огнестойкости. – Введ. 2017-11.01. – М.: ФАПТРИМ, 2016.

12. *Mezentseva, E., Mishakov, V., & Erofeev, O.* (2020). Systemic Analysis of Expert Groups of the Textile Industry in the Selection of Determining Quality Indicators using the Example of Heat-Insulating Nonwoven Materials. *Fibre Chemistry*, 51(5), 368-376. doi: 10.1007/s10692-020-10113-w.

13. *Мезенцева Е.В.* Оценка теплоизоляционных свойств инновационных нетканых материалов с использованием интегрального показателя эффективности/ Е.В. Мезенцева, В.Ю. Мишаков // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности, № 6 (384). Иваново: Ивановский государственный политехнический университет. – 2019. – С. 28 – 34.

УДК 338.1

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В
ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE TRANSITION TO DIGITAL TECHNOLOGIES
IN MANUFACTURING**

**Кондраков Олег Викторович, Кондраков Игорь Викторович
Kondrakov Oleg Victorovich, Kondrakov Igor Victorovich**

*Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, г. Тамбов
Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov
(e-mail: spartak_04@mail.ru); (e-mail: kondrakov_iv@mail.ru)*

Abstract: The article explains problems of the transition to digital economics in processing industry. The current state of manufacturing is analyzed for some indicators. The prospects of the industrial development are determined.

Аннотация: В статье обосновываются проблемы перехода на цифровую экономику в обрабатывающей промышленности. Анализируется современное состояние обрабатывающей промышленности по некоторым показателям. Определяются перспективы развития промышленного производства.

Keywords: digitalization, modernization, investments, industrial production, manufacturing strategy.

Ключевые слова: цифровизация, модернизация, инвестиции, промышленное производство, стратегия развития обрабатывающей промышленности.

Обрабатывающая промышленность в любой развитой стране вносит значительный вклад в ВВП и является базисом всего промышленного производства. При этом она сталкивается с внешними и внутренними вызовами. Для устойчивого развития большую роль играет модель национальной экономической системы. Товары высокого уровня

обработки предопределяют конкурентоспособность национальной экономики в мировой торговле, где по-прежнему более 70 % оборота – это продукция обрабатывающей промышленности. Наглядный тому пример – продукция обрабатывающей промышленности Китая и США, которая завоевала мировые лидерские позиции.

Особые вызовы и перспективы обрабатывающей промышленности связаны с цифровизацией, которая способствует повышению производительности труда, внедрению роботов и систем искусственного интеллекта, использованию безотходных технологий.

Цифровизация обрабатывающей промышленности становится двигателем цифровой трансформации всей экономики. Сутью процесса цифровизации становится процесс проникновения инфокоммуникационных технологий в бизнес-процессы промышленности. К новым технологиям, изменяющим бизнес-процессы относятся: виртуальная реальность, технология "Блокчейн", трехмерная печать, "интернет вещей", "искусственный интеллект", роботизация технологических процессов [1].

Россия включилась в новую технологическую революцию под названием "цифровизация" с целью ускорения роста экономики. Для решения задач по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике были приняты Указы Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г и №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» от 21.07.2020 г. Принята программа «Цифровая экономика Российской Федерации» на базе которой сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

Президент Российской Федерации В.В. Путин в своем выступлении отметил: «Для выхода на новый уровень развития экономики, социальных отраслей нам нужны собственные передовые разработки и научные решения. Необходимо сосредоточиться на направлениях, где накапливается мощный технологический потенциал будущего, а это цифровые, другие, так называемые сквозные технологии, которые сегодня определяют облик всех сфер жизни. Страны, которые смогут их генерировать, будут иметь долгосрочное преимущество, возможность получать громадную технологическую ренту. Т.е., кто этого не сделает, окажутся в зависимом, уязвимом положении.

Перспективы модернизации определяются нормативно-правовыми актами. Так была утверждена стратегия развития обрабатывающей промышленности до 2024 года и на период до 2035 года [2].

Целью данной стратегии является ускорение технологического развития России, внедрение цифровых технологий в производство, рост конкурентоспособности

экспортной продукции. В стратегии предусматривается: увеличение количество предприятий и организаций отрасли, осуществляющих инновации до 50%, рост производительности труда на средних и крупных предприятиях – не ниже 5% в год; объем экспорта промышленной продукции со 142 млрд. долларов в 2019 году должен увеличиться до 290 млрд. долларов к 2035 году; рост индекса производства обрабатывающей промышленности – 116 % к 2024 году, а к 2025 году –192%; увеличение затрат на цифровизацию до 5,1% от создаваемой валовой добавленной стоимости; рост производительности труда на средних и крупных предприятиях – не ниже 5% в год и т.д. (табл. 1). За базовые приняты соответствующие показатели за 2019 год.

Задача реализации стратегии – формирование конкурентоспособного промышленного кластера с высоким экспортным потенциалом. Решить её можно развивая инновационные технологии, стимулируя инновационную активность путем создания привлекательной инвестиционной среды, активируя спрос на российскую продукцию

Таблица 1. Значения интегральных целевых показателей обрабатывающей промышленности

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2030	2035
Доля организаций, осуществляющих технологические инновации.	28	30	35	40	50	50	50
Индекс производства, в процентах к базовому 2019 году.	98,1	99,8	103,3	110,0	116,8	160,2	192,8
Индекс производительности труда, в процентах к предыдущему году.	-1,5	1,3	2,8	5,1	5	4,3	3,6

Современное состояние обрабатывающей промышленности не позволяет реализовывать быстрый инновационный прорыв в условиях опережающего развития. В настоящее время главной проблемой является соотношение инновационного развития и модернизации производства.

Проблемы обрабатывающей промышленности банальны. Высокий уровень износа (порядка 50%). Невозможно применять новые инновационные технологии на морально и физически устаревшем оборудовании [3]. Индекс промышленного производства представляют собой пилообразную кривую (то взлет, то падение). Высокая доля издержек (особенно на энергоресурсы) в себестоимости продукции значительно снижает её конкурентоспособность.

Рассмотрим динамику показателя доля организаций, осуществляющих технологические инновации, и выполним прогноз, используя аппроксимацию степенной фильтрацией. Как видно на рисунке 1 прогноз показал адекватность значений целевых показателей в стратегии развития обрабатывающей промышленности.

Модернизация и переход на новые технологии позволит увеличить производительность труда и доходов экономики. Особую роль придают технологическим инновациям, которые позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию.

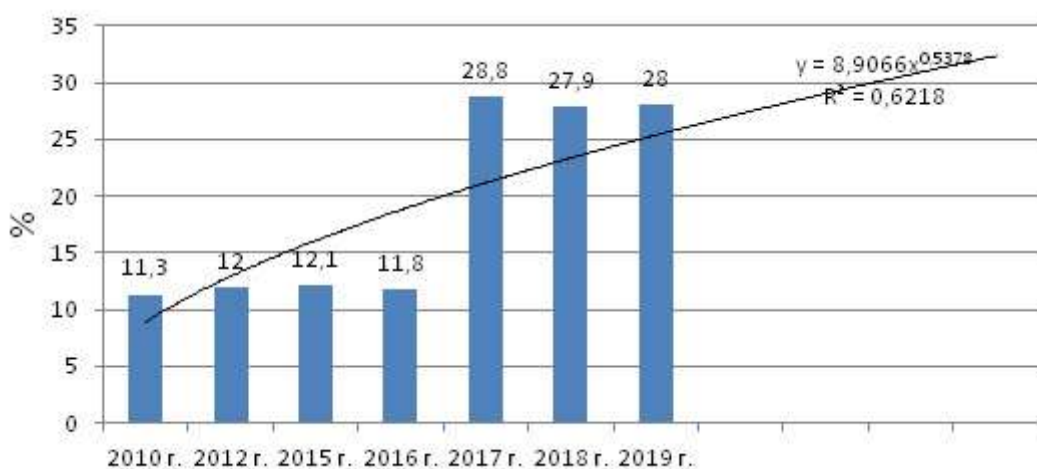


Рис. 1. Динамика и прогноз показателя доля организаций, осуществляющих технологические инновации

В настоящее время низкая эффективность производства (индекс промышленного производства 103,5), применение устаревших технологий, большие объемы импорта технологий приводит к тому, что большинство предприятий обрабатывающей промышленности сталкивается с большой конкуренцией не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Индекс промышленного производства с 2013 года по 2019 год увеличился на 3% (таблица 2). Согласно целевым показателям стратегии, показатель должен увеличиться с 2020 по 2035 годы на 16% что кажется завышенным значением целевого показателя стратегии развития обрабатывающей промышленности. Доля организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации 28 процентов. При этом объем инновационных товаров, работ и услуг обрабатывающих производств составляет всего 7,7% от общего объема произведенной продукции.

Таблица 2. Реальные показатели развития обрабатывающей промышленности

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Степень износа основных производственных фондов.	46,1	46,9	47,7	50	50	50,6	51,5
Коэффициент обновления.	5,9	6,9	6,3	5,5	5,6	5,7	6,0
Коэффициент выбытия.	1,0	1,0	1,0	0,8	0,7	0,7	0,8
Индекс промышленного производства.	100,5	102,1	99,9	101,1	105,7	103,6	103,5
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (миллиардов рублей).	27133	30118	263142	34945	38712	44600	47436

Значительная часть предприятий является частной собственностью и государство может через фонды участвовать в финансировании предприятий и организаций, осуществляющих модернизацию и переход на "цифровые технологии". Необходим процесс взаимодействия между государством и частным сектором экономики в форме государственно-частного партнерства для поддержки передовых производственных инициатив [4]. Государство должно в свою очередь обеспечить:

предоставление льготного налогообложения хозяйствующим субъектам, осуществляющих инвестирование в инновационные технологии;

поддержку региональной инвестиционной деятельности;

ослабление административно-силового давления на хозяйствующие объекты;

подготовку специалистов, способных управлять проектами цифровизации технологических процессов.

Реализацию процесса модернизации необходимо начинать с комплексной оценки перспектив и значимости модернизации конкретного предприятия, а также оценки текущего состояния и перспектив вложения средств в предприятие. Цель – выяснить какое место занимает предприятие, нуждающееся в модернизации, по уровню эффективности относительно наиболее конкурентоспособных. Здесь должен быть ответ на вопрос: "Имеет смысл вкладывать деньги?".

Без возрождения промышленного производства на новом высоком технологическом уровне невозможно обеспечить высокие темпы экономического развития. Переход на инновационное развитие может способствовать увеличению рентабельности предприятий обрабатывающей промышленности и обеспечит увеличение доли инновационной продукции в общем объеме производства. Инвестиции промышленных предприятий в такие новые технологии, как 3D печать, робототехника, цифровое производство снижает издержки и делает производство более выгодным. В условиях цифровой экономики залогом конкурентоспособности может стать способность продавца не только оперативно представить продукцию на рынок, но и предложить связанные с ней услуги.

Список литературы

1. Толкачёв С.А., Морковкин Д.Е. Тренды цифровизации обрабатывающих отраслей промышленности Германии и России // Труды ВЭО России. 2019. Т.218. С. 260-272.

2. "Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2024 года и на период до 2035 года.": распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 июня 2020 г. №1512-р – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74142592/>

3. Кондраков, О.В., Мишаков В.Ю., Кондраков И.В. Оценка потенциала устойчивого развития промышленного комплекса в регионах // Дизайн и технологии. 2019. №71(113). С.103-112.

4. Боровской В.Г., Рыжикова Т.К. Модернизация предприятий обрабатывающей промышленности: подходы к проектированию // Инновации и инвестиции. 2014. №17(368). С.23-29.

УДК 338.45

**К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИИ
ON THE ISSUE OF CORPORATE MANAGEMENT ASSESSMENT**

**Ерохин Евгений Сергеевич *, Зернова Людмила Евгеньевна **
Erokhin Evgeniy Sergeevich *, Zernova Liudmila Evgenievna ****

**ООО группа компаний «АКТРОС МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП»*

**ООО group of companies AKTROS MANAGEMENT GROUP»*

***Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

***Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: dekfem@mail.ru)*

Аннотация: Рассмотрены особенности оценки менеджмента корпорации, включающей предварительный и основной этапы оценки. Представлены перечень показателей для проведения оценки и удельные веса показателей. Дана интерпретация полученных рейтинговых оценок менеджмента корпорации, позволяющая определить качество корпоративного управления группы предприятий.

Abstract: The features of the corporate management assessment, including the preliminary and main stages of the assessment, are considered. The list of indicators for the assessment and the specific weights of the indicators are presented. The interpretation of the received ratings of the corporation's management is given, which allows to determine the quality of corporate management of the group of enterprises.

Ключевые слова: корпорация, эффективность деятельности, менеджмент, предприятие, метод оценки

Keywords: corporation, effectiveness, management, enterprise, evaluation method

На большинстве российских предприятий среднего бизнеса не уделяется особого внимания оценке эффективности корпоративного управления, так как руководство данных предприятий не считает необходимым внедрение стандартов корпоративного управления из-за несовершенства нормативно-правовой базы и сложности применения критериев оценки эффективности корпоративного управления [1,2,3,4,5].

Все методы оценки уровня корпоративного управления, применяемые в настоящее время, можно условно разделить на две группы: управленческие (системы мониторинга и

различные рейтинги) и экономические (оценка результативности деятельности и экономического потенциала предприятия).

С нашей точки зрения, менеджмент должен оцениваться с позиции эффективности политики, проводимой руководством корпорации и отдельных предприятий (фирм), входящих в эту корпорацию. Деятельность администрации может оцениваться широким перечнем объективных и субъективных факторов по многим параметрам, таким, как: техническая компетентность; способность к лидерству и административной работе; соблюдение правил ведения деятельности; способность планировать и реагировать на изменяющиеся обстоятельства; адекватность внутренней политике; тенденция к самостоятельному ведению дел и преуспевание; стремление к удовлетворению потребностей в продукции, товарах, услугах и др.

Оценка менеджмента проявляется и через оценку деятельности предприятий и фирм, входящих в корпорацию. В связи с этим до определения конкретных показателей оценки менеджмента и их удельных весов необходимо сделать предварительную рейтинговую оценку состояния менеджмента. Эта предварительная рейтинговая оценка ($P_{\text{м предварит.}}$) может определяться как среднеарифметическое значение рейтинговых оценок по таким блокам, как «Рейтинг промышленных предприятий», «Рейтинг торговых фирм», «Рейтинг предприятий сферы услуг», «Рейтинг НИИ и конструкторских бюро», «Рейтинг банков», если они входят в корпорацию.

$$P_{\text{мпредварительная}} = \frac{P_{\text{промпр.}} + P_{\text{тф}} + P_{\text{у}} + P_{\text{но}} + P_{\text{банков}}}{5} . \quad (1)$$

Для оценки менеджмента корпорации были выбраны следующие показатели (табл. 1). Оценка будет проводиться по пятибалльной шкале.

Таким образом, оценка менеджмента корпорации проводится по 9-ти показателям, достаточно широко характеризующим процесс управления. Итоговый рейтинг по блоку определяется следующим образом:

$$P_{\text{мен}} = P_{\text{м предворит.}} + \sum_{n=1}^n P_n (M_n) B_n , \quad (2)$$

где $P_{\text{мен}}$ – общий рейтинг по блоку «Оценка менеджмента»;

n – число показателей оценки в блоке;

$P_n (M_n)$ – рейтинговая оценка (балл) каждого отдельно взятого n -ого показателя;

B_n – удельный вес каждого отдельно взятого n -ого показателя в группе (определяется экспертным путем).

Таблица 1. Показатели для оценки менеджмента корпорации

Название показателя	Обозначение	Оценка показателя
1. Организация системы управления корпорацией (наличие необходимых подразделений, качество их работы, выполнение показателей управляемости)	$M_{\text{осу}}$	Высокие уровень и качество организации системы управления – 5 баллов Достаточно хорошие уровень и качество организации системы управления – 4 балла Удовлетворительные уровень и качество организации системы управления – 3 балла В организации системы управления имеются недостатки и сбои – 2 балла Неудовлетворительная организация системы управления группой – 1 балл
2. Текучесть управленческих кадров	$M_{\text{тек}}$	Текучесть практически отсутствует – 5 баллов Текучесть на достаточно низком уровне – 3 балла Текучесть на среднем уровне – 2 балла Высокая текучесть – 1 балл
3. Компетентность руководителей и менеджеров (наличие необходимого образования, стажа и опыта работы, уровень знаний и квалификации, способность планировать и корректировать действия в соответствии с ситуацией, способность анализировать результаты принятых решений)	$M_{\text{комп}}$	Высокий уровень компетентности – 5 баллов Средний уровень компетентности – 4 балла Удовлетворительный уровень компетентности – 3 балла Низкий уровень компетентности – 1 балл
4. Система обучения и повышения квалификации управленческого персонала	$M_{\text{п.к.}}$	Имеется постоянно действующая и эффективная система – 5 баллов Проводятся разовые мероприятия по повышению квалификации – 3 балла Подобная система отсутствует – 1 балл
5. Наличие и степень реализации политики и планов ФПП	$M_{\text{срп}}$	Наличие планов, программ и высокая степень их реализации – 5 баллов Наличие планов по отдельным направлениям и высокая степень их реализации – 4 балла Наличие планов по отдельным направлениям и средняя степень их реализации – 3 балла Наличие планов по отдельным направлениям и низкая степень их реализации – 2 балла Планы и программы отсутствуют – 1 балл
6. Наличие внутренних инструкций и методических разработок и качество контроля за их исполнением	$M_{\text{в.и.}}$	Наличие качественных инструкций и разработок и высокое качество контроля инструкций и разработок – 5 баллов Имеются в малом количестве со средним качеством контроля – 3 балла Подобные инструкции и разработки отсутствуют – 1 балл
7. Уровень исполнительской	$M_{\text{ид}}$	Высокий – 5 баллов Средний – 3 балла

дисциплины		Ниже среднего – 2 балла Неудовлетворительный – 1 балл
8. Качество оформления документов и соблюдение правил документооборота	$M_{од}$	Высокое – 5 баллов Среднее – 3 балла Ниже среднего – 2 балла Неудовлетворительное – 1 балл
9. Качество выполнения законодательных актов (степень соблюдения законов и инструкций, наличие и размер финансовых санкций, ответственность за нарушения, наличие повторных нарушений одного и того же законодательного акта)	$M_{аз}$	Высокое качество выполнения – 5 баллов Имеются незначительные нарушения – 4 балла Имеются штрафные санкции – 3 балла Имеются повторные нарушения и штрафные санкции – 2 балла Неудовлетворительное качество исполнения законов и инструкций, множество штрафных санкций – 1 балл

Опрос экспертов, занимающихся проблемами менеджмента на предприятиях и в фирмах различных организационно-правовых форм, и анализ источников экономической литературы выявили ряд закономерностей при определении удельных весов отдельных показателей оценки [6,7,8,9,10,11]. Эти удельные веса могут быть предложены при реализации методики оценки менеджмента корпорации (табл.2). Но эксперты, анализирующие указанные направления в конкретной корпорации, могут предложить и свои удельные веса для оценки перечисленных показателей.

Таблица 2. Удельные веса для показателей оценки менеджмента

Показатели	Удельный вес
1. Предварительная оценка менеджмента корпорации	0,3 (30%)
2. Организация системы управления корпорацией	0,1 (10%)
3. Текучесть управленческих кадров	0,05 (5%)
4. Компетентность руководства и менеджеров	0,07 (7%)
5. Система обучения и повышения квалификации управленческого персонала	0,04 (4%)
6. Наличие и степень реализации политики и планов корпорации	0,05 (5%)
7. Наличие внутренних инструкций и методических разработок и качество контроля за их исполнением	0,04 (4%)
8. Уровень исполнительской дисциплины	0,13 (13%)
9. Качество оформления документов и соблюдения правил документооборота	0,1 (10%)
10. Качество выполнения законодательных актов	0,12 (12%)
Итого	1 (100%)

Представим интерпретацию полученных оценок:

Оценка 5 (сильный рейтинг): Руководство и менеджмент корпорации успешно исполняет свои обязанности в любой ситуации. Это исполнение с учетом всех факторов является высокоэффективным и демонстрирует готовность успешно справиться с

существующими или предвидимыми проблемами, которые могут возникнуть по мере исполнения корпорацией своих функций;

Оценка 4 (удовлетворительный рейтинг): Несмотря на некоторые недостатки в решении мелких проблем, особой опасности нет. Руководство остается компетентным и способным управлять корпорацией. В целом, администрация вполне соответствует возложенным на нее обязанностям и демонстрирует удовлетворительное поведение;

Оценка 3 (посредственный рейтинг): Такому руководству из-за некоторого недостатка компетентности трудно исполнять свои обязанности. Это либо характеризуется скромным талантом при способностях выше средних, либо действительно способности руководства слишком низки, чтобы управлять корпорацией. Такое руководство может быть достаточно надежным в данный момент, но отрицательные черты значительно превышают положительные факторы, а способность администрации скорректировать ситуацию в данных условиях оказывается ниже, чем удовлетворительная.

Оценка 2 (критический рейтинг): Этот рейтинг является индикатором руководства, которое, в общем, не соответствует характеру исполняемых им обязанностей. В большинстве случаев корпорация и входящие в нее предприятия (фирмы) с такой администрацией не могут справиться с возложенными на них обязанностями.

Оценка 1 (неудовлетворительный рейтинг): Это низший рейтинг; применяется в тех случаях, если продемонстрирована полная некомпетентность. В таких случаях руководство должно быть усилено или полностью заменено.

Список литературы

1. *Ерохин Е.С., Зернова Л.Е.* Анализ и оценка деятельности корпорации в текстильной промышленности // Сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения». - 2017.- с. 29-32.

2. *Зернова Л.Е., Ерохин Е.С.* Организационно-экономический механизм создания, функционирования и оценки деятельности финансово-промышленных групп. // Москва – 2009 – 165 с.

3. *Зернова Л.Е., Михайлов Н.В.* Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации // Наука и инновации - 2017.- с. 74.

4. *Зернова Л.Е., Ильина С.И.* Деловая активность корпораций как фактор роста эффективности // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции - 2016. - с. 114-115

5. *Зернова Л.Е., Желудкова А.С.* Анализ качества взаимодействия предприятий – участников корпорации // Наука и инновации – 2016.- с. 135.
6. *Зернова Л.Е., Андреева А.Д.* Проблемы стратегического управления бизнесом корпораций // Наука и инновации. - 2016. - с. 52.
7. *Зернова Л.Е.* Оценка блока «Рейтинг промышленных предприятий» в корпорации // Научное издание. - Московский государственный университет дизайна и технологии. – Москва - 2014 - с. 96-102.
8. *Зернова Л.Е., Ильина С.И.* Оценка деятельности корпорации на основе определения показателей корпоративного взаимодействия // Международный академический вестник. - 2014. - № 1. - с. 61-65
9. *Зернова Л.Е.* Учет синергетических факторов при объединении текстильных предприятий в корпорацию // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции - 2013. - с. 52-54.
10. *Зернова Л.Е., Ильина С.И.* Анализ различных методик комплексной оценки деятельности корпорации // Инновационные технологии управления и права. - 2012. - № 3 (4). - с. 70-73.
11. *Ерохин Е.С., Зернова Л.Е.* Влияние экономических факторов на эффективность деятельности корпорации // Сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук». - 2019. - с. 36-39.

УДК 339.015

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ШВЕЙНЫХ
ИЗДЕЛИЙ В ТРЕБУЕМОМ АССОРТИМЕНТЕ
IMPROVING THE ORGANIZATION OF PRODUCTION OF GARMENTS IN THE
REQUIRED RANGE**

**Мамедова Хадиджа Физули кызы *, Мамедов Физули Азиз оглы **
Mamedova Khadidja Fizulu *, Mamedov Fizuli Aziz ****

**Гянджинский государственный университет, Азербайджан, г.Гянджа
*Gandja state university Azerbaijan, Gandja
(e-mail xedicemmedova1986@gmail.com)*

***Азербайджанский технологический университет, Азербайджан, г.Гянджа
Azerbaijan technological university Azerbaijan, Gandja
(e-mail fizuli.ekonomist@gmail.com)*

Аннотация: В последние годы расширилось проведение научных исследований, посвященных различным аспектам проблемы улучшения ассортимента и повышению

качества продукции. В связи с этим на каждом отрезке времени требуется совершенно определенная вещественная структура производства. Недооценка этой структуры приводит к оседанию неходовых залежалых запасов значительной массы продукции.

Abstract: In recent years scientific research on various aspects of the problem of improving the assortment and high quality has expanded. In this regard a completely specific material structure of production is required for each period of time. The underestimation of this structure leads to the subsidence of non-tradeable unsold stocks of a considerable mass of products.

Ключевые слова: организация, одежда, управление, оборудование, производительность труда.

Keywords: organizations, clothing, management, equipment, labor productivity.

Важным средством достижения поставленной Правительством цели решения задачи повышения социальной направленности экономики служит последовательное осуществление Комплексной программы развития производства товаров народного потребления и сферы услуг на 2015-2020 годы, предусматривающей более полное удовлетворение разносторонних потребностей населения в одежде и других товарах массового спроса, существенное улучшение качества изделий, расширение и обновление их ассортимента. Для удовлетворения потребностей населения в изделиях высокого качества и разнообразного ассортимента важное значение имеет легкая индустрия и одна из ведущих ее отраслей - швейная промышленность [1, с.15].

Спрос населения будет удовлетворен лишь в том случае, если промышленность произведет одежды в нужном количестве, ассортименте и высокого качества. В связи с этим на каждом отрезке времени требуется совершенно определенная вещественная структура производства. Недооценка этой структуры приводит к оседанию неходовых и залежалых запасов значительной массы продукции.

В последние годы расширилось проведение научных исследований, посвященных различным аспектам проблемы улучшения ассортимента и повышения качества одежды, хотя еще многие вопросы требуют научного осмысления и проработки, в том числе и вопросы формирования упомянутой выше вещественной структуры производства, или другими словами, формирования ассортимента продукции, соответствующего спросу населения.

Совершенствование хозяйственного механизма и ориентация управленческой и плановой деятельности на достижение наивысших конечных народнохозяйственных результатов требует нового подхода к планированию производства товаров народного потребления. При достигнутой высокой насыщенности спроса, усложнений потребительских оценок необходимо перейти от «погони» за спросом к его целенаправленному формированию на основе повышения обоснованности заказов торговли на производство и поставку товаров, и более четкое управление ассортиментом выпускаемой продукции предприятиями и отраслью в целом.

Наряду с вышеизложенным, проблемой является также научный поиск и создание организационно-технических предпосылок для организации выпуска продукции требуемого ассортимента на самом предприятии, для маневренного переключения производства в соответствии с заказами торгующих организаций. Целесообразные организационные формы производственного процесса должны устранять или сводить к минимуму потери в использовании возможностей оборудования и производительности труда.

Из изложенного следует, что постоянное изучение прогрессивных форм организации производства имеет весьма актуальное значение.

Исследования, связанные с выбором рациональных форм организации потоков показывает, что не может существовать форма организации потока при любых условиях производства. Каждой из организационных форм присущи преимущества и недостатки, проявляющиеся в разной степени в конкретных производственных условиях. Поскольку к числу ведущих организационных факторов, определяющих степень эффективности функционирования потоков, относятся уровень специализации, мощность и форма организации потоков, то основными направлениями совершенствования поточной работы следует считать углубление предметной специализации, создающей необходимые предпосылки для решения других организационных проблем; определение оптимального уровня мощности потоков, предлагающее использование потоков таких размеров, при которых достигается максимальное использование всех элементов производства; изыскание наиболее эффективных форм организации потоков, обеспечивающих наряду с повышением производительности труда, гибкость производственного процесса, и создающих благоприятные условия для расширения и обновления ассортимента.

Цель работы состоит в комплексной разработке с обоснованием теоретических, методологических и практических вопросов совершенствования планирования, подготовки производства и выпуска продукции в требуемом ассортименте на основе изучения заказов торгующих организаций, обоснования «гибких» форм потоков, обеспечивающих их маневренность при смене ассортимента продукции и повышение эффективности швейного производства.

Для достижения поставленной цели необходимо решить основную задачу:

-обосновать необходимость путей совершенствования организации выпуска одежды в необходимом и требуемом ассортименте при дальнейшем повышении эффективности швейного производства

В условиях расширения и обновления ассортимента необходимо;

-провести анализ выполнения заказов торгующих организаций предприятиями и обосновать пути совершенствования планирования ассортимента выпускаемой продукции по заказам торговли;

-провести анализ системы взаимодействия промышленности и торговли по изучению спроса и формированию ассортимента продукции;

-провести анализ структуры спроса на швейные изделия;

-использовать корреляционно-регрессивный анализ для прогнозирования спроса населения на швейные изделия;

-провести анализ величины потерь при частой смене ассортимента;

-разработать систему оперативного планирования, подготовки производства и освоения выпуска новой продукции, управления выпуском швейных изделий в требуемом ассортименте;

-использовать имитационное моделирование для оперативного планирования в случае гибкой организации потоков;

-разработать пути повышения «гибкости» производственных потоков.

Основная часть работы представлена в виде методик, рекомендаций, алгоритма и программы, пригодных для использования в практической деятельности предприятий швейной промышленности.

Список литературы

1. Мамедов Ф.А. Выбор оптимальных решений проектирования одежды стабильного ассортимента. - 1993. - 187 с.

УДК 378.046

THE USE OF GAMIFICATION TECHNIQUES IN ECONOMIC EDUCATION ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

Louwrens Wouda*, Liudmila Evgenievna Zernova
Louwrens Wouda*, Liudmila Evgenievna Zernova****

**University of Groningen, Netherlands*

**Гронингенский университет, Нидерланды*

*** Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow*

***Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина*

(Технологии. Дизайн. Искусство), г. Москва

(e-mail: dekfem@mail.ru)

Annotation. The concept of gamification and the principles of using this method in the economic training of university students are revealed. The methods of gamification are clearly

described and examples of the use of the method in modern domestic and foreign science and practice are given.

Аннотация: Раскрывается концепция геймификации и принципы использования данного метода в экономической подготовке студентов вузов. Четко описаны методы геймификации и приведены примеры использования метода в современной отечественной и зарубежной науке и практике.

Keywords: gamification, gamification in education, game, role-playing game, role-playing interaction.

Ключевые слова: геймификация, геймификация в образовании, игра, ролевая игра, ролевое взаимодействие.

Modern education largely depends on the accumulated volume of textbooks and teaching aids over the years, often outdated and irrelevant. Sometimes we are faced with the situation that the knowledge received by the student ceases to be relevant by the time of his graduation from higher education. As a result, students are not ready for real professional activities. One of the modern methods of solving this problem is gamification.

Gamification is the application of game approaches to non-game processes in order to increase the involvement of participants in solving applied problems. The term was proposed in 2004 by English programmer Nick Peeling [1].

Gamification usually aims to engage the student in learning in the same way that a computer game engages the player, and involves creating «a system in which the success of the participant's game depends on their skills and knowledge that can be transferred to the real world». Using gamification in education usually means using the following techniques: techniques for attracting and retaining attention; dividing long-term incomprehensible goals into short-term and understandable ones; creating a system of winnings and risks that are understandable and relevant to participants; creating a balance between the abilities of the participant and the complexity of the tasks; conducting games, that is, modeling conditional situations with which the student should get acquainted and in which he should learn to act.

Specialists of the Department of the Massachusetts Institute of Technology, responsible for the development of game models and applications for education, named several forms in which games can be implemented in the educational process today [2]: game as a way to create innovation; game as a way to gain knowledge from individual industries; game as a simulation; game as a way of discussion; game as a way of mastering practical skills; game as a way of role-playing behavior; game as a way of reflection; game as a task for research, etc.

Using these techniques in the process of teaching students, it is important to take into account the characteristics of the target audience, such as age, personal attitudes and behavior patterns in the game. The use of gamification in education will help to solve the following tasks: to update the knowledge gained during theoretical courses; to teach the student to act in situations of extracurricular activities; to teach the student to make a decision, including in

situations of lack or inconsistency of information; to motivate the student to study a complex economic problem.

The educational process is built like a game: the tasks that students receive are designed as quests that they must find for themselves and decide how to complete them. The task itself is a reward for the student with a system of points, badges and leaderboards. The data of these badges and leaderboards are published by students in their social media accounts and / or in the teacher's account created specifically for receiving feedback from all participants of the game. It is worth noting that, while studying with elements of gamification, students simultaneously go beyond the game and realize goals related to other social practices. Tasks are created by using the knowledge and skills of students from different subject areas (foreign languages, economics, management, intercultural communication, etc.).

The tasks of the game developer: to give the participant motivation and the opportunity to act in the space of the game. The player's activity during the game is mainly reduced to interacting with other participants, working with information, making decisions, and interacting with the objects of the game. To create a game situation, a conflict is necessary, which must be resolved by the participants of the game. This can be a conflict of personal or group positions (a discussion «for» and «against»), a conflict based on a lack or inconsistency of information. A conflict situation sets the student-player the goal of the game. It is important to remember that for the successful completion of the game, the participants must be given a decision-making system. The player can take both passive and active part in resolving the conflict. Researcher and developer of gamification methods M. Yu. Kozharinov wrote: «For us, a situational role-playing game is a specially organized competition in solving communication problems and simulating the subject-practical actions of participants performing strictly defined roles in an imaginary situation, and regulated by the rules of the game» [3].

Competition is based on the contradictions inherent in role-playing prescriptions. The resolution of contradictions is possible only in the interests of one party to the detriment of the other. In other words, the subject of game interaction is always indivisible [4]. Let's consider an example of role interaction on the example of a simple situational task on the topic «Optimization of purchases in the store». Students receive task cards, and within 10-15 minutes they must develop an action plan for this situation. The buyer is limited by the amount of the purchase, while the so – called role-playing prescriptions are highlighted-something without which the game process is impossible. The goals of the game interaction are listed below the numbers. It is important to inform the student that if he does not carefully read the role instruction, he risks doing the task incorrectly and not getting a good score. The role-playing

instruction introduces the rules of the game and provides a unified picture of the world for the participants. Interaction goals create a conflict situation.

Here is an example of the game «Expand your production – build a factory in...». Students are divided into teams and create their own virtual company: provide information about the work of this organization and the countries in which the company conducts economic activities; give information about the corporate ethics of the company and the customs of the country; choose a city to build a factory and justify their choice, confirming it with graphs, tables, photos that are posted on the social network for discussion, approval and criticism from other participants of the game; prepare a plan for negotiations with partners, taking into account all cross-cultural and inter-ethnic features; write a business plan; negotiate with one of the teams representing business partners (if the plant is being built abroad, negotiations are held in a foreign language); enter into a battle for making key decisions with rival teams. Teams receive points for solving economic, communication, and social problems during this game.

Gamification does not necessarily involve playing a discussion game (also called situational tasks). For completing certain tasks, the student receives points or points, which later form a rating.

In the course of our research, it was noticed that students react much more actively to the point-rating system of assessment, if it is in the public domain.

The goal may be to gain knowledge on a particular subject. Since it is difficult to motivate a student with a goal formulated in this way, we used this technique: we added an «additional» task to the final test of the student's knowledge. Students were told that if they achieved certain results during the semester, they would be exempt from the «additional» task. This move is often used by marketers – they inflate the price of the product, and then offer a discount, eventually selling the product at the originally planned price [5].

Badges and levels are used in the student's intermediate assessment. For example, to get access to an exam, a student needs to earn a certain number of badges, and to get a badge, you need to score a certain number of points for the module.

Evaluation criteria and rules also play an important role. The use of gamification involves the formation of a very clear and understandable assessment system for students. You can evaluate the participants of the game in the following ways: team assessment (when performing collective tasks); expert assessment (teacher); assessment by in-game means (achieving goals, scoring points); self-assessment (comparing the student's success with the success of others).

A vivid example of the use of gamification in education is the World of Classcraft system, launched in 2014 in one of the American schools, by analogy with the computer game World of Warcraft. World of Classcraft (WoC) is a classroom-based game designed to solve a dilemma:

choosing between studying and computer games. When students successfully complete a task (for example, correctly answer a question or help their classmates), they receive experience points. In WoC, monsters are homework assignments, boss battles are quizzes and tests, and the classroom is a space for play that gives students the motivation to learn and become the « highest level warrior» in the class [6].

Popular educational resource Coursera.org launched prof. Kevin Verbach's educational course «Gamification». It combines video lectures, tests, creative tasks, and the real practice of global companies and business structures. Here's what Kevin Werbach says about his course on Coursera: "The complexity of the game should increase gradually – the so - called «player's path», and not linearly-it's too uninteresting. What's it? For example, I divided my Coursera course into blocks of different levels of complexity-I structured the content so that people first got to know me, experienced initial involvement, and then increased the complexity – but from time to time I gave the audience a break. And after that, I will add the «boss» exam, which will consist in creating your own project in the field of gamification. It will not be evaluated by me or my assistants, but by other participants of the course. I think we'll get four times as many people off the course as the average Coursera student» The Coursera resource is a clear example of the use of gamification in education [7].

M. Yu. Kozharinov in his article «Classical Game Theory» emphasized the importance of introducing competition in the educational process. Individual or team-based, it especially motivates the participants of the game to achieve results. The presence of a fuzzy task formulation, and the rules governing the game interaction, ensure the creativity of participants in choosing ways to solve problems.

Gamification involves the distribution of roles among the participants. James Wyatt, developer of the Dungeons and Dragons game system, offers a classification of the game participants [8]:

1. Player-Actor. The actor likes to impress others. To keep the Actor busy, assign him to help you create or run the Game, sometimes playing on his ego. Make sure that the Player-Actor does not tire or annoy other players.

2. Explorer Player The explorer asks a lot of questions and demands as much detail as possible. Engage the Researcher by including facts that require analysis and encouraged the Researcher's curiosity. Make sure that the player-Researcher does not use the acquired additional knowledge for selfish purposes and does not tire the other players with a thirst for details.

3. The Thinker Player The Thinker likes to think carefully, study the problem and find the best way to solve it. He usually spends the most time on the task. Keep the Thinker busy by

rewarding the planning and creation of algorithms for solving the problem, but make sure that the Thinker does not tell other players what to do.

4. Observer Player The Observer is shy, but it is important for him to understand that he is also part of the group. Do not force the Observer to actively participate in the game, but push him to make a decision when he needs it. Make sure that the Observer is not distracted and does not distract the others.

5. Player-Instigator The Instigator lacks the patience for thoughtful planning and discussion, and is often a disorganizing element of the group. Engage the Instigator by including experiments in the task, or create a task for him with the same restless participant as himself. Make sure that the Instigator does not show aggression to other players.

Gamification does not mean the rejection of such traditional sources of information as lectures and textbooks; gamification is an important addition to the educational process and gives the student the opportunity to consolidate the theoretical knowledge gained in practice [9.10.11].

The introduction of gamification in the system of higher professional economic education can change the level of training of specialists in the following ways: to increase the level of students interest in acquiring knowledge; to strengthen the desire to acquire professional knowledge and professionally important skills not only for personal gain in the future; to reduce the desire to acquire a diploma in the formal assimilation of knowledge; to increase the ability of students to navigate in a changing market space; to develop the ability of students to make independent decisions in conditions of risk and uncertainty; to teach students to find original professional solutions; to develop communicative and socially adaptive qualities.

References

1. *Zickermann G., Linder D.* Gamification in business. // Moscow: «Mann»: «Ivanov and Ferber» - 2014 - p. 75
2. *Kapp K.* The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education – 2012 - p. 220
3. *Kapustina L.V.* Abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Pedagogical Sciences //Samara State Pedagogical University. - Samara, - 2006. - p. 3.
4. *McGonigal J.* Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. - New York, - 2011 - p. 15
5. *Werbach K., Hunter D.* Involve and rule. Game thinking in the service of business. // Moscow: «Mann»: «Ivanov and Ferber», - 2014 – p. 125
6. WorldofClasscraft – free educational online role-playing game that the teacher and students play in the classroom [Electronic resource] - Access mode URL: www.classcraft.com/ru (accessed 18.04.2021)

7. Coursera - an educational platform that offers everyone online courses from leading universities and organizations of the world [Electronic resource] - Access mode URL: Coursera.org/ (accessed 18.04.2021).

8. Wyatt D. Basic role-playing game rules [Electronic resource] – Access Mode URL: www.phantom-studio.ru (accessed 20.03.2021).

9. Kolesnikov A. V., Zernova L.E., Degtyareva V. V. Panko Yu.V., Sigidov Yu.I. GLOBAL TRENDS OF THE DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT // Опцион. - 2020.- т. 36. No S26. - . pp. 523-540.

10. Mavrashin A.A., L.E. Zernova. Modern banking innovations and their characteristics // Collection of scientific works of the Department of Commerce and service. - A.N. Kosygin Russian State University. - Moscow, - 2019. - p. 107-110.

11. Sergeeva M.G., Zernova L.E., Serebrennikova A.V., Reshetnikova I.G., Protasova O.N., Martynovich S.N. ECONOMIC NATURE OF THE COMPETENCE: GENERAL METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE PROBLEM // Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. - 2019. - Vol. 4. no. S17. - p. 105-111.

УДК 005:338.121[65.011.44]

**ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-МОДЕЛЯХ
FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION
AND THEIR CLASSIFICATION FOR APPLICATION IN BUSINESS MODELS**

**Политова Римма Васильевна
Vasilyevna Politova Rimma**

*Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: politova-rv@rguk.ru)*

Аннотация: Рассмотрены основополагающие группы факторов устойчивого развития. Описана тенденция увеличения их количества. Описаны основополагающие группы устойчивого развития организации. Выделены и описаны факторы устойчивого развития по основополагающим группам. Сделано обобщение возможности применения описанных факторов развития при выборе и использовании бизнес-моделей развития организации.

Abstract: The fundamental groups of sustainable development factors are considered. A tendency towards an increase in their number is described. The basic groups of organization's sustainable development are described. The sustainable development factors are divided into the fundamental groups and described. A generalization is made of the possibility of using the described development factors when choosing and using business models for the development of an organisation.

Ключевые слова: устойчивое развитие, основополагающие группы факторов, классификация факторов устойчивого развития.

Keywords: sustainable development, fundamental groups of factors, classification of sustainable development factors.

Первые упоминания понятия "устойчивое развитие" (УР) имели место в докладе Брунтланд Г.Х. "Наше общее развитие" по вопросам окружающей среды в 1987 году и в 1992 году на международной конференции ООН по указанным вопросам. А в России после Указов Президента от 04.02.1994 №236 и от 01.04.1996 [1, с. 37] по настоящее время в публикациях произошёл отказ от однофакторного подхода безусловной экологизации вышеназванного понятия и расширение факторов УР. Сохранение обязательной экологической составляющей факторов УР осталась неизменной. Произошло постепенное расширение основополагающих групп факторов от пары экология-экономика к триединству экономическо-экологическо-социальных групп факторов (экономическая жизнеспособность, защита окружающей среды и социальная справедливость). А в 21 веке подошли и к описанию и учёту четырёх групп факторов.

Один из самых значимых характеристик неустойчивости является несправедливое распределение богатства и ресурсов. Более трети населения мира по-прежнему живут в нищете, имея ограниченный доступ к энергии, воде или пище. В центре внимания по вопросам устойчивости во всём мире находится человечество (социальный угол треугольника устойчивости), как и природа (экология). Уменьшение неравенства доходов и обеспечение основных условий жизни для жителей Земли имеет первостепенное значение для устойчивости. Проанализируем подходы к изучению устойчивости. Они могут различаться в зависимости от личности анализирующего проблему человека: движущими силами могут быть логика, эмоции или инстинкт. Как правило, подходы к изучению основаны на представлениях о человечестве, которое стремится к выживанию. Спрогнозируем три точки зрения на устойчивость в зависимости от вида деятельности личности исследователя:

1. Экологи рассматривают человечество в связи отдельной личности с планетой и её ресурсами, как часть мироздания. Их мотивация к сохранению планеты состоит во внутренней ценности природы и человечества. Поэтому их необходимо защищать.

2. Защитники окружающей среды рассматривают природу или планету отдельно от человечества. Они предназначены для людей, и поэтому людям необходимо управлять миром. Эти исследователи видят планету как нечто, что нужно сохранить для выживания и развития людей.

3. Экономисты понимают меру проявления неустойчивости, в т.ч. исходя из культуры организации, ориентированной на потребителя с ограничением ресурсов и

дохода. Однако верят в возникновение естественного неприятия кризиса со стороны рыночных сил и подхода "как обычно". А также верят, что система сама справится со семи проблемами и с инновациями (технологическим прогрессом), если будет предоставлена самой себе.

Однако для устойчивой деятельности организации требуется комплексность в рассмотрении факторов устойчивого развития (ФУР).

Термин «устойчивость» широко используется для обозначения программ, инициатив, действий и факторов, направленных на сохранение определенного ресурса. Факторы устойчивого развития организации предлагаем объединить по четырём основополагающим группам (краеугольным камням, столпам) факторов в следующих областях: экономической, человеческой, социальной и экологической.

Факторы экономической устойчивости

Экономическая устойчивость направлена на сохранение капитала организации в неприкосновенности. Также экономическая устойчивость направлена на повышение уровня жизни. В контексте бизнеса организации это относится к эффективному использованию активов для поддержания прибыльности компании с течением времени. Поддержание высоких и стабильных уровней экономического роста – один из ключевых факторов устойчивого развития. Отказ же от экономического роста является проигрышным вариантом. Но устойчивое развитие любой организации с положительным изменением значительно больше, чем просто экономический рост с увеличением рентабельности (прибыльности, эффективности) деятельности. Качественные и количественные экономические ФУР требуют к себе одинаковое внимание руководства организации.

Можно выделить следующие экономические факторы по признакам классификации [2, с. 52-60]:

1. Отношение к предприятию: внешние и внутренние факторы.
2. Отношение к производственному процессу внутренних факторов: производственные факторы (осуществление и обслуживание производственного процесса) и буферные факторы (обеспечение технологического процесса при изменении отношения к предприятию: из внешних факторов во внутренние или из внешних во внутренние факторы).
3. Периодичность возникновения: однократные, непостоянные и систематические факторы.
4. Направление взаимодействия на рынках продукции: вертикальные, горизонтальные, смешанные, диверсифицированные, конгломератные факторы.

5. Обслуживаемые потоки: информационные, управленческие, производственно-технологические, материальные, закупочные, сбытовые, складские, транспортные, финансовые, технические (в т.ч. инновационные) факторы, факторы коммунального хозяйства. Факторы по этому признаку рассматриваются с учётом первых двух признаков.

Факторы человеческой устойчивости

Устойчивое развитие человека направлено на поддержание и улучшение человеческого капитала в обществе и организации. Инвестиции в системы здравоохранения (особенно в условиях пандемии) и образования, доступ к услугам, питанию, знаниям и навыкам – все эти факторы сосуществуют для поддержания устойчивости человека. Доступные природные ресурсы ограничены, и необходимо сбалансировать непрерывный рост с улучшением здоровья и достижением экономического благополучия для всех.

В контексте бизнеса организации возможно рассмотрение человека как члена общества, сотрудника предприятия (организации) и продвижения бизнес-ценностей с уважением человеческого капитала. Устойчивое развитие человека фокусируется на важности персонала организации с прямым или косвенным участием в производстве продукции или предоставлении услуг, а также для человеческого капитала общества и мира в целом. По всему миру могут положительно или отрицательно повлиять на деловую активность человека экологические методы (зелёные технологии) получения сырья. Устойчивое развитие человека включает в себя развитие навыков и человеческого потенциала (в т.ч. и психологического) для поддержки функций и устойчивости организации и содействия благополучию сообществ и общества.

Факторы человеческой устойчивости можно объединить в следующие группы факторов: человеческого здоровья и развития, психологические и эргономические факторы.

1. Факторы человеческого здоровья включают факторы поддержки и улучшения здоровья.

2. Факторы человеческого развития включают факторы доступности получения, продолжения образования и подготовки и переподготовки кадров на предприятии (в организации).

3. Психологические факторы персонала характеризуют уровень налаживания связей между различными уровнями сотрудников организации [2, с. 60].

4. Эргономические факторы – дают представление об удобстве сотрудника (человека) во взаимоотношениях с неживой природой [2, с. 60].

Факторы социальной устойчивости

Социальная устойчивость направлена на сохранение социального капитала путем инвестирования и создания услуг, как основы нашего общества; на улучшение социального равенства. Она включает более широкий взгляд на мир по отношению к сообществам, различным видам культуры и глобализации. Это означает необходимость сохранения жизни будущих поколений и признания влияния наших дел, а также влияния на мир в целом. Социальная устойчивость фокусируется на поддержании и улучшении качества организации и общества с помощью таких понятий, как сплоченность, взаимность и честность, а также важности отношений между людьми. Её нужно поощрять и поддерживать законами, информацией и разделяемыми идеями равенства и прав. Социальная устойчивость включает в себя идею устойчивого развития ООН. Факторы устойчивого развития направлены на социальные, эргономические и экономические улучшения для защиты окружающей среды и поддержки равенства. Это подтверждает взаимозависимость экономики, общества и экологической системы в 21 веке.

Факторы социальной устойчивости характеризуют взаимоотношения организации с работниками предприятия (внутренние) и обществом в целом (внешние) [2, с. 60].

Факторы экологической устойчивости

Экологическая устойчивость направлена на улучшение благосостояния людей за счет защиты природного капитала (например: земли, воздуха, воды, полезных ископаемых и т.д.). Инициативы и программы считаются экологически устойчивыми, если они обеспечивают удовлетворение потребностей населения без риска поставить под угрозу потребности будущих поколений. Факторы экологической устойчивости в 21 веке акцентируются на достижении бизнесом положительных экономических результатов без какого-либо ущерба окружающей среде с зелёными технологиями в краткосрочной или долгосрочной перспективе. В 21 веке экологически устойчивый бизнес стремится объединить все четыре столпа устойчивости, и для достижения этой цели необходимо одновременно учитывать влияние каждой группы факторов.

При достижении производством большей экологической устойчивости, исходя из выживаемости всей планеты, требуется также отслеживание руководством организации (в т.ч. текстильной) следующих ключевых всепланетарных факторов.

1. Фактор оптимизации текущего использования ископаемых ресурсов при отсутствии его возобновления. Снижение затрат на электроэнергию является беспроигрышной ситуацией экономии в текущих условиях. Приближается пик доступности нефти, уже израсходована половина известных мировых запасов нефти. Например,

экономия за счёт отключения освещения в мало используемых помещениях при отсутствии в них кого-либо. А также в использовании энергия ветра, солнца, приливных электростанций или гидроэлектростанций. Использование силы ветра возможно в районах с сильными ветрами, энергии солнца в местностях с большим количеством солнечных дней в году, приливные источники энергии на морском побережье. Эти источники слабо используются в России. В Европе же использование силы ветра намного шире применяется.

2. Фактор переработки отходов. Понятно, что лучше производить и потреблять те материалы и ресурсы, которые нужны для производства готового продукта. Сегодня экономия ресурсов для нас известна, но в прошлом основной целью было и сокращение производственных затрат или времени выхода на рынок. Никто не знал и не заботился о том, используем ли мы избыточные ресурсы по сравнению с потребностью. Это применимо ко всем сферам и видам деятельности, будь то количество используемого металла, бумаги, упаковочного материала и т.д. Использование безотходных технологий для экономии ресурсов, в том числе замкнутого цикла, у всех на слуху. Однако, в России очень мало известно о таких отечественных технологиях. А применяется вообще пока только единичные случаи зелёных технологий.

Например, в текстильном производстве отходы пух и орешек трёпальный – по давно предложенной технологии (сейчас их называют "зелёные" для сохранения окружающей среды) для переработки в качественные натуральные удобрения – до сих пор не применяется. Эти отходы выбрасываются на свалки, где и благополучно гниют десятилетиями.

3. Фактор уменьшения или устранения загрязнения. В последнее время, одной из горячих тем является сокращение использования "экологически вредных" материалов в производстве, а также побочных продуктов производственных процессов. И снова возвращаемся к проблеме использования синтетического сырья для текстильного производства. Произведённые из данного сырья трикотажные и швейные изделия являются очень большой проблемой с загрязнением окружающей среды при отсутствии зелёных технологий. И для некоторых людей изделия из этих волокон являются не эргономичными (при повышенной потливости, например). Однако при отсутствии возможности обеспечить всех жителей планеты изделиями из натуральных волокон, остаётся потребность производства таких изделий. Но всё же встаёт вопрос оптимизации количества производства изделий этих волокон.

4. Фактор утилизации. Использование текстильного сырья и собранной одежды может позволить экономить электроэнергию и улучшать экологическую ситуацию на

планете. В России научились из полиэтилена, масок и бутылок делать соответственно топливо, газ и мебель – но только в экспериментальных объёмах [3]. Утилизация текстильного сырья в стране пока находится на довольно низком уровне. Хотя в Интернете уже появился перечень организаций по утилизации текстильных отходов в 23 городах России [4]. А также усилено разрабатываются документы и программы по утилизации отходов в нашем государстве.

5. Фактор восстановления энергии, недопущения её превращения в тепло. В настоящее время уже можно взять мощность во время замедления работы оборудования и вернуть ее на основные линии подачи электроэнергии. В прошлом эта энергия растрачивалась и превращалась в тепло, как в тормозной коробке в автомобиле.

6. Фактор экономии времени. Сама по себе экономия времени – это косвенная экономия энергии. Если можно запустить цикл быстрее без использования для этого большего количества энергии, то после окончания нужно выключить его и сэкономить электроэнергию. Или, если это крупный производственный объект, можно уменьшить количество машин, необходимых для производства того же количества материалов.

Критики классификации ФУР (для бизнес-моделей, в том числе) признают большим недочётом современной практики бухгалтерского учета: включение в рыночные цены стоимости нанесенного земле ущерба (Hawking, 2010) [5, с. 375]. Более поздние подходы к экономике организации признают ограниченное включение в эту модель экологических и социальных компонентов. Новые социально-экологические группы факторов характеризуют и природный капитал (экологические системы) и социальный капитал (отношения между людьми). А также бросают вызов утверждениям о том, что непрерывный рост – это хорошо. Чем больше рост, тем больший имеется риск нанесения вреда экологическим, человеческим факторам и аналогичным составляющим бизнес-моделей.

В итоге, использование комплекса четырёх основополагающих факторов устойчивого развития для полного решения проблемы такого развития приводит к необходимости чётко определить влияние каждой группы факторов. Компаниям же жизненно необходимо использование комплексного подхода и включение классификации факторов устойчивого развития в свои бизнес-модели, бизнес-процессы, а также в различные виды политики и процедуры.

Список литературы

1. Алиева Д.М. Предпосылки и факторы устойчивого развития // Вопросы структуризации экономики. 2004. №1. С. 37-40

2. *Политова Р.В. и др.* Современные экономические проблемы текстильного производства / Политова Р.В., Юхина Е.А. Монография. М.: ГОУВПО "МГТУ им. А.Н. Косыгина". 2008. 306 с.

3. Бросок через ведро // 2021. <https://rg.ru/2021/03/16/v-rossii-nauchilis-iz-vtorsyria-delat-toplivo-gaz-i-mebel.html>

4. Переработка текстильных отходов – список организаций по утилизации // 2019. <https://punkti-priema.ru/articles/pererabotka-tekstilnih-othodov>

5. *Rosen M.A.* Engineering and Sustainability: Attitudes and Actions // Sustainability. 2013. V. 5 (1). P. 372-386

УДК 330.341.2

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ
ФОРМИРОВАНИЯ
BUSINESS-MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: ESSENCE AND
PRINCIPLES OF FORMATION**

**Иващенко Наталия Сергеевна
Ivashchenko Natalya Sergeevna**

***Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

***Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: suncycle@mail.ru)*

Аннотация: В статье рассмотрены различные подходы авторов к моделированию бизнес-моделей, их классификационные признаки, а также сущность и принципы бизнес-модели устойчивого развития

Abstract: The article discusses the various approaches of the authors to modeling business models, their classification features, as well as the essence and principles of the business model of sustainable development.

Ключевые слова: бизнес-модель, устойчивое развитие, корпоративная ответственность, принципы

Keywords: business model, sustainable development, corporate responsibility

В теории и практике менеджмента существует множество описаний деятельности организаций с приведением стратегий, тактик, методов и методик достижения целей и миссии организации. С 90-х годов прошлого века в экономической теории стала приобретать статус полезного инструмента повышения конкурентоспособности концепция формирования и развития бизнес-моделей.

Применяя терминологический подход к определению понятия «бизнес-модель», его можно рассматривать как совокупность двух терминов - «бизнес» и «модель». Бизнес – это экономическая, предпринимательская деятельность, направленная на получение

прибыли, а модель – это схема или описательная характеристика сложного объекта, которые заменяют исходный объект и в достаточной степени отражают его свойства. Отсюда большинство отечественных и зарубежных авторов, формулируют данное понятие как систему информации, раскрывающую суть происходящих в бизнесе процессов, логически описывающую, каким образом организация создаёт, поставляет клиентам и приобретает ценность для них и для организации. Таким образом, бизнес-модель – это формализованное описание деятельности организации, логически объясняющее суть построения бизнеса.

До начала семидесятых годов двадцатого века бизнес-модель создавалась в основном случайно, позже – сознательно путем моделирования и комбинирования отдельных ее составляющих. Современные авторы описывают и моделируют бизнес-модели в виде составляющих, суть которых сводится к характеристике потребителей, продуктов, технологии продаж, источников финансовых результатов и т.д. (хотя часто определяют их в разных терминах). Так, О.Гассман определяет бизнес-модель четырьмя измерителями: клиент, ценностное предложение, цепочка создания стоимости, механизм генерирования дохода [1]. О.Остервальд и И.Пинье рассматривают характеристики бизнес-моделей более подробно и разработали схему с описанием девяти оценок (сегменты рынка, ключевые ценности, каналы, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые действия, ключевые партнёры, структура расходов) [2]. А.Д. Бобрышев и др. определяют следующие элементы/измерители бизнеса: ценность для потребителя; ориентированность бизнеса на клиентов (идентификация целевой аудитории потребителей); характер отношений с клиентами и партнёрами по бизнесу; цепочка создания ценности; ресурсы по созданию ценности; затраты на создание ценности; организационная структура и система управления; стратегии и корпоративная культура компании; прибыль организации [3].

Почти все инновационные бизнес-модели есть результат рекомбинирования и синтеза вышеназванных базовых паттернов бизнес-моделей. Инновационные изменения бизнес-модели могут произойти при изменении минимально двух измерителей и их сочетаний. Например, исследователи бизнес-школы университета Санкт-Галлена описали пятьдесят пять таких комбинаций (шаблонов), на которые чаще всего ссылаются ученые и практики. Кроме того, объединение подходов О.Гассмана [1] и П.Хейна [4] позволяет получить новые группировки бизнес-моделей с учетом того, использование каких маркетинговых инструментов наиболее значимо для тех или иных моделей [5].

Наиболее популярные бизнес-модели сегодня: модели фризиум, агрегатор, онлайн маркетплейс, дропшипинг, блокчейн и иные платформенные модели. Все активнее

входит в теорию и практику предпринимательства понятие бизнес-экосистемы как модели ведения бизнеса [6]. Модель бизнес-экосистемы авторы рассматривают, во-первых, как платформу, на которой предлагаются разнообразные продукты и услуги различных производителей, покрывающие максимально широкий спектр клиентских потребностей; во-вторых, как партнерство организаций, участвующих в цепочке создания ценностей, и, в-третьих, как саморазвивающуюся организацию, представляющую собой среду обитания для участников бизнеса, которые совместно существуют, действуют и эволюционируют. Первоначально платформенные экосистемы создавались как инструмент развития инновационной инфраструктуры, куда входили государственные структуры, университеты, представители бизнеса и др., и под которым понималась коммуникационная площадка для координации усилий и интересов участников платформы для формирования стратегического видения отрасли, что по своей сути близко к понятиям территориально-производственных комплексов и кластеров. Затем платформа стала рассматриваться как площадка для взаимодействия при производстве и дистрибуции. При этом фирма-платформа не создает материальных продуктов, ее ценностями являются ресурсы участников и та политика, которую она осуществляет для координации взаимодействия членов экосистемы [7]. Сегодня это в основном цифровые платформы, маркетплейсы, объединяющие множество поставщиков товаров и услуг с потенциальными потребителями.

Бизнес-модель, в соответствии с которой предприниматели осуществляют свою деятельность, не является чем-то неизменным, а наоборот, сегодня достаточно часто реконструируется. Исследования показывают, что лидеры рынка обновляют свои модели в два раза чаще, чем остальные игроки. Суть реконструкции и моделирования инновационных бизнес-моделей заключается в игнорировании отраслевой логики, рекомбинировании характеристик (измерителей) бизнес-моделей без боязни нестандартных, порой даже неожиданных комбинаций.

Одну модель от другой отличает свой тип мышления, понимать который необходимо для выведения бизнеса на эффективный, высокий уровень развития и обеспечения его жизнеспособности. При этом выбор бизнес-модели организации достаточно сложная задача из-за их многообразия. В частности, последнее время авторы все чаще акцентируют внимание на необходимости создания моделей устойчивого развития бизнеса.

Бизнес-модель устойчивого развития отличают, прежде всего, ключевые ценности, которые декларирует организация и на которых держится весь бизнес, ключевые ресурсы

и характер взаимоотношений с клиентами и партнёрами по бизнесу. Рассмотрим эти аспекты более подробно.

Во-первых, бизнес-модель будет устойчивой в том случае, если будет доказана ее эффективность для всех заинтересованных в данном бизнесе сторон, включая продавцов, потребителей, инвесторов, государство и общество в целом. В предложении ценности для клиентов участвует большое число компаний или, как их сегодня называют, акторов – участников в создании цепочки ценности и, как отмечают О.А. Третьяк и Д. Е. Климанов, «данный процесс ... является источником получения доходов для всех включенных в него агентов взаимодействия» [8, С. 116]. А, следовательно, для повышения эффективности процесса и обеспечения его устойчивости во времени, их интересы должны найти свое отражение при моделировании бизнес-модели. В этом суть концепции «общей ценности» и это является основной целью создания бизнес-модели устойчивого развития.

Во-вторых, появившись, как ответ на разрушающие действия бизнеса и возникновение острых экологических проблем в мире, концепция устойчивого развития направлена на обеспечение баланса в экономическом, экологическом и социальном развитии и вызывает изменения в видении цепочки создания ценностей.

Концепция устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности все прочнее укореняется в среде предпринимателей с конца XX столетия. Первоначально относящийся к обществу в целом термин «устойчивое развитие» в дальнейшем крепко прижился на уровне компаний. Сокращение рабочих мест, дальнейшая дифференциация доходов, неравномерное развитие регионов и рынков, загрязнение окружающей среды из-за отсутствия безотходных технологий, использование экологически грязных материалов и, как следствие, ухудшение здоровья членов общества, отрицательно сказывается не только на благополучии общества, но и на бизнесе. И наоборот, равнодушие к вызовам современного общества, социальным и экологическим проблемам делает бизнес устойчивым.

Сегодня все взаимосвязано: проблемы технологии и уровня качества жизни, экологии и экономического развития. Клиенты отдадут предпочтение той или иной компании, ориентируясь на предлагаемую им ценность, но ценность продукции сегодня для большинства из них несколько выше, чем простое удовлетворение сегодняшней потребности, их интересует и то, что будет дальше, не приведет ли сегодняшнее потребление к тому, что завтра нечего будет потреблять или негде будет жить, нечем дышать и т.д. Теперь в условиях развития и роста значимости соцсетей, изменения привычек и ценностей у потребителей уже нельзя вести бизнес, не учитывая помимо

экономической его социальную и экологическую составляющую. Корпоративная ответственность бизнеса сегодня расширяется не только на словах, но и на практике.

Рассматривая формирование, моделируя инновационную бизнес-модель как реализацию новых идей на основе современных технологий, необходимо обращать внимание на то, как эти технологии обеспечивают устойчивое развитие в аспекте корпоративной ответственности, где общественные интересы превалируют над частными, терминальные ценности – над инструментальными.

В-третьих, сущность бизнес-модели устойчивого развития раскрывает адаптивность к усложняющимся воздействиям внешней среды и турбулентности в процессе осуществления изменений внутренней среды. Устойчивость к изменениям обеспечивается за счет создания корпоративной среды, готовой к постоянному самообучению и, как следствие, расширению возможностей. Другими словами, устойчивость должна моделироваться как по отношению к внешним возмущающим воздействиям, так и по отношению к внутренним преобразованиям, связанным, прежде всего, с инновационными процессами.

Бизнес-модели могут носить характер реактивного (когда проблемы решаются по мере их возникновения) и проактивного развития (когда организация постоянно готова к изменениям и стимулирует их). Проактивно развивающиеся компании закладывают в своей бизнес-модели механизм, не требующий «ручного управления», не нуждающийся в постоянном вмешательстве топ-менеджмента для активации инновационных процессов. В этом случае организация работает как часы, в систему управления которой запущено постоянное развитие. Эти организации называют самообучающимися. В них люди развивают свои способности и распространяют свой опыт, а организация поддерживает такие начинания и предоставляет для них возможности. В самообучающихся организациях нет места стереотипам, сотрудники и все стейкхолдеры рассматриваются как клиенты и партнеры по бизнесу, имеет место постоянный внутренний и внешний обмен услугами и опытом. Однако, если все это не заложено в бизнес-модель, в характер взаимоотношений со своими клиентами и партнерами, включая сотрудников организации, то достичь устойчивого развития такому бизнесу весьма затруднительно.

Таким образом, в качестве принципов формирования бизнес-модели устойчивого развития можно определить следующие:

- формируя продукты и рынки, следует исходить из более полного удовлетворения общественных потребностей;
- развитие бизнеса и его системы управления должно происходить с учетом создания экосистемы компании, в которой комфортно всем ее участникам, обеспечиваются

надежные связи с поставщиками и потребителями, научно-исследовательскими и финансовыми организациями, местными и государственными органами;

- при моделировании ключевых ценностей следует учитывать и отражать интересы всех стейкхолдеров, а не только непосредственных потребителей продукции и услуг, включая ближайших партнеров, государство и общество в целом, определяющих доступ к ресурсам;

- процесс создания ценности для непосредственного потребления должен сопровождаться созданием ценности для общества, что находит свое выражение в решении его экономических, экологических и социальных проблем;

- эффективность процесса создания ценности должна предполагать возможность использования материальных и нематериальных активов на протяжении длительного периода времени;

- ключевые действия компании должны быть проактивны;

- способность к самообучению и саморазвитию должна быть определена в бизнес-модели в качестве «ключевого ресурса» компании как *наиболее важный актив, необходимый для устойчивого развития* наряду с материальными, интеллектуальными, человеческими и финансовыми ресурсами.

Итак, в свете рассмотренной парадигмы развития человечества, моделируя бизнес, компания должна определять свою деятельность и ее результативность, опираясь на принципы устойчивого развития, на корпоративную ответственность и проактивное управление.

Список литературы

1. Гассман О. и др. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016. 432 с.
2. Остервальд О., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2016. 288 с.
3. Бобрышев А.Д. и др. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник. М.: Инфра-М, 2021. 289 с.
4. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели: Полное руководство. М.: Альпина Паблишер, 2019. 370 с.
5. Политова Р.В. Классификация бизнес-моделей организации и маркетинговые инструменты их применения // Сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса «Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса». М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2021. 203 с.

6. *Иващенко Н.С.* К вопросу об истории развития бизнес-экосистем // Сборник материалов международной научно-технической конференции «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ-2020). Ч.3. М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2020. 307 с.

7. *Конопатов С.Н., Салиенко Н.В.* Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2018. №1.

8. *Третьяк О.А., Климанов Д.Е.* Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. №1. С. 115– 130.

УДК 677.074

**ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ
ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В НОТАЦИИ IDEF0
FUNCTIONAL MODELING OF PRODUCTION PROCESSES IN THE BAKERY
INDUSTRY IN IDEF0 NOTATION**

Варакса Юлия Евгеньевна*, Логунова Нина Юрьевна,
Varaxa Yulia Evgenievna*, Logunova Nina Yuryevna ****

**Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

**Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: 84761@stud.rguk.ru)*

*** Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва*

*** Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: logunina@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности функциональное моделирование производственных процессов предприятий хлебобулочной промышленности в нотации IDEF0 в современных условиях.

Abstract: Some features of functional modeling of production processes of bakery enterprises in the IDEF0 notation in modern conditions are considered.

Ключевые слова: функциональное моделирование, производственные процессы, предприятия хлебобулочной промышленности, нотация IDEF0.

Keywords: functional modeling, production processes, bakery industry, IDEF0 notation.

IDEF0 на сегодняшний день является основным стандартом моделирования бизнес-процессов. Постоянное усложнение производственно-технических и организационно-экономических систем – фирм, предприятий, производств, и других субъектов производственно-хозяйственной деятельности в пищевой промышленности – и необходимость их анализа с целью совершенствования функционирования и повышения эффективности обуславливают необходимость применения специальных средств описания и анализа таких систем [1].

Преимущества использования системы IDEF0: полнота описания бизнес-процесса; комплексность при декомпозиции; возможность агрегирования и детализации потоков данных и информации; наличие жестких требований методологии, обеспечивающих получение моделей процессов стандартного вида; простота документирования производственных процессов [2]. Таким образом, необходимо рассмотреть вопрос: зачем стоит внедрять именно стандарт IDEF0 на предприятии хлебобулочной промышленности по изготовлению тортов?

В первую очередь, система IDEF0 отличается простотой структуры и построения. Основными компонентами синтаксиса системы являются блоки и стрелки.

Блок описывает функцию. Внутри каждого блока помещается его имя и номер. Имя должно быть активным глаголом или глагольным оборотом, описывающим функцию. Номер блока размещается в правом нижнем углу. Номера блоков используются для их идентификации на диаграмме и в соответствующем тексте [3].

Стрелка формируется из одного или более отрезков прямых и наконечника на одном конце. Сегменты стрелок могут быть прямыми или ломаными; в последнем случае горизонтальные и вертикальные отрезки стрелки сопрягаются дугами, имеющими прямой угол. Стрелки не представляют поток или последовательность событий, как в традиционных блок-схемах потоков или процессов. Они лишь показывают, какие данные или материальные объекты должны поступить на вход функции для того, чтобы эта функция могла выполняться. Таким образом, используя лишь два основных компонента системы IDEF0 можно смоделировать основной бизнес-процесс [4].

Во-вторых, система является наглядным и понятным примером процессов, происходящих в организации с полнотой описания. Имеет следующий общий вид (рис.1).

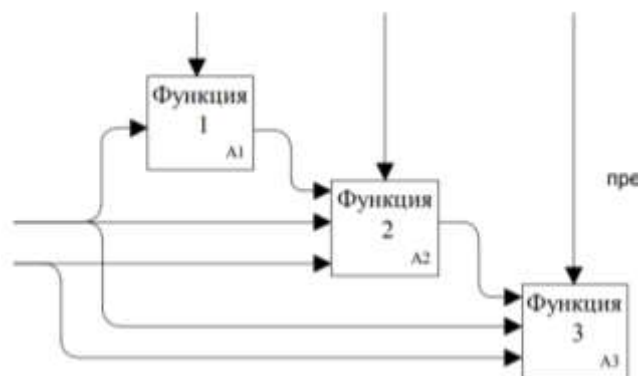


Рис.1. Пример общей схемы IDEF 0

Интерфейсы, посредством которых блок взаимодействует с другими блоками или с внешней по отношению к моделируемой системе среде, представляются **стрелками**, входящими в блок или выходящими из него. Каждая сторона функционального блока имеет стандартное значение с точки зрения связи блок/стрелка (рис.2) [5].



Рис. 2. Функциональный блок и виды стрелок к нему

В IDEF0 различают пять типов стрелок:

1. Вход – материал или информация, которая используется или преобразуется функциональным блоком для получения результата (выхода). Допускается, что работа может не иметь ни одной стрелки входа.

2. Управление – правила, стратегии, процедуры или стандарты, которыми руководствуется блок. Управление влияет на блок, но не преобразуется им.

3. Выход – материал или информация, которая производится блоком. Блок без результата не имеет смысла и не должен моделироваться.

4. Механизм – ресурсы, например, персонал предприятия, станки, устройства и т.д. По усмотрению аналитика стрелки механизма могут не изображаться в модели.

5. Вызов – специальная стрелка, указывающая на другую модель работы. Стрелка вызова используется для указания того, что некоторая работа выполняется за пределами моделируемой системы.

В-третьих, для предприятия хлебобулочной промышленности важно разрабатывать функциональную систему для повышения эффективности и качества деятельности. IDEF0 как раз используется для создания функциональной модели, отображающей структуру и функции системы, а также потоки информации и материальных объектов, связывающие эти функции [6].

Построение функциональной модели позволяет четко зафиксировать, какие процессы реализуются на предприятии, какие объекты используются при выполнении процессов и отдельных операций. Функциональная модель является отправной точкой для анализа потребностей предприятия, выявления проблем и “узких” мест и разработки проекта совершенствования процессов [7].

Функциональная модель позволяет идентифицировать все объекты, которыми оперирует предприятие в своей деятельности. Функциональная модель IDEF0 отражает, как именно используются объекты в рамках деловых процессов [8].

Функциональная модель позволяет четко определить распределение ресурсов между операциями процесса, что дает возможность оценить эффективность их использования. Особенно эта задача актуальна при создании новых процессов на предприятии хлебобулочной промышленности. К примеру, предприятие, которая специализируется на изготовлении тортов, приняла решение создать собственную службу доставки. Функциональная модель бизнес-процесса по продаже тортов позволит руководству предприятия четко определить, какие ресурсы крайне важно выделить для того, чтобы обеспечить функционирование службы доставки, сколько сотрудников крайне важно привлечь для работы в новой службе, какие функциональные обязанности эти сотрудники должны выполнять [9].

Для предприятия хлебобулочной промышленности по выпечке тортов была разработана схема IDEF0 (рис.3).



Рис. 3. Схема IDEF 0 для предприятия хлебобулочной промышленности по выпечке тортов

Вывод: на предприятии хлебобулочной промышленности по выпечке тортов стоит внедрять нотацию IDEF 0 так как она поможет упорядочить систему бизнес-процессов, увидеть пробелы и усовершенствовать систему.

В данной работе было рассмотрено несколько причин для ввода нотации на предприятии хлебобулочной промышленности по выпечке тортов:

1) Модель обладает хорошим визуализирующим потенциалом, а заложенные в методологию правила и ограничения заставляют выработать системное и строгое отношение к моделям, что очень хорошо сказывается на качестве конечного результата.

2) Модель позволяет легко выстроить потоки связи между объектами при помощи двух основных инструментов, что делает нотацию легкой в понимании и построении.

3) Подход прост и понятен для большинства участников процесса.

4) Позволяет оценить эффективность работы предприятия хлебобулочной промышленности и распределения его ресурсов.

Список литературы

1. *Амелькин С.А., Логунова Н.Ю.* Иерархические макросистемы как модели технологических бизнес-процессов в пищевой промышленности. Хранение и переработка сельхоз сырья. 2018. № 4. С. 84-91.

2. *Мишаков В.Ю.* Проектирование бизнес-процессов - как основа создания архитектуры предприятия сервиса. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2019. № 2 (380). С. 9-13.

3. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П. и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, с грифом УМО – Москва, ЗАО «Университетская книга», 2019.

4. *Филатов В.В., Кобиашвили Н.А., Музыка М.Ю., Косикова Ю.А. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

5. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., Исааков Г.С. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес -процессами предприятий легкой промышленности. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

6. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес – процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности: Учебник, М., 2020.

7. *Филатов В.В., Музыка М.Ю., Савватеев Е.В., Косикова Ю.А., и др.* Управление и бизнес - инжиниринг предприятий АПК. Москва, 2019

8. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021

9. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., Кирсанова Е.А. и др.* Реинжиниринг бизнес–процессов предприятий сервиса. Москва, 2019.

УДК 336.71

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА
DESIGNING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF AN ENTREPRENEURIAL
MANAGEMENT**

**Иманбердиев Мизам *, Мишаков Виктор Юрьевич **
Imanberdiev Mizam *, Mishakov Viktor Yuryevich****

** Московский международный университет, Россия, Москва*

** Moscow International University, Russia, Moscow*

(e-mail: m.imanberdiev77@gmail.com)

*** Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина*

(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва

*** Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow*

(e-mail: mishakovvictor@yandex.ru)

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности проектирования организационных структур управления предпринимательского типа в современных условиях российской экономики.

Abstract: Some features of designing organizational structures of management of the entrepreneurial type in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: проектирование, организационные структуры управления предпринимательского типа, российская экономика.

Keywords: design, organizational management structures of the entrepreneurial type, Russian economy.

Организационная структура может принимать различные формы. Хотя известны типовые схемы организационных структур управления, единого образца для всех предприятий не существует. Проект организационной структуры должен разрабатываться для каждой организации с учетом ее целей, стратегии, политики и других особенностей. Важность разработки рациональной организационной структуры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач [1].

Процесс управления предпринимательской деятельностью определяется действующей организационной структурой управления компании, которая определяет цикл управления. Без проектирования предпринимательских организационных структур не выстроится четкая стратегия для достижения миссии и целей компании [2].

Формирование организационной структуры управления связано с созданием отделов и служб, определением сфер управления, распределением прав и обязанностей. Построение системы организации обычно основано на некоей теории организации, в соответствии с которой предпринимательская структура считается адекватной поставленным целям. Достижение целей организации осуществляется с помощью

хозяйственного механизма управления. Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование рабочих групп (численности, функций, подчиненности) управленческих команд и связей между ними [3].

Для создаваемого малого предприятия на первой стадии его развития организационная структура управления может быть достаточно простой. Независимо от реальной численности управленческого персонала важно представить весь перечень основных управленческих функций, необходимых для успешного управления предприятием. Следует иметь в виду, что организационные структуры не являются статичными. По мере роста предприятия усложняется и его организационная структура, появляются новые задачи и функции, уточняются или дополняются должностные инструкции в соответствии с новыми функциями и задачами, стоящими перед предприятием [4].

Любой предприниматель обязан создать собственную организационную структуру и уметь профессионально руководить ею. Его внимание будет сосредоточено на построении организационной структуры. В процессе создания управления организационной структурой предпринимательской организации руководит всем процессом лично предприниматель. Хотя он может в какой-то степени делегировать полномочия по управлению менеджеру. В дальнейшем в связи с изменением целей и задач, возникающих перед предпринимателем, будет меняться и организационная структура предпринимательской организации [5].

Рассматривать организационную структуру представляется рациональным на трех уровнях взаимодействия: «внешняя среда – организация», «подразделение – подразделение», «индивид – организация».

Механистический подход предполагает функционирование организационной структуры наподобие машинного механизма. В такой организации правила и процедуры предельно формализованы, принятие решений централизовано, ответственность узко определена. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях рутинной технологии, несложной и нединамичной внешней среды. Этот подход часто критикуется, хотя его применение целесообразно и в современных условиях [6].

Классификация организационных структур по методу взаимодействия с внешней средой на механистические и органические является наиболее терминологически корректной.

Следует рассмотреть организационные структуры с точки зрения взаимодействия подразделений. Наиболее традиционной является *линейно-функциональная* организационная структура. Основой здесь являются линейные подразделения,

осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье материалы и пр. [7].

Прохождение в развитии современной организации этапа линейно-функциональной структуры является обязательным. Независимо от протяженности данного этапа во времени он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный». Только линейно-функциональная структура способна развернуть эффективное, массовое, масштабное производство [8].

В общем виде дивизиональная структура вырастает из департаментизации, основанной на каком-либо конечном результате: продукте, потребителе или рынке. Переход на дивизиональную структуру позволяет организации продолжать рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только по линии, но и по функциям, развивая требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации [9].

Дивизиональная структура особенно эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в основе ее построения лежит механистический подход. Если механистический подход заменяется на органический, дивизиональная структура перерастает в матричную [10].

Впервые матричные структуры возникли в компьютерном производстве в компании IBM. Переход к матричной структуре явился реакцией на изменение глубины и силы воздействия ряда факторов внешней среды: интенсификации потоков информации, ограничение финансовых и людских ресурсов, предъявление высоких требований одновременно и к функциональному, и продуктовому направлению. Отсюда система двойного подчинения, когда у одного работника одновременно два начальника – функциональный и продуктовый [11].

Соответственно матрица отношений состоит из трех типов ролей: главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения; руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой; руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся перед функциональным и продуктовым руководителями [12].

В случае, если деятельность конкретных специалистов-исполнителей или их групп, обслуживающих потребности рынка, перестает нуждаться в координировании руководством сверху, организационную структуру следует строить по предпринимательскому типу. Графически организационная структура будет выглядеть (рис. 4) как перевернутая пирамида, на верхний уровень которой выведены специалисты-профессионалы, а в основании находится руководство организации [13].

Субъектом интереса в корпорации является сама организация. Устанавливается приоритет организационных целей над индивидуальными. Индивид, имея собственные цели, желая их реализации, должен поддерживать цели корпорации, в конечном счете отождествляя их с собственными. Корпорация берет на себя ответственность за своих членов. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком, что ставит его в сильную зависимость и практически лишает самостоятельности [14].

Таким образом, в современных условиях, когда необходимо быстро адаптироваться в стремительно меняющейся деловой среде, основными конкурентными преимуществами являются оперативность и гибкость. Организационная структура может принимать различные формы. Хотя известны типовые схемы организационных структур управления, единого образца для всех предприятий не существует. Проект организационной структуры должен разрабатываться для каждой организации с учетом ее целей, стратегии, политики и других особенностей. Важность разработки рациональной организационной структуры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач.

Список литературы

1. *Безпалов В.В.* Особенности и проблемы диагностики при проведении мероприятий по реструктуризации региональной системы управления. Экономика и менеджмент систем управления. 2014. № 1-2 (11). С. 207-216.
2. *Мухина Т.Н., Минайченкова Е.И., Филатов В.В.* Актуальные проблемы осуществления управленческих нововведений на предприятиях малого бизнеса. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4. С. 245-257.
3. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.
4. *Филатов В.В., Козловских Л.А.* Социально-экономические проблемы развития предприятий малого и среднего бизнеса. В сб.: Актуальные вопросы налогообложения,

налогового администрирования и экономической безопасности. Сб. ст. III Всеросс. науч.-практ. конф. с межд. уч. ЮЗГУ, Курск, 2019.

5. *Голованов К.В., Мишаков В.Ю.* Стратегическое планирование развития малого и среднего бизнеса медиаиндустрии. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2018. С. 106-108.

6. *Мишаков В.Ю.* Проектирование бизнес-процессов - как основа создания архитектуры предприятия сервиса. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2019. № 2 (380). С. 9-13.

7. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Козловских Л.А.* Тенденции развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях российской экономики (аналитический обзор). Микроэкономика. 2019. № 6. С. 38-46.

8. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П. и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, с грифом УМО – Москва, ЗАО «Университетская книга», 2019.

9. *Филатов В.В., Кобиашвили Н.А., Музыка М.Ю., Косикова Ю.А. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

10. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., Исааков Г.С. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес -процессами предприятий легкой промышленности. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

11. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес – процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности. Учебник, Москва, 2020.

12. *Филатов В.В., Музыка М.Ю., Савватеев Е.В., Косикова Ю.А., и др.* Управление и бизнес - инжиниринг предприятий АПК. Москва, 2019

13. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П., Женжебир В.Н., и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник / Москва, 2019.

14. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., Курсанова Е.А. и др.* Реинжиниринг бизнес–процессов предприятий сервиса. Москва, 2019.

УДК 677.074

**АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДИСТРИБЬЮТОРОВ ПРОДУКТОВ
ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ AGILE
FOOD DISTRIBUTOR AUTOMATION BASED ON AGILE PRINCIPLES**

Кабанова Алиса Вячеславовна*, Логунова Нина Юрьевна,
Kabanova Alisa Vyacheslavovna*, Logunova Nina Yuryevna ****

**Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

**Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: alisa_kabanova_alisa@mail.ru)*

*** Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва*

*** Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: logunina@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности автоматизации систем управления дистрибьюторов продуктов питания на основе принципов Agile в современных условиях российской экономики.

Abstract: Some features of automation of management systems of food distributors based on Agile principles in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: автоматизация, системы управления, дистрибьюторы продуктов питания, принципы Agile.

Keywords: automation, management systems, food distributors, Agile principles.

Agile – это подход к организации рабочего процесса, который отлично работает в стартапах и небольших компаниях пищевой индустрии. Исторически Agile представляет собой простой набор ценностей и принципов, описанных в 2001 году группой энтузиастов из числа разработчиков программного обеспечения в кратком документе, известном как Agile-манифест. Сейчас гибкими методами обобщенно называют совокупность конкретных методик организации работ, в числе которых – популярные Scrum (Agile-практика, относящаяся к организации команды), Kanban (система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок») и дизайн-мышление (методология решения инженерных, деловых и прочих задач, основывающаяся на творческом, а не аналитическом подходе) [1].

Крупные игроки также не обходят методологию стороной. Главные ее сторонники – ИТ-компании, страховщики, банки и телеком – все те, кому постоянно приходится адаптироваться к требованиям клиентов. Идеи Agile находят применение и в производственном секторе, прежде всего в подразделениях, которые создают новые продукты. Гибкой методологией пользуются чиновники Правительства Москвы и Минобразования РФ [2].

Есть масса успешных примеров работы с Agile, но и негативного опыта у крупных игроков тоже достаточно. Многие компании пищевой индустрии внедрили у себя Agile,

поддавшись моде. И только сейчас приходят к осознанию того, что это не волшебная пилюля. Agile имеет ограничения и подразумевает значительные преобразования внутри компании. Он требует определенного уровня организационной зрелости, подходящей корпоративной культуры, поддержки со стороны руководства, воли для внедрения и постоянного обучения персонала. При этом трансформируется и сама методология [3].

В ходе эволюции в некоторых крупных организациях пищевой индустрии классический проектный менеджмент превратился в бюрократическую дисциплину, нацеленную на перераспределение ответственности. В некоторых случаях это стало приводить к абсурдным ситуациям, при которых даже незначительные изменения обрастали большим количеством согласующих лиц, процедур, документов, различных комитетов, сводя на нет возможность любых преобразований. Понимая, что проводить изменения в рамках бюрократической фабрики затруднительно, рынок озаботился поиском новой идеи. Ею стал Agile, который заявляет о приоритете результата и интересов потребителя над внутренними процедурами и документами [4].

Наиболее широко Agile распространен в сфере информационных технологий, а именно в разработке ПО. Гибкие методы прочно обосновались в процессах создания софта для e-commerce, банкинга, коммуникаций, компаний пищевой индустрии и всех тех областей, где скорость реакции разработчиков на потребности заказчика должна быть максимальной. Когда интернет-гиганты успешно внедрили Agile, он начал экспансию далеко за пределы сферы разработки ПО. Об использовании Agile сообщают Bosch, Tesla и SpaceX [5].

Гибкие методы, применяемые совместно или по отдельности, позволяют:

- создавать на базе стандартной организационной иерархии продуктовые команды, ориентированные на реализацию конкретной задачи или ее обособленных частей (каждая команда, или иначе трайб, может включать специалистов нескольких различных профилей, методолога организации работ – Scrum-мастера и иногда самого владельца продукта) [6];

- визуализировать для всей команды прогресс в исполнении намеченных планов, а также фиксировать все изменения в них (представление задач на Kanban-доске дает возможность отдельным сотрудникам точнее планировать свое время и рассматривать общую задачу как свою, а себя – как члена команды) [7];

- планировать работу над общей задачей временными отрезками фиксированной длительности и постоянно анализировать результаты работ по их истечении (обычно продолжительность такого отрезка-спринта варьируется в промежутке от недели до месяца) [8];

- организовывать работу таким образом, чтобы понимание облика конечного результата работ корректировалось в зависимости от получаемой обратной связи (одна из главных задач использования гибких методов – удовлетворить запросы пользователя) [9].

Конечно, при использовании гибких методологий есть трудности с определением сроков выполнения работы. Но при этом Agile дает возможность начать проект даже при отсутствии формализованных требований заказчика, основываясь на представлении о будущих результатах [10].

Как компании используют agile:

- Пересмотр стратегии. Компания — дистрибьютор продуктов питания Shamrock Foods – внедрила практику регулярных собраний продуктовых команд, на которых вместо стандартных графиков и финансовых результатов обсуждается выполняемая работа и связанные с ней сложности, которые необходимо устранить. Итог каждого собрания – решения по пересмотру стратегии или перечень причин для пересмотра, принятых ранее решений [11].

- Повышение уровня клиентского сервиса. «АПК Банк Онлайн» изменил внутренние процессы для оптимизации выдачи карт. Руководство сформировало команду из шести человек, поставило ей цель – выпускать карту в отделении за два часа вместо семи суток – и разбило ее на подзадачи. В команду вошли сотрудники подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, а также из операционного отдела, – всего четыре эксперта, которые были дополнены Scrum-мастером и владельцем продукта. Каждый спринт (фиксированный период времени на выполнение подзадач) длился две недели, команда ежедневно анализировала проделанную работу. После восьмого спринта задача была выполнена. Через полгода в «АПК Банк Онлайн» работали уже шесть продуктовых команд, опыт масштабируется [12].

- Отбор кандидатов на должности в компании пищевой индустрии. Например, отдел по подбору персонала компании – оператора таргетированных email-рассылок Return Path отказался от привычного процесса подбора кандидатов в пользу одного из методов Agile — Kanban. Kanban-доски стали использоваться для распределения нагрузки между сотрудниками таким образом, чтобы с кандидатом могли коммуницировать наиболее оперативно те сотрудники, у которых в данный момент есть такая возможность. Важно, что сотрудники стали выбирать конкретные задачи по кандидатам в инициативном порядке, а прогресс стал виден каждому. Таким образом компании удалось сократить сроки согласования кандидатуры потенциального сотрудника с руководством. Раньше они были настолько длинными, что подходящий кандидат уже успевал найти другую работу [13].

• Развитие интернет -приложений и интернет -магазинов. Ретейлер X5 Retail Group начал активно переходить на Agile в 2016 году с целью сократить время вывода ИТ-продукта на рынок и удешевить разработку. Интернет-магазин торговой сети создает команды, разделенные на части. По тому же принципу разрабатываются новые продукты для торгово-кассовой системы [14].

Таким образом, о своем опыте работы с Agile рассказывали также ПАО «Сбербанк» и АО «Россельхозбанк». Значимость использования методов гибкого управления, кредитования и инвестирования предприятий и проектов АПК подтверждается масштабным проектом ПАО «Сбербанк», результатом которого стала собственная версия Agile для крупных компаний – Сбеджайл. позиционируется как корпоративный командный метод разработки и поддержки продуктов.

Список литературы

1. Официальный сайт Agile Альянса <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/agile-in-the-uk-government-an-infiltrators-secrets/>
2. Применение системы Agile в государственном управлении / С. Б. Балтатарова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 32 (322). — С. 72-74. — URL: <https://moluch.ru/archive/322/73093/> (дата обращения: 27.03.2021).
3. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.
4. *Филатов В.В., Козловских Л.А.* Социально-экономические проблемы развития предприятий малого и среднего бизнеса. В сб.: Актуальные вопросы налогообложения, налогового администрирования и экономической безопасности. Сб. ст. III Всеросс. науч.-практ. конф. с межд. уч. ЮЗГУ, Курск, 2019.
5. *Голованов К.В., Мишаков В.Ю.* Стратегическое планирование развития малого и среднего бизнеса медиаиндустрии. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей. Министерство образования и науки РФ; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина. 2018. С. 106-108.
6. *Мишаков В.Ю.* Проектирование бизнес-процессов - как основа создания архитектуры предприятия сервиса. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2019. № 2 (380). С. 9-13.
7. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Козловских Л.А.* Тенденции развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях российской экономики (аналитический обзор). Микроэкономика. 2019. № 6. С. 38-46.

8. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Родинова Н.П., Остроухов В.М., Положенцева И.В., Ахмедова Х.Г.* Организационно-экономические риски внедрения систем информационной безопасности предприятия. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2020. № 2 (386). С. 60-68.

9. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П. и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, с грифом УМО – Москва, ЗАО «Университетская книга», 2019.

10. *Филатов В.В., Кобиашвили Н.А., Музыка М.Ю., Косикова Ю.А. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

11. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., Исааков Г.С. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий легкой промышленности. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

12. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес-процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности: Учебник, М., 2020.

13. *Филатов В.В., Музыка М.Ю., Савватеев Е.В., Косикова Ю.А., и др.* Управление и бизнес-инжиниринг предприятий АПК. Москва, 2019

14. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021

УДК 336.71

**МЕХАНИЗМ УДАЛЕННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ КЛИЕНТОВ, КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ
БАНКОВ**

**MECHANISM FOR REMOTE IDENTIFICATION OF CUSTOMERS AS A
FACTOR FOR INCREASING EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANKS**

**Ильина Светлана Ивановна
Irina Svetlana Ivanovna**

***Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

***Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow*

Аннотация: Коммерческие банки активно внедряют биометрические технологии в целях предотвращения мошеннических действий и повышения удобства для клиентов

(отсутствие необходимости личного обращения для совершения ряда финансовых операций).

Abstract: Commercial banks are actively implementing biometric technologies in order to prevent fraudulent actions and increase convenience for customers (no need for personal circulation for a number of financial transactions).

Ключевые слова: банковская услуга; дистанционный формат; мошенничество; идентификация личности; повышение эффективности деятельности.

Keywords: banking service; remote format; fraud; identity identification; Improving performance.

На сегодняшний день российская банковская система претерпевает значительные трудности и остается подверженной изменениям внешней конъюнктуры рынка из-за последствий мирового финансового кризиса, вызванными последствиями возникновения COVID-19. Одним из основных факторов успешного развития коммерческих банков выступает политика постоянных нововведений. В настоящее время инновации являются ключевыми факторами стабильности, конкурентоспособности и устойчивого экономического развития коммерческих банков.

Электронный бизнес определяется как процесс, который коммерческая организация производит через компьютерную сеть, именно поэтому производители, торговые и финансовые организации активно развивают различные виды и методы ведения электронной коммерции, это форма деловой активности, использующая возможности глобальных информационных сетей для преобразования внутренних и внешних связей с целью создания прибыли [1,2]. В соответствии с Федеральным законом от 31.12.2017 № 482-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» коммерческие банки могут дистанционно открывать счета (вклады), предоставлять кредиты и осуществлять переводы без личного присутствия клиента с использованием его биометрических данных. Сегодня клиенты коммерческих банков все чаще пользуются возможностями Интернет-банкинга, реже заходят в традиционные офисы и актуальна проблема удаленной идентификации клиентов. Создание и развитие платформы для удаленной идентификации позволяет перевести финансовые услуги в цифровую среду, повысить доступность финансовых услуг для потребителей, а также увеличить конкуренцию на финансовом рынке. Под влиянием пандемии COVID-19, когда возникла необходимость перевода всех видов банковских и прочих услуг в дистанционный формат, биометрическая технология стала особенно востребованной.

Удаленная идентификация – это механизм, позволяющий физическим лицам получать финансовые услуги дистанционно в разных банках, подтвердив свою личность с помощью биометрических персональных данных (изображение лица и голос) [3].

В базе данных, которую и представляет собой Единая биометрическая система, хранятся все биометрические контрольные шаблоны или, эталонные образцы для сравнения. Так, в целях установления личности конкретного гражданина, к ЕБС могут обращаться различные организации и учреждения, подключенные к этой системе. Соответственно в случае одновременного пользования услугами нескольких банков, человеку сдавать биометрию в каждом нет необходимости [4]

Механизм удаленной идентификации был разработан ЦБ РФ в рамках реализации Основных направлений развития финансовых технологий на период 2018 - 2020 годов. Собирают данные в базу ЕБС (изображение лица и цифровой слепок голоса) и оказывают услуги через ЕБС (открытие счета, выдача кредита и проведение платежей кредитные организации: ВТБ, Тинькофф Банк, Совкомбанк, Промсвязьбанк, Ак Барс Банк, Россельхозбанк, СКБ-Банк. Росбанк, «Русский Стандарт», РНКБ и др. Собственные биометрические проекты реализуют Сбербанк, ВТБ, Альфа-банк, Почта Банк и «Хоум Кредит» и др. [5].

Структура российского рынка биометрических технологий значительно отличается от мирового, (рисунок 1) [6].

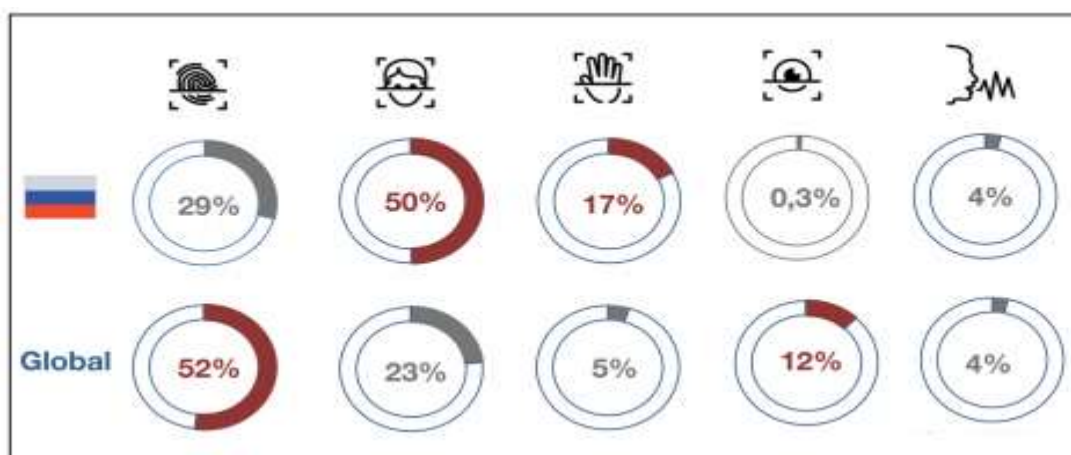


Рис. 1. Структура российского и мирового рынка биометрических технологий

В то время как в глобальном пространстве доминирующую долю продолжают занимать технологии Fingerprint (отпечаток пальца), в России наблюдается активное проникновение Facial Recognition (распознавание по лицу). За последние три года технологии распознавания лица в России увеличили свою долю в общем объеме российского биометрического рынка более чем в шесть раз – почти до 50%.

Для реализации механизма удаленной идентификации разработаны нормативные (правовые) акты, а также сформирована технологическая инфраструктура, в том числе Единая биометрическая система, которая совместно с Единой системой идентификации и аутентификации (ЕСИА) обеспечит достоверную идентификацию пользователей. ЦБ РФ

осуществляет контроль и надзор за выполнением коммерческими банками организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при использовании единой биометрической системы. Созданный механизм удаленной идентификации является универсальным и в дальнейшем может быть распространен на другие сферы финансового рынка, в частности страхование, микрофинансирование, а также на сферу государственных и иных услуг. ЕБС присущ ряд достоинств и недостатков, который включает в себя:

- так как идентификатором выступают биологические данные человека, то его нельзя забыть, потерять или же передать. Поэтому после проверки идентификатора, можно с высокой долей уверенности говорить о том, что был идентифицирован именно этот человек;

- по отпечатку пальцев или рисунку радужной оболочки глаз устройства распознают человека в течение одной-двух секунд, что является достаточно быстрой и надёжной процедурой и подделать идентификатор довольно сложно;

- устройства биометрической аутентификации довольно удобные в пользовании и бюджетные в эксплуатации.

К основным недостаткам ЕБС можно отнести:

- высокая стоимость подключения точек сбора данных (стоимость подключения одного банковского офиса к ЕБС составляет по данным экспертов от 4 до 6,5 млн. рублей;

- медленное пополнение базы из-за недоверия граждан к передаче своих биометрических данных в коммерческий банк;

- отсутствие широкой линейки банковских продуктов для использования удаленной идентификации;

- так как биометрические характеристики связаны с конкретной личностью на протяжении всей её жизни, то изменить их в текущей базе данных довольно сложно (в отличие от паролей);

- требуется постоянное обновление эталонных моделей сравнения, которое связано в основном с возрастными изменениями, травмами, ампутаций и прочего;

- не исключена вероятность возникновения ситуации, когда биометрические идентификаторы повреждены или недоступны для считывания;

- опытные злоумышленники могут подделать образцы отпечатков клиентов.

Таким образом, созданный механизм удаленной идентификации имеет определенные проблемы (его системы подвержены атакам вирусов и краже информации), но преимущества очевидны. Это - перспективное направление развития, влияющее на повышение эффективности деятельности организации, от его правильного использования

зависит принятие эффективных управленческих решений, позволяющих функционировать коммерческим банкам в условиях конкурентной среды.

Список литературы:

1. *Кобелев О.А.; под ред. Пирогова С.В.* Электронная коммерция: учебное пособие - М.: Дашков и К, 2017. - 684 с.;
2. *Савельев А. И.* Электронная коммерция в России и за рубежом: правовое регулирование - М.: Статут, 2014. - 543 с.;
3. Единая биометрическая система / https://cbr.ru/fintech/digital_biometric_id/ - дата обращения 04.04.2021.;
4. *Григорян А.С.* Идентификация и аутентификация клиентов банков посредством биометрии и сопутствующие угрозы: Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие». - СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2019. – 144 с.;
5. <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5fd3ac6a9a79475333bfc4> f- дата обращения 04.04.2021.
6. Обзор международного рынка биометрических технологий и их применение в финансовой секторе https://cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev_bio.pdf - дата обращения 04.04.2021.

УДК 336.71

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА MODERN PROBLEMS OF AUTOMATION OF SERVICE ENTERPRISES

Кайтуков Тамерлан*, Сухинина Елизавета Андреевна, Логунова Нина Юрьевна*,
Kaitukov Tamerlane*, Sukhinina Elizaveta Andreevna**, Logunova Nina Yuryevna***

* *Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва*

* *Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: kaitukov@yandex.ru), (e-mail: logunina@yandex.ru)*

***Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

***Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: lizasuh@bk.ru)*

Аннотация: Рассмотрены современные проблемы автоматизации предприятий сервиса в условиях российской экономики.

Abstract: Modern problems of automation of service enterprises in the conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: современные проблемы, автоматизация, предприятия сервиса.

Keywords: modern problems, automation, service enterprises.

Понятие «*сервисный менеджмент*» вошло в научный и практический оборот в начале 80-х гг. XX в. в Швеции и Великобритании. С тех пор оно стало общепринятым и стало обозначать принципиальную направленность управленческой деятельности [1].

На формирование новой парадигмы главное воздействие оказали по крайней мере пять предметных областей: маркетинг; операционный менеджмент; теория организации; управление качеством; управление человеческими ресурсами [2].

Шестой составной частью можно считать практику карьерных менеджеров и консультантов, на приемы и способы действий которых глубоко повлиял опыт менеджмента известных сервисных фирм, таких как 5L5 (авиаперевозки), *Club Med* (гостинично-туристический бизнес), *Arthur Andersen Consulting* (консультационные и аудиторские услуги), *Federal Express* (логистика), *Wal-Mart* (розничная торговля) [3].

Сервисный менеджмент представляет собой философию управления, согласно которой оно должно быть принципиально ориентировано на: максимально возможное удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем; создание в организации возможности и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией); увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон (организации, клиентов, других групп интересов)[4].

Главным фактором, обуславливающим успех сервисного предприятия, является способность удовлетворять запросы клиента. Генеральная стратегия ориентации на потребителя означает, что потребитель находится в центре внимания предприятия, которое должно стремиться как можно лучше понять тенденции развития его системы предпочтений. С другой стороны, предприятие в известной мере может воздействовать на поведение потребителя и рынок [5].

Сервисный менеджмент исходит из того, что функция использования приносит потребителю больше удовлетворения, чем факт владения товаром. Материальный продукт превращается в носителя (условие оказания) услуги. Усиливается роль неосязаемых атрибутов (комфорта, внимания, доброжелательности) как стимулов к совершению покупки [6].

Содержание сервисного менеджмента как организационной функции заключается в: выработке и принятии решений в соответствии с указанной принципиальной установкой; обеспечении внутрифирменной координации действий; управлении

качеством как системным фактором; управлении поведением клиента и факторами влияния на рынок; развитии персонала, который становится основным инструментом стратегии ориентации на потребителя и ключевой предпосылкой успеха [7].

Рассмотрим основные проблемы автоматизации предприятий сервиса и пути их решения:

1. Неосвязаемость. Отсутствие товара; услуга является действием или опытом. Трудности в предоставлении стандартных образцов: предоставление услуг связано с риском для клиента. Услугу нельзя продемонстрировать [8].

Решение: Стимулирование удовлетворенных услугами клиентов, рекомендация их друзьям и знакомым, определение лидеров мнений и поощрение их к пользованию услугами компании. Разработка осязаемых ориентиров, свидетельствующих о высоком уровне обслуживания: внешний вид помещения, оборудования, сотрудников, реклама торговой марки.

2. Нераздельность предоставления услуг и их потребления. Потребители участвуют в процессе предоставления услуг. Вовлечение в процесс обслуживания групп потребителей: проблема контроля. Компанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал: восприятие компании определяется отношением клиента к ее сотрудникам. Условия обслуживания – отличительная черта поставщика услуги. Трудности с расширением компаний, предоставляющих услуги: необходимость создания сетей [9].

Решение: Обучение персонала эффективному общению с клиентами: искусству слушать, понимать эмоциональное состояние другого человека, вежливому поведению. Быстрое обслуживание: основные операции необходимо рационализировать, а второстепенную работу – исключить из процесса предоставления услуг.

3. Гетерогенность. Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями. Проблема контроля качества услуг: разнородность условий обслуживания [10].

Решение: Вложение средств в отбор персонала, его мотивацию и обучение. Оптимизация сервиса: автоматизация процесса предоставления услуг, детализация должностных инструкций, тщательный контроль. Индивидуализация обслуживания.

4. Несохранимость. Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы. Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкая эффективность труда. Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием [11].

Решение: Дифференцированное ценообразование. Приемлемые условия ожидания. Увеличение спроса вне пиковых периодов. Использование системы предварительных

заказов. Переход на неполный рабочий день. Перераспределение работ. Помощь со стороны клиентов (поощрение участия покупателей). Разделение услуг.

Далее рассмотрим, какими же элементами должен оперировать сервисный менеджмент при разработке рыночной стратегии

1. *Сервисный продукт.* Менеджеры должны комбинировать потребительские свойства как основного продукта (товара или услуги), так и связанных с ним дополнительных элементов сервиса таким образом, чтобы увеличить эффект полезности для потребителей, при этом необходимо учитывать возможности конкурирующих продуктов. Иначе говоря, во внимание должны приниматься все аспекты сервисной деятельности, обладающие потенциалом для повышения стоимости (ценности) сервисного продукта для клиента [12].

Важно отметить, что перед менеджментом встает достаточно сложная дилемма: с одной стороны, необходимы стандартизация и автоматизация услуг, с другой — их индивидуализация. Ценовая конкуренция требует снижения издержек производства услуг, отсюда — тенденция к постоянной стандартизации и автоматизации на предприятиях.

2. *Место, киберпространство и время.* Предоставление сервисного продукта клиентам обуславливается решением относительно места и времени поставки, также как используемых способов и каналов. Поставка может осуществляться по материальным или виртуальным каналам в зависимости от характера оказываемой услуги. Обслуживающие мощности должны размещаться в непосредственной близости к клиенту, особенно когда тот участвует в производственном процессе [13].

Развитие информационно-коммуникационных технологий, главным образом интернета, позволяет решить многие проблемы услуг информационного характера. С помощью интернета такие услуги выводятся в киберпространство и могут быть востребованы клиентом через компьютер в любом месте и в любое время. Временная политика при предоставлении услуг стоит на первом плане [14].

Вопрос времени имеет здесь два аспекта: своевременность и скорость поставки. Последнее относится прежде всего к услугам, ориентированным на процесс, при оказании которых важно избегать ожиданий или простоев. Затраты времени клиента — это существенный параметр, который должен принимать в расчет поставщик услуг. Таким образом, скорость поставки сервисного продукта и удобство в отношении места и времени для потребителя имеют решающее значение при разработке сервисной стратегии.

3. *Процесс.* Создание и поставка сервисного продукта требуют проектирования и выполнения технологических процессов, регламентирующих методы и последовательность действий, в соответствии с которыми функционируют сервисные

операционные системы. При этом особое внимание следует уделять разработке производственных процессов в случае интеграции в них клиентов. Неудачно разработанные процессы могут раздражать потребителей, когда последние сталкиваются с медленной и неэффективной поставкой услуги [15].

4. *Производительность и качество.* Эти элементы, которые часто обсуждаются отдельно, необходимо рассматривать как находящиеся в стратегической взаимосвязи. Производительность означает степень эффективности процесса преобразования входящих ресурсов в конечный результат — услугу, которая оценивается клиентом, тогда как качество — степень его удовлетворенности услугой, ее соответствия потребностям, желаниям и ожиданиям. Повышение производительности дает возможность контролировать производственные издержки и сдерживать их рост [16].

5. *Люди.* Персонал сервисных фирм, поддерживающий непосредственные контакты с потребителями, оказывает большое влияние на восприятие качества услуг, прежде всего тех, производство которых характеризуется высокой степенью взаимодействия между обеими сторонами. Клиенты зачастую судят о качестве получаемых услуг, основываясь на оценке лиц, предоставляющих их [17].

Квалифицированные, т.е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом сервисных предприятий. Услуга клиентуре уже не рассматривается как функциональная обязанность персонала, она превращается в его внутреннюю потребность и естественный образ действия. В сервисной экономике формируется явно выраженная культура услуг.

6. *Продвижение и обучение.* Успех продвижения сервисного продукта на рынок зависит прежде всего от наличия эффективных коммуникаций. Этот компонент играет важную роль в управлении поведением клиентов: обеспечивает их необходимой информацией и рекомендациями, убеждает в достоинствах продукта, мотивирует к определенным действиям в определенное время. С помощью коммуникаций часто выполняется функция подготовки и обучения клиентов, особенно новых. Через коммуникации компании стремятся добиться понимания ими выгод от предлагаемой услуги, предоставляют информацию о том, где, когда и на каких условиях ее можно получить, а также дают инструкции, как участвовать в сервисных процессах. Обучение может проводиться либо непосредственно персоналом по продажам и инструкторами, либо через средства массовой информации, такие как телевидение, радио, газеты, журналы, постеры, брошюры и веб-сайты [18].

7. *Материальные признаки качества.* Комфортабельные помещения, красивые интерьеры, благоустроенные территории, современные транспортные средства и

оборудование, респектабельный внешний вид сотрудников, товарные знаки, печатные материалы и другие осязаемые атрибуты — все это призвано обеспечить очевидность качества услуг, оказываемых фирмой. Сервисные компании должны управлять вещественными признаками качества, так как последние могут глубоко воздействовать на впечатление клиентов [19].

8. *Цена покупки и другие затраты потребителя.* Объектом анализа и воздействия становятся не только денежные расходы, но и другие затраты клиентов в сопоставлении с выгодой, получаемой от сервисного продукта. Менеджмент не должен ограничиваться традиционными задачами фиксирования цены продаж, определения нормы прибыли и установления условий кредитования. Необходимо стремиться минимизировать затраты времени клиента, его умственных и физических усилий, а также влияние негативных факторов, которое он может испытывать при покупке и использовании услуги, например, неприятные ощущения от шума, запаха и т.п. [20].

Очевидно, что все указанные стратегические элементы так или иначе соотносятся между собой и при формулировании корпоративной стратегии каждый из них надо рассматривать во взаимосвязи с другими. Фирмы, чей менеджмент сумеет разработать интегративные стратегии, будут иметь большие шансы на выживание и процветание. Те, которые не смогут сделать это, вероятно, обречены на неудачу.

Таким образом, разработка научно-практических проблем сервисного менеджмента актуальна для российской экономики, где сегодня бурно развивается бизнес-услуг, многие промышленные предприятия активно используют сервисные технологии для продвижения своих товаров на рынок и достижения превосходства над конкурентами, повышается спрос на соответствующих специалистов.

Список литературы

1. *Бойков С.Р., Филатов В.В., Мишаков В.Ю.* Обзор зарубежных моделей менеджмента. В сборнике: Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса. Сборник научных трудов кафедры Коммерции и сервиса, посвященный Юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина. Под редакцией В.Ю. Мишакова, Л.Е. Зерновой. Москва, 2020. С. 6-12.
2. *Сенков В.А.* Человеческий капитал в развитой рыночной и переходной экономике (вопросы теории). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2000.
3. *Розуленко Т.М., Дьяконова О.С., Мироненко В.М., Бодяко А.В., Корзоватых Ж.М., Пономарева С.В., Сенков В.А.* Аудит внешнеэкономической деятельности. Учебник и практикум / Москва, 2018. Сер. 69 Бакалавр и магистр. Модуль (1-е изд.)

4. *Дорофеев А.Ю., Колосова Г.М., Нурмагомедова Н.В., Сафронов Б.И., Филатов В.В.* Ситуационный анализ рынка интеллектуальных услуг для эффективного управления оценочной деятельностью. *Аспирант и соискатель*. 2011. № 1 (61). С. 26-30.
5. *Егоян Э.А., Мишаков В.Ю.* Современные проблемы и перспективы сферы услуг. В сб.: *Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018)* мат.-лы Всеросс. науч. конф. молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2018. С. 388-390.
6. *Зайцева Н.А., Макарова Л.М., Ларионова А.А., Филатов В.В., Окунев Д.В., Положенцева И.В., Вихрова Н.О.* Оценка конкурентоспособности субъектов рынка телекоммуникационных услуг. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 2019. Т. 6. № S3. С. 60.
7. *Коваленко А.В., Филатов В.В.* Стратегические аспекты страхового маркетинга инноваций на региональном рынке услуг в современных условиях. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2012. № 11. С. 56-61.
8. *Лобачев В.О., Мишаков В.Ю.* Этапы оказания консультационно-экспертных услуг поставщику потребительских товаров согласно федеральному закону №44-ФЗ. В сборнике: *Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2020)*. Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. 2020. С. 111-114.
9. *Периукова С.А.* Значение системы менеджмента качества услуг. В сборнике: *Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ-2020)*. Сборник материалов Международной научно-технической конференции. 2020. С. 136-139.
10. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. *Российское предпринимательство*. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.
11. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., Кирсанова Е.А. и др.* Реинжиниринг бизнес–процессов предприятий сервиса. Москва, 2019.
12. *Филатов В.В., Колосова Г.М., Денисова Н.А.* Стратегические подходы к инновационному сервису, формирующему новые региональные рынки. *Качество. Инновации. Образование*. 2012. № 9 (88). С. 44-49.
13. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П. и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, Москва, ЗАО «Университетская книга», 2019.

14. *Филатов В.В., Кобиашвили Н.А., Музыка М.Ю., Косикова Ю.А. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса. Учебник с международным участием, Москва, 2020.
15. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., Исааков Г.С. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий легкой промышленности. Учебник с международным участием, Москва, 2020.
16. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес – процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности. Учебник, Москва, 2020.
17. *Филатов В.В., Музыка М.Ю., Савватеев Е.В., Косикова Ю.А., и др.* Управление и бизнес - инжиниринг предприятий АПК. Москва, 2019
18. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021
19. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., Кирсанова Е.А. и др.* Реинжиниринг бизнес–процессов предприятий сервиса. Москва, 2019.
20. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Женжебир В.Н., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес -процессами предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, Москва, ЗАО «Университетская книга», 2021

УДК 687.015

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СФЕРЫ УСЛУГ В ТОРГОВЛЕ
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE SPHERE OF SERVICES IN TRADE

Керимова Мехрибан Аллахверан кызы
Kerimova Mehriban Allahveran kyzy

Мингечаурский государственный университет, Азербайджан, г. Мингечаур
Mingechaur State University, Mingechaur, Azerbaijan
(email: kmehriban9@gmail.com)

Аннотация: Данная статья посвящена результатам теоретических разработок и практических рекомендаций по совершенствованию экономико-организационных аспектов сфера услуг в торговой отрасли Азербайджанской Республики в современных условиях.

Abstract: This article is devoted to the results of theoretical developments and practical recommendations for improving the economic and organizational aspects of the service sector in the trade sector of the Republic of Azerbaijan in modern conditions.

Ключевые слова: рынок, товар, запрос, производство, услуги.

Keywords: market, product, request, production, services.

В «Государственной программе социально-экономического развития регионов республики», утвержденной Президентом Азербайджана И. Алиевым, остро поставлен вопрос о дальнейшем улучшении благосостояния населения. За последние годы по всем показателям социально-экономического развития произошли весьма существенные сдвиги. Только в 2020 г. в сравнении с прошлым годом валовой внутренний продукт возрос на 12,0%, объем промышленной продукции – на 14,0%, сельскохозяйственной продукции – на 4,0%, объем розничного товарооборота – на 11,3%, а объем услуг – на 23,8%.

Все это еще раз подтверждает, что выдвинутые в этой программе национальные ориентиры адекватны современным требованиям и задачам социально-экономического развития нашей страны и будут выполнены по многим направлениям и отраслям отечественной экономики.

Однако на сегодняшний день существуют отрасли, которые не получили своего должного развития и внимания, к числу которых можно отнести и сферу услуг. Но подобная ситуация, в свою очередь, создает определенный предел для дальнейшего развития производства. В результате этого роста становится уже бесполезным и далее ориентировать собственное производство в промышленно развитых странах на удовлетворение такого рода потребителей. Так, например, в настоящее время более 90 % американских домовладений полностью обеспечены всеми видами товаров массового производства, массового спроса и т. д. [1]. Там, где основные потребности людей удовлетворены в какой-то мере, люди все более и более начинают нуждаться в услугах, а также в тех изделиях, само появление которых на свет вызвано ростом потребления услуг.

Даже в развивающихся странах, где все еще существуют дефицит и товарный голод, спрос на изделия массового производства полностью не удовлетворен, потребители все больше интересуются качеством товаров. Происходит это во многом благодаря прогрессу в средствах связи и информации, когда все больше людей имеют возможность думать об удовлетворении своих потребностей.

Но даже в этих условиях темпы роста спроса на все виды услуг все же опережают рост спроса на изделия.

Если в индустриальную эру маркетинг ориентировался на массовый спрос, на рынке для массового производства товаров, где было известно, что именно надо было

производить в данный момент, а конкуренция строилась в основном вокруг цен и издержек производства, то в информационную эру производитель должен выпускать, прежде всего то, чего еще нет на рынке, а конкурентоспособность все более определяется способностью фирмы не только радикально обновлять ассортимент выпускаемой продукции или услуг, а ее способностью составить для себя новый рынок.

Этим новым рынком является сфера услуг всех отраслей экономики. Потребители покупают товары не ради вещей, а для того, чтобы их как-то использовать. Они приобретают их с целью решить свои проблемы. Успех торгового представителя всецело зависит от его способности вникнуть в состояние дел потенциального покупателя, понять специфику его деятельности. Это необходимо для него, чтобы суметь выявить проблемы покупателя, проанализировать их и предложить разумное, с точки зрения покупателя, решение.

Можно прийти к убеждению, что для того, чтобы стать самой преуспевающей компанией, необходимо располагать не имеющей себе равных, гибкой и восприимчивой системой обслуживания. Однако многие компании не осознают значение обслуживания в сфере услуг, так как они не в состоянии количественно оценить его стоимость.

Для решения этой проблемы необходимо разобраться в значимости сферы услуг с точки зрения экономической теории.

Услуга – это форма деятельности непроизводственного, но общественно полезного труда. К. Маркс данное положение охарактеризовал следующим образом: «Общественный труд, вовлеченный в сферу обслуживания, оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности». Далее он характеризует услугу как «полезное действие той или иной потребительской стоимости – товара ли, труда ли», а смысл услуги конкретизирует таким образом: «Это выражение означает вообще ни что иное, как ту особую потребительскую стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому товару; но особая потребительская стоимость этого труда получила здесь специфическое название «услуги» потому, что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности».

Выполняя посредническую деятельность между производителем и потребителем, торговля обслуживает покупателей и освобождает, таким образом, товаропроизводителей от необходимости реализовать производственную продукцию, или иначе говоря в торговле услуги завершают движение производственной продукции как товара, а процесс обслуживания с заключенным актом купли-продажи представляет собой смену форм стоимости - товарной на денежную не только в количественном, но и в качественном выражении. Основная задача оказания услуг в сфере торгового обслуживания – наиболее

полное удовлетворение спроса населения при максимальном сокращении времени покупателя на совершение покупки, т.е. экономии свободного времени. К. Маркс писал: «Как для определенного индивида, так и для общества, всесторонность его развития, его потребления и его деятельности зависит от сбережения времени. Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени».

Поэтому использование свободного времени, досуга и всестороннего развития личности является важной социально-экономической проблемой. Величина свободного времени относится к показателям социально-экономического развития общества.

В современных условиях важна не только величина свободного времени, но и его содержание. В последнее время развитие потребностей в сфере досуга осуществляется в следующих направлениях: увеличение потребления различных товаров и услуг, удовлетворяющие потребности в этой сфере, расширение круга таких потребителей, возрастание их целенаправленного характера. Эти процессы отражаются на характере спроса на товары и услуги, служащие для удовлетворения потребностей в сфере досуга и отдыха. Существенно повышается спрос на высококачественные изделия и сопутствующие товары, интенсивными стали процессы морального старения изделий, спрос приобрел комплексный характер. Появляются новые потребности и спрос на товары и услуги, служащие удовлетворению многообразных интересов и увлечений, а также проведение отдыха на дачах и садовых участках. Все это вызывает необходимость совершенствования и обновления предметной среды, улучшения качества традиционных и создания новых товаров и услуг, способных наилучшим образом удовлетворить соответствующие потребности людей.

В системе исследования сферы услуг существенное место занимает степень повышения полезности и ценности оказываемых услуг. Среди них весомое место занимает сервисное обслуживание потребностей товара, которое представляет собой совокупность выполняемых работ с обеспечением правовой защищенности и социально-экономической удовлетворенности покупателя в результате использования им приобретенного товара. Основными видами сервисного обслуживания являются: сервис удовлетворения потребительского спроса, представляющий собой комплексную характеристику уровня обслуживания потребителей; сервис оказания услуг производственного назначения охватывает совокупности предлагаемых видов сервисного обслуживания, т.е. набор услуг, предоставляемых потребителю с момента заключения договора на покупки до момента поставки товара; сервис послепродажного обслуживания включает совокупность предоставляемых услуг, необходимых для обеспечения эффективного функционирования товара в существующих условиях в течение всего его

жизненного цикла; сервис информационного обслуживания потребителей характеризуется совокупностью информации, предоставляемой изготовителем потребителям о товаре и его обслуживании; сервис финансово-кредитного обслуживания потребителей представляет собой совокупность вариантов оплаты покупки, систему скидок и льгот, предоставляемых потребителям.

Одним словом, сервисное обслуживание выражает полезность и ценность оказываемых услуг. Кларк Дж. пишет: «Согласно обычному определению термин предельная полезность означает степень полезности, которой обладает последний из ряда одинаковых предметов (услуг)... Если люди действительно употребляют некоторое число единиц потребительских благ (услуг) одного вида, и если специфическая полезность этих благ убывает по мере возрастания их числа, тогда то, что люди дадут за любое из них, будет измеряться специфической полезностью последнего блага (услуги). Если эти знакомые предпосылки современной теории ценности соответствуют фактам жизни, то теория объясняет цены этих благ на современном рынке.

Поэтому в подобных исследованиях следует определить интегральный показатель качества сервиса товаров и услуг, который включал бы такие элементы, как качество обслуживания покупателей, подготовки товара к продаже, качество послепродажного обслуживания и др.

В исследованиях рынка услуг особое место занимает оценка емкости и конкурентной среды рынка. Изучая рынок, фирмы должны соизмерять свою долю на нем с объективными рамками его емкости. Поэтому исследование емкости рынка услуг связано с определением доли рынка, принадлежащей отдельным фирмам, и которая рассчитывается как отношение объема продажи к общей емкости рынка. Информация о распределении долей рынка услуг позволяет оценить конкурентные позиции отдельных фирм и общую конкурентную среду, характеризующуюся интенсивностью конкуренции. Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы зависят от особенностей ситуации на рынке, возникающей в результате действий конкурентов и их реальной рыночной силы. Конкурентную среду невозможно оценить, не зная емкости рынка услуг, состава конкурентов и методы проведения исследований.

Список литературы

1. *Ахмедова А.М.* Экономико-организационные аспекты сферы услуг в торговле на современном этапе. Диссер. на соискание ученой степени доктора философии по экономике. – 2011 - с. 145.

УДК 336.71

**АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ГОРОДА МОСКВЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-
ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ГИБКИХ ТЕХНОЛОГИЙ
AUTOMATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE EXECUTIVE BODIES OF
THE CITY OF MOSCOW WHEN IMPLEMENTING AN IT PROJECT BASED ON
FLEXIBLE TECHNOLOGIES**

**Кушнин Борис Александрович*, Филатов Владимир Владимирович **,
Логунова Нина Юрьевна**,
Kushnin Boris Alexandrovich*, Filatov Vladimir Vladimirovich **,
Logunova Nina Yuryevna ****

* *ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы
имени Ю.М. Лужкова», Россия, Москва*

* *Moscow City University of Management of the Government of Moscow
named after Yu.M. Luzhkov, Russia, Moscow
(e-mail: kushninba@mos.ru)*

** *Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва*

** *Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: filatov_vl@mail.ru, logunina@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности автоматизации проектного управления в органах исполнительной власти города Москвы при реализации ИТ- проекта на основе гибких технологий в современных условиях в современных условиях российской экономики.

Abstract: Some features of automation of project management in the executive authorities of the city of Moscow in the implementation of an IT project based on flexible technologies in modern conditions in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: автоматизация, проектное управление, органы исполнительной власти города Москвы, ИТ-проект, гибкие технологии.

Keywords: automation, project management, executive authorities of the city of Moscow, IT project, flexible technologies.

В связи с повышением внимания органов государственной власти к уровню информатизации и автоматизации своих структур в настоящее время наибольшее количество разнородных ИТ-проектов реализуются именно в государственном секторе. Их можно охарактеризовать, в сущности, как проекты по созданию «электронного правительства», направленные на решение как внутренних управленческих задач, так и на предоставление широкого спектра государственных услуг, в том числе в режиме «одного окна» [1].

В проектной деятельности, столь ограниченной по времени, очень важным является понимание участниками своих задач и зон ответственности, четкое и своевременное выполнение своих обязанностей. Любое недопонимание немедленно отражается на качестве, сроках исполнения и стоимости проекта. Именно поэтому одной из

приоритетных задач является четкая постановка задачи и определение требований к результату работ [2].

Одним из самых важных факторов успеха или провала ИТ-проекта является коммуникация. Эффективная коммуникация может оказаться непростой задачей, особенно когда в проект вовлечено много специалистов с различным опытом работы, уровнем ответственности и полномочиями. Проблема усугубляется, когда вовлеченные в проект участники принадлежат к разным организациям с разными стилями работы: компания-разработчик, как правило, частный партнер, которому «противостоит» партнер государственный в лице того или иного органа государственной власти или государственной организации со своими специфическими особенностями и проблематикой коммуникационного взаимодействия [3].

Важно помнить о том, что эффективная коммуникация имеет место, когда информация доставлена, при неизменном значении содержимого как для принимающей стороны, как и для отправляющей, а также инициирует ожидаемое действие [4].

С точки зрения автоматизации государственные организации существенно отличаются от коммерческих предприятий тем, что получение прибыли и экономических выгод для них не являются первоочередной задачей, а имеют своей целью выполнение специфических, поставленных государством задач наиболее эффективным способом, при минимальных затратах, руководствуясь принципом наиболее эффективного и экономного использования бюджетных средств [5].

Другая отличительная особенность ИТ-проектов в государственном секторе – это их масштабность, комплексный характер автоматизации той или иной деятельности, направленный на максимальное исключение дублирующих «бизнес-процессов» и избыточных операций, повышение прозрачности алгоритмов принятия управленческих решений [6].

Для решения данных задач в последнее время, следуя наиболее современным трендам управления, в государственный сектор приходят технологии гибкого управления Agile. Agile (от англ. – быстрый, проворный) представляет собой некий комплекс подходов и принципов, которые направляют всевозможные ресурсы организации на быструю реализацию продуктов для клиентов [7].

Основными принципами применения методологии Agile являются: фокусирование на целях и потребностях клиента; максимальное упрощение всех процессов; выполнение работы непродолжительными циклами от 1 до 4 недель; быстрое создание ценного и нужного результата; получение обратной связи и ее активное использование; высокая самоорганизация и ответственность [8].

В любой стране государственный аппарат стремится соответствовать современным тенденциям — всеобщей цифровизации и ускоряющемуся темпу движения времени. Несмотря на нетипичность применения гибких технологий управления в крупных и сложных проектах, популярность методов Agile растет. Многие государства, в том числе Австралия, Великобритания, Сингапур, создали возможность быстрого воплощения инициатив, используя Agile в системе государственного управления [9].

Основными целями применения Agile в государственных организациях являются: предоставление новой формы работы над проектами, услугами государства, обеспечивая ориентацию на конечного пользователя; повышение результативности и эффективности работы государственной организации; обеспечение максимальной прозрачности и открытости, а также эффективной управляемости; ускорение создания и внедрения необходимых продуктов и сервисов [10].

Однако, внедрение методик в такой масштабный процесс как государственное управление сталкивается с некоторыми трудностями. Преимущественно, данные сложности и трудности связаны именно с коммуникациями при реализации ИТ-проектов в государственной организации [11].

Истоки проблематики следует искать в природе и свойствах ментальности человека и особого свойства государственного служащего — привычки мыслить и действовать «директивно», по четкому заранее заданному и отработанному алгоритму, как правило, — нормативно и регламентно обусловленному [12].

Любой проект — это всегда скачок, некий прорыв, новация в системе управления, перестройка управленческих процессов на новый лад. Но, как известно, подавляющее большинство сотрудников, занятых в государственном секторе, характеризуются нежеланием обучаться новому. Пожалуй, самые сложные проблемы, о которых стоит сказать, следующие: нежелание перемен со стороны сотрудников автоматизируемой организации; необходимость выполнять двойную работу сотрудниками автоматизируемой организации первое время; непонимание того, что впоследствии программа будет реально помогать в работе; страх незаменимых сотрудников стать ненужными; невозможность обучения работе в программе, так как сотрудники компании могут быть людьми «старой закалки» (к примеру, пенсионного возраста) [13].

Сложность решения проблем, связанных с человеческим фактором, можно отнести к категории средних. Решается данная группа проблем путём проведения разъяснительной работы со стороны руководства и разработчика, внедрение механизмов мотивации и стимулирования. При этом наличие таких проблем внедрению программы мешает сильно. Поскольку общее настроение коллектива, халатность и понимание того, что руководство

«ничего не сделает», очень расслабляет и на работу в программе, конечно, не настраивает [17].

Отдельно хотелось бы выделить проблему, которую можно классифицировать как «саботаж». Выражается эта проблема в явном нежелании сотрудников работать в программе, пропаганда негативной точки зрения на автоматизацию. То есть, если выше названные проблемы как бы вялотекущие и при должном купировании могут решиться быстро, то проблема саботажа не так безобидна. Внедрению программы саботаж мешает сильнее, чем что бы то ни было [15].

Все это связано с тем, что именно сотрудники государственной организации являются непосредственными пользователями ИТ-продукта, и его разработчикам, особенно на стадии внедрения, очень важно получать именно от них обратную связь. Здесь важно грамотно наладить коммуникативный процесс по линии «пользователь – разработчик» [16].

Теперь вернемся, собственно, к проблематике разработки и внедрения программных решений в государственном секторе и посмотрим, как гибкие технологии в реализации ИТ-проектов помогают преодолевать вышеобозначенную проблему «человеческого фактора» в коммуникативном процессе [17].

Например, крупные проекты подразумевают слаженную работу сразу нескольких команд. Следовательно, организация работы большого количества групп, на которых и основывается гибкое управление, будет достаточно сложной. Кроме того, в методике Agile подразумевается отказ от дорожной карты и прочих схожих документов, что также может усложнить процесс быстрого достижения результатов. Увеличение масштабов влечет за собой дополнительную бюрократию [18].

Несмотря на вышеназванные трудности, при грамотном распределении усилий, Agile может эффективно использоваться в государственном управлении. Для успешной реализации проектов в соответствии с гибкой методикой требуются три главных составляющих: четкое описание целей и задач, понимание их важности; соответствие взглядов исполнителей и руководителей проектов, работа в тесном и постоянном взаимодействии всех участников и подразделений проекта; готовность к постоянному пересмотру и корректировке целей и методов достижения [19].

Базовым принципом Agile является создание общего управленческого механизма, позволяющего немногочисленным подразделениям решать конкретные задачи за определенный период (итераций) при активном взаимодействии с конечным пользователем, в данном случае тем самым государственным служащим или работником государственной организации [20].

Важнейшим элементом перехода к управлению по системе Agile в государственном управлении является создание долгосрочных дорожных карт на последующие несколько периодов (это может быть и несколько лет) с подробной детализацией задач (метод так называемого «дорожного картирования») [21].

С одной стороны, это в некотором смысле противоречит концепции управления Agile, однако планирование на годы вперед является необходимым для государственного управления. Гибкая методика предполагает очевидность основных функций конечного продукта в процессе реализации конкретного проекта, но не в первоначальном теоретическом планировании [22].

Методология Agile призвана решать задачи в условиях некоей неизвестности, когда сложно продумать первоначальные планы. Однако применительно к государственному управлению, многочисленные команды даже при верном выполнении метрик могут прийти в никуда, без единого и общего видения [23].

Возможное решение этой проблемы кроется в долгосрочном и детализированном планировании. Дорожные карты помогут командам в следовании верному направлению в соответствии со всеми этапами реализации проекта, правильно выстроить баланс и распределить обязанности. При этом должна оставаться возможность изменения первоначальных планов и задач. Применение Agile в больших проектах требует слаженной работы нескольких команд. Важным элементом слаженной работы, минимизации конфликтов и выстраивание коммуникации является четкая координация всех действий и единое управление. Лидеры должны обладать превосходными управленческими способностями [24].

Необходима также и хорошая система отчетности. Взаимозависимость Agile-команд требует дополнительного планирования и координации всех этапов работы. Часто одна команда может приступить к выполнению задач лишь когда другая закончит свою часть. Руководители должны иметь четкое представление об общей картине происходящего [25].

Важнейшее значение имеет проведение промежуточного тестирования функционала ИТ-продукта. Традиционно гибкие методики требуют тестирование функционала реализуемого проекта по завершении каждого промежуточного этапа работы. Однако при применении в такой масштабной системе как государственное управление важно предусмотреть дополнительный внешний уровень контроля качества. Его задача – убедиться в слаженности работы всех элементов и систем, разработанных разными командами. Применение гибкой методики Agile в государственном управлении дает возможность эффективной и результативной организации работы. Однако, успех применения на государственной службе зависит от того, насколько удастся сформировать

правильные ожидания и подобрать наиболее правильные техники проектного управления [26].

Применительно к программным решениям в государственном секторе, независимо от того, заказные ли это разработки или тиражные программы, заказчик и разработчик должны находиться в постоянном контакте и профессиональном диалоге. Часто IT-проект обречён на неудачу, потому что заказчик не понимает, какой результат должен получиться, не может поставить задачу разработчику [27].

Связано это с тем, что заказчик и разработчик говорят на «разных языках». Со стороны заказчика (органа государственной власти или иной государственной организации) нужно сделать следующее: назначить ответственных за внедрение сотрудников, освободив их от части их прямых обязанностей для лучшего освоения программы. Со стороны разработчика требуется привлечение специалистов, знающих специфику той или иной отрасли государственного управления, в которой реализуется IT-проект. Возможно, следует привлечь экспертов извне, проконсультироваться с представителями выбранной отрасли и только затем предпринимать шаги по созданию IT-проекта. Внедрению, конечно, названная проблема мешает в значительной степени [28].

В гибкой технологии проектного управления непосредственные пользователи программного продукта уже изначально включаются в состав проектных команд и участвуют в итеративном коммуникативном процессе уже с самого начала реализации IT-проекта, по сути, с формирования постановки задач для разработчиков IT-продукта, что, безусловно, является залогом успешности реализуемого проекта, чему в наибольшей степени и способствует «эффект включения», как важный элемент коммуникативного процесса при реализации IT-проекта в государственном секторе [29].

В качестве иллюстрации успешности применения гибких технологий в проектном управлении в государственном секторе приведу пример реализации IT-проекта в органах исполнительной власти города Москвы – разработка и внедрение «Карты промышленности города Москвы». Данный проект был реализован в 2020 году совместно Департаментом экономической политики и развития города Москвы (далее – ДЭПиР города Москвы) и Департаментом инвестиционной и промышленной политики города Москвы (далее – ДИПП города Москвы)

. Целью данного проекта являлось создание информационно-аналитической системы, в которой отображается информация о действующих производствах на территории города Москвы, получаемая из различных достоверных источников (в том числе, Мосстат, ЕГРЮЛ и др.) на периодической основе, предусматривающей комплекс аналитических возможностей в целях принятия управленческих решений, в том числе в

отношении применения мер государственной поддержки промышленных предприятий города Москвы.

Для реализации данного масштабного ИТ-проекта был сформирован проектный офис, включающий в себя представителей ДИПП города Москвы, ДЭПиР города Москвы, Государственной инспекции по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы, Агентства промышленного развития города Москвы, ГБУ города Москвы «Аналитический центр», ГБУ города Москвы «Городское агентство управления инвестициями». В рамках проектного офиса были сформированы проектные команды с участием представителей разработчика и непосредственных пользователей будущей системы в целях организации регулярных коммуникаций по проекту на определенных его участках (этапах) и формирования четкой постановки задач, преодоления «коммуникационных барьеров» при взаимодействии.

Была разработана детальная дорожная карта проекта, в сущности, представляющая собой детальный план-график его реализации на обозримые восемь календарных месяцев; определены вехи проекта как его ключевые контрольные точки, так называемые «путеводные звезды».

Следует отметить осложненность коммуникаций при реализации проекта тем, что прямые контакты участников проектных команд были сведены к минимуму по причине всеобщих установленных ограничений, вызванных распространением новой коронавирусной инфекции. Пришлось искать и выработать новые формы эффективного взаимодействия с тем, чтобы реализовать данный проект в сжатые сроки. И здесь же опять пришли на помощь инструменты гибкого управления проектами, позволяющие реализовать не менее эффективные коммуникации на удаленной основе [14].

Так, успешно была применена технология виртуальных досок – специальный сервис Mural. В данное коммуникативное решение заложена концепция редактируемого общего пространства, на котором каждый может оставить свою заметку. Она встречается нам ежедневно и на каждом шагу. Дома примером такого пространства может быть белая дверь холодильника с записочками, напоминаниями, магнитиками, списками дел членов семьи. На работе это пробковая или белая доска, используемая для организации работы, объявлений, списков задач и мозговых штурмов. Однако, если вы работаете с удаленными сотрудниками, то обычная доска не подходит. На выручку проектным командам здесь пришел специальный сервис Mural, который в зависимости от ваших потребностей может служить для вас как личной виртуальной дверцей холодильника, так и общественной пробковой доской для команды удаленных сотрудников. Именно такая технология также применялась для решения отдельных задач в процессе, преимущественно, формирования

методологической части для группы разработчиков. Здесь пользователи могли добавлять изображения со своего компьютера или из сети, размещать ссылки, текстовые надписи, заметки, свои комментарии и так далее. Для оформления доски использовались специальные иконки, большой выбор которых предлагается в галерее данного сервиса.

Кроме этого, участниками проектных команд активно использовался встроенный чат, который позволял проводить обсуждения проекта. Чтобы не запутаться в сделанных правках сохранялась история изменений, где было зафиксировано, кто и какие действия сделал.

Безусловно, проводились и регулярные еженедельные коммуникации членов проектных команд через систему дистанционного обсуждения проекта с применением различных платформ удаленного общения. Что обеспечивало синхронное участие различных групп пользователей – членов проектных команд в условиях удаленного режима работы.

Благодаря данным гибким технологиям управления, коммуникативный процесс был выстроен достаточно эффективно, что позволило реализовать ИТ-проект в сроки, предусмотренные дорожной картой, и запустить его в опытную эксплуатацию уже в декабре 2020 года. Можно в определенной степени с уверенностью сказать, что в рассмотренном примере гибкость «победила» присущую государственному сектору неповоротливость и директивность в управлении.

Список литературы

1. *Рассел, Джесси.* Гибкая методология разработки / Джесси Рассел. – М.: VSD, 2017. — 179 с.
2. Официальный сайт Agile Альянса <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/agile-in-the-uk-government-an-infiltrators-secrets/>
3. Применение системы Agile в государственном управлении / С. Б. Балтатарова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. — № 32 (322). — С. 72-74. — URL: <https://moluch.ru/archive/322/73093/> (дата обращения: 27.03.2021).
4. Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-realizatsii-it-proektov-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer>
5. Источник: <http://www.altius.ru/press-centr/publikacii-o-nas/2014/problemu-pri-realizacii-it-proektov.html>
6. Источник: <https://12news.ru/doc12791.html>
7. Источник: <https://www.itweek.ru/management/article/detail.php?ID=161041>
8. Источник: https://www.cnews.ru/articles/komanda_itproekta_kak_izbezhat_problem

9. *Амелькин С.А., Логунова Н.Ю.* Иерархические макросистемы как модели технологических бизнес-процессов в пищевой промышленности. Хранение и переработка сельхозсырья. 2018. № 4. С. 84-91.

10. *Бойков С.Р., Филатов В.В., Мишаков В.Ю.* Обзор зарубежных моделей менеджмента. В сборнике: Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса. Сборник научных трудов кафедры Коммерции и сервиса, посвященный Юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина. Под редакцией В.Ю. Мишакова, Л.Е. Зерновой. Москва, 2020. С. 6-12.

11. *Бею В.В., Обеленцева А.Ю., Логунова Н.Ю., Белова Ю.Н.* Система дистанционного высшего образования в Германии применительно к МГУПП. В сборнике: Информационно-аналитические и интеллектуальные системы в промышленности и социальной сфере сборник научных трудов общеуниверситетской конференции студентов и молодых ученых. Отв. ред. В. О. Новицкий. 2019. С. 21-30.

12. *Бояркова Т.Д., Любина О.Н.* Теоретические аспекты управления проектами в условиях риска. В сборнике: Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития. Сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов. 2021. С. 10-15

13. *Благовещенский И.Г., Балыхин М.Г., Благовещенская М.М., Назойкин Е.А., Логунова Н.Ю.* Анализ применения экспертных систем для контроля и прогнозирования технологических процессов производства. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2021. № 1 (391). С. 106-113.

14. *Логунова Н.Ю., Фокина Л.В.* Здоровьесберегающие технологии вуза в условиях дистанционного обучения: понятие, принципы, инструменты. Образование и право. 2021. № 1. С. 200-207.

15. *Егоян Э.А., Мишаков В.Ю.* Современные проблемы и перспективы сферы услуг. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) мат.-лы Всеросс. науч. конф. молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2018. С. 388-390.

16. *Гольдштейн С.А., Любина О.Н.* Современные проблемы управления изменениями в программах и проектах государственного сектора правительства Москвы. В сборнике научных трудов кафедры Коммерции и сервиса «Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса» ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)

17. *Сенков В.А.* Человеческий капитал в развитой рыночной и переходной экономике (вопросы теории). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2000.

18. *Лобачев В.О., Мишаков В.Ю.* Этапы оказания консультационно-экспертных услуг поставщику потребительских товаров согласно федеральному закону №44-ФЗ. В сборнике: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2020). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, посвященной Юбилейному году в ФГБОУ ВО "РГУ им. А.Н. Косыгина". 2020. С. 111-114.

19. *Лабутина Н.В., Тютюкова И.А., Логунова Н.Ю.* Дуальная модель обучения в условиях взаимодействия с малым и средним бизнесом на примере пищевой и перерабатывающей промышленности АПК. Глобальный научный потенциал. 2018. № 12 (93). С. 84-87.

20. *Любина О.Н.* Культура государственной гражданской службы: проблемы сопротивления инновациям. Вестник университета. 2015. № 6. С. 280-283.

21. *Любина О.Н., Ивакина И.Н.* Молодёжная политика правительства Москвы: состояние и приоритеты. Учебно-методический комплекс для государственных гражданских служащих г. Москвы, обучающихся по образовательным программам повышения квалификации / Москва, 2012.

22. *Любина О.Н.* Культура государственной гражданской службы как основа модернизации государственного управления. В сборнике: Россия в XXI веке: итоги, вызовы, перспективы. III Международная научно-практическая конференция: Материалы и доклады. НОУ "Институт экономики и предпринимательства". 2012. С. 213-216.

23. *Любина О.Н.* Культура профессиональных коммуникаций гражданских госслужащих: традиции и инновации. Управление мегаполисом. 2012. № 4. С. 140-144.

24. *Любина О.Н.* Инновационная культура как объект философского анализа. Управление мегаполисом. 2012. № 6 (30). С. 139-145.

25. *Любина О.Н.* Современные подходы к определению инновационной культуры общества. Информационный гуманитарный портал Знание. Понимание. Умение. 2012. № 6. С. 11.

26. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.

27. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой

и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021

28. *Logunova N.Yu., Nikitushkina M.Yu., Lapus A.P., Voronina P.V.* Analysis of test types for ongoing and milestone evaluation of students in virtual learning environment. В сборнике: EDULEARN18. Conference proceedings. 2018. С. 10465-10474.

29. *Logunova N., Nikitushkina M., Tutkova I., Lapus A., Voronina P.* Organization of the training process in electronic educational media. В сборнике: 5th international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2018. Conference proceedings. 2018. С. 697-604.

УДК 338.242.4; 338.4

**ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОЙ ЦЕНТР
ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННОГО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ:
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА ОСНОВЕ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА
TERRITORIAL AND INDUSTRY CENTER FOR EXPORT-ORIENTED IMPORT
SUBSTITUTION: INSTITUTIONALIZATION BASED ON A CLUSTER APPROACH**

**Шумилина Маргарита Аркадьевна *, Нефедова Ксения Александровна *,
Чистяков Максим Сергеевич *, Золкин Александр Леонидович **
Shumilina Margarita Arkadyevna *, Nefedova Ksenia Alexandrovna *,
Chistyakov Maxim Sergeevich *, Zolkin Alexander Leonidovich ****

** Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Владимирский филиал, Россия,
Владимир*

** Autonomous non-profit educational organization of higher education of the Central Union of
the Russian Federation "Russian University of Cooperation", Vladimir branch, Russia,
Vladimir*

(e-mail: atiragram_v@bk.ru; kseniya-nefedowa@yandex.ru; shreyamax@mail.ru)

*** Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
(ПГУТИ), Россия, Самара; Частное учреждение образовательная организация высшего
образования "Медицинский университет "Реавиз" (Реавиз), Россия, Самара*

*** Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics (PGUTY), Russia,
Samara; Private institution of higher education "Medical University" Reaviz, Russia, Samara
(e-mail: alzolkin@list.ru)*

Аннотация. В коллективной работе рассматривается территориально-отраслевой центр как инструмент реализации концепции экспортоориентированного импортозамещения. Авторы считают необходимым формирование институциональной среды реализации концепции импортозамещающей политики, а также особое место государства в данной парадигме. Приводится кластерный подход как инструментальная форма территориально-отраслевого центра в региональной политике импортозамещения.

Annotation. In the collective work, the territorial-sectoral center is considered as a tool for implementing the concept of export-oriented import substitution. The authors consider it

necessary to form an institutional environment for the implementation of the concept of import substitution policy, as well as a special place of the state in this paradigm. The cluster approach is presented as an instrumental form of the territorial-sectoral center in the regional policy of import substitution.

Ключевые слова: территориально-отраслевой центр, кластер, экспортоориентированное импортозамещение, государственная политика, институциональная среда, промышленный потенциал.

Keywords: territorial and sectoral center, cluster, export-oriented import substitution, state policy, institutional environment, industrial potential.

Необходимость реализации концепции импортозамещения в СССР и России возникала в различные периоды истории в различных вариациях конъюнктуры и возможностях реализации. В новейшей истории политика импортозамещения есть следствие, в том числе необходимости диверсификации экономики в условиях секционного противостояния и снижения зависимости от углеводородного экспорта [3].

Основным центром реализации национальной концепции экспортоориентированного импортозамещения на местах в обрабатывающих отраслях является промышленный потенциал (комплекс) территорий. Отметим, что направленность инновационного конкурентоспособного развития промышленного комплекса должна быть ориентирована на высокотехнологичные приоритеты в выстраивании промышленной политики региона. Таковыми центрами могут стать территориально-отраслевые центры импортозамещения в регионе, формирование которых проходило многие десятилетия, нередко с начала индустриализации Советского Союза.

По мнению авторов, основной задачей в эффективной реализации импортозамещающей политики в территориально-отраслевых центрах обрабатывающих производств на местах является генерация особой институциональной среды содействия данной стратегии. Таковой структурой может быть орган исполнительной власти региона с делегированными полномочиями Российской Федерации, например, Департамент промышленного инновационного развития и импортозамещения. В качестве примера на федеральном уровне можно привести Центр компетенций импортозамещения в ТЭК [10].

Центры компетенций, направленные на реализацию концепции импортозамещения, имеют потенциал действенного прогрессивного инструментария инновационного формата предпринимаемых мер снижения зависимости от сырьевой экспортоориентированной экономики.

Посредством институционализации импортозамещения со стороны государства формируется привлекательность территориально-отраслевой социально-экономической системы [2,42]. Возрастает репутационный элемент в хозяйственных отношениях и нивелирование повсеместного потребительского поведения и гиперпотребления,

установление экономических, коммуникативных и социальных связей совершенно иного формата [7,7].

Задействование кластерного подхода при формировании особой среды территориально-отраслевых центров создаст эмерджентность технико-технологического формата импортозамещения и значительно расширит конкурентные преимущества территории. Предпринимаемые мероприятия в рамках кластерной конфигурации позволят достичь синергетического эффекта взаимодействия при осуществлении технической и технологической реиндустриализации в промышленно-кластерном масштабе [6,92].

Таким образом, формируемая кластерная конфигурация предприятий на основе территориально-отраслевого центра можно отчасти сравнить с шеринговой экономикой, практикуемой в западных странах [12].

Согласимся с мнением доктора экономических наук, профессора Яшевой Г.А., что современные геополитические и геоэкономические процессы формируют предпосылки, «позволяющие сформулировать кластерную политику как деятельность органов государственной власти по разработке целей, принципов и методов стимулирования организации и развития кластеров и сетевых взаимосвязей повышения конкурентоспособности национальных / региональных экономик» [13,2].

Инновационный и ресурсный потенциал кластера в качестве территориально-отраслевого центра импортозамещения наделяет его резидентов конкурентными преимуществами, порождаемыми конфигурацией объединения.

Мероприятия, направленные на формирование территориально-отраслевых центров импортозамещения в обрабатывающем секторе региона, должны позволить сформулировать факторы достижения и конфигурацию кластерной политики по генерации данных центров в рамках стратегии достижения экспортоориентированного импортозамещения [4,212].

Институциональной структурой кластерного развития может быть центр кластерного развития (ЦКР), например, подобного рода деятельность осуществляется в г. С-Петербурге [9], Нижегородской области [1], в Красноярском крае [8]. Институциональные функции ЦКР весьма обширны и позволяют развивать кластерную среду территории на всех этапах эволюции кластерных структур; содействуют координации участников кластерных и иных инициатив, в том числе является коммуникационной площадкой для бизнеса-сообщества, органов государственной власти, учреждений науки и образования; формируют благоприятную среду генерации территориальных кластеров.

При формировании конкурентоспособных территориально-отраслевых центров импортозамещения на основе кластерного подхода приоритетными направляющими факторами являются специализация, интеграционное взаимодействие и производственный потенциал, включающий рациональную организацию производственно-технологических процессов. Территориально-отраслевые центры позволят значительно повысить конкурентные преимущества региона – в технико-технологическом аспекте, организационно-экономическом, информационно-коммуникационном, научно-образовательном, институциональном и т.д. Инновационные конкурентные преимущества территории являются платформенной основой поступательного высокотехнологичного развития региона в отличие от экономики, зависимой от углеводородного экспорта.

Практика зарубежного кластеростроения [11] свидетельствует об общепризнанном инструменте расширения и повышения конкурентных преимуществ регионов и целых государств, сохранения достойной благоприятной среды обитания человека. Формирование кластерной конфигурации, в частности, импортозамещения, позволяет нивелировать последствия разрозненных хозяйственных связей посредством концептуального взаимодействия качественного иных взаимоотношений в кластерной геометрии, основанной на концентрации производителей, поставщиков, потребителей, учреждений науки и образования при системообразующей функции государства, даже в условиях ограниченности ресурсов, в том числе территориальных.

Список литературы

1. Агентство по развитию кластерной политики и предпринимательства Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <http://arkpp-nn.ru/> (25.02.2021).
2. Актуальные проблемы современной экономики: монография / под наук. ред. В.Г. Беломестнова. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2015. – 272 с. ISBN 978-5-89230-570-9
3. Импортозамещение: хотеть недостаточно [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eg-online.ru/article/261445/> (22.03.2021).
4. Кузин В.Ф., Лачина Т.А., Скоробогатова Е.А. Государственное регулирование импортозамещающей кластерной политики высокотехнологичного промышленного развития // сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения» (11-12 октября 2017 года). – М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2017. С. 211-216.
5. Пути повышения конкурентоспособности предприятия: монография / С.Б.Тюрин, А.Д. Бурькин, В.А. Кваша, А.Ю. Мудревский, Р.В. Колесов, А.В. Юрченко; под общ. ред. С.Б. Тюрина. – Ярославль: Канцлер, 2018. – 242 с. ISBN 5-7253-0008-12.

10. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство. Учеб. Пособие. Второе издание / пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 736 с. ISBN 978-5-238-01392-3.

6. Пути укрепления государственной и финансовой системы России: возможности и перспективы: коллективная монография / под общей редакцией Н.А. Адамова. – М.: ЭКЦ «Профессор», 2016. – 354 с. ISBN 978-5-9907298-9-6.

7. Социально-экономические процессы в условиях модернизации экономики: современные вызовы, глобальные трансформации и стратегические ориентиры развития / [Агумбаева А.Е., Амирова Э.Ф., Беляева С.В. и др.]; под ред. Подкопаева О.А. – Самара: ООО НИЦ «ПНК», 2021. – 205 с ISBN 978-5-6046192-2-3.

8. Центр кластерного развития Красноярского края [Электронный ресурс]. URL: <http://agpb24.ru/common/centr-klasterного-razvitiya/> (25.02.2021).

9. Центр кластерного развития Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://spbcluster.ru/> (25.02.2021).

10. Центр компетенций импортозамещения в ТЭК [Электронный ресурс]. URL: <https://atr.gov.ru/cci> (23.02.2021).

11. Чирков М.А., Дмитриев Ю.А., Карцев Б.В., Чистяков М.С. Зарубежный опыт применения кластерных технологий в инновационном территориальном развитии // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. №1. С. 140-155.

12. Экономика совместного потребления, или шеринговая экономика [Электронный ресурс]. URL: <https://red-circule.com/articles/sharing-economy> (24.03.2021).

13. Яшева Г.А. Кластерная политика в повышении конкурентоспособности национальной экономики: методика формирования // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск №11. Июнь 2007 г. С. 1-8.

УДК 677.074

**АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА
ANALYSIS OF THE BASIC PRINCIPLES OF THE BENCHMARKING CONCEPT**

**Мвуама Масберг Рослен, Филатов Владимир Владимирович
Mvouama Masberg Roslen, Filatov Vladimir Vladimirovich**

*Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва
Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: mvouamamasberg94@gmail.com), (e-mail: filatov_vl@mail.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности реализации основных принципов концепции бенчмаркинга в современных условиях в современных условиях российской экономики.

Abstract: Some features of the implementation of the basic principles of the concept of benchmarking in modern conditions in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: основные принципы, концепция бенчмаркинга, российская экономика.

Keywords: basic principles, benchmarking concept, Russian economy.

Завоевать рынок, превзойти конкурентов, создать лучший продукт и получить прибыль хотят все фирмы. Конечно, можно решать подобные задачи самостоятельно, а можно воспользоваться опытом успешных компаний. Для этих целей и появился бенчмаркинг как технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса [1].

Бенчмаркинг (от англ. benchmark) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одного предприятия с показателями других более успешных фирм. При этом бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности – в маркетинге, логистике, управлении персоналом и т. д. Это только на первый взгляд бенчмаркинг и промышленный шпионаж одно и то же. На самом деле разница между двумя методами принципиальна. Бенчмаркинг – это метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями [2].

Родоначальником бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы в другую. В западных странах развитой рыночной экономики бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х гг. В это время японские предприятия сильно теснили американские фирмы, и компания Хегох, в частности, стала искать причины утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Менеджеры компании даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения японцев, но и новшества в области менеджмента других компаний [3].

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные “индустриальные бюро знакомств” (выражение Филиппа Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Эксперты считают, что благодаря такому обмену опытом выигрывают экономики стран в целом [4].

По данным экспертов, в настоящее время бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных корпорациях. Причина подобной популярности вполне понятна. Следовательно, бенчмаркинг – это

цивилизованная форма изучения достижений конкурентов, которые могут быть как в области управления персоналом, в сфере логистики, так и в маркетинговой деятельности, и в непосредственной сфере продаж. Из этого можно заключить, что бенчмаркинг и маркетинговые исследования рынка представляют собой процесс обеспечения информацией для принятия внутрифирменных решений [5].

И то и другое делится на две области: исследование по идентификации проблемы и исследования для ее решения. Основной акцент делается на определение и удовлетворение нужд потребителя. А для этого нужна информация. Причем за последние годы появился ряд факторов, которые еще больше увеличили потребность предприятий (компаний, фирм) в получении детальной информации [6].

С ростом масштабов бизнеса предприятий в национальных и международных рамках увеличивается и потребность в информации о более обширных и территориально удаленных рынках сбыта. Поскольку потребители стали более разборчивыми и искушенными, маркетологи нуждаются в более достоверной информации относительно того, как потребители реагируют на товары и маркетинговые программы фирм. Усиление конкурентной борьбы обуславливает потребность в информации относительно разнообразных сторон деятельности, а особенно в части инноваций. Эффективные решения не могут основываться на интуиции или простых рассуждениях. Высококонкурентная среда и постоянно растущая цена управленческих ошибок требуют высококачественной информации [7].

Службы маркетинга принимают большое количество стратегических и тактических решений. К ним обычно относят такие, как потенциальные возможности компании, выбор целевого рынка, сегментация рынка, планирование и осуществление маркетинговой программы и контроль. Эти решения усложняются взаимодействием между контролируемыми факторами маркетинговой среды: товаром, ценой, продвижением и распределением. Дополнительные осложнения вносят и неконтролируемые факторы внешней среды: экономические, технические, политические, нормативно-правовые, конкуренция, а также социальные и культурные. При этом любой фирме следует также учитывать и переплетение интересов различных групп людей, имеющих отношение к работе компании: потребителей, служащих, акционеров, поставщиков и т.п. [8].

Эффективность бенчмаркинга уже оценили такие компании, как Xerox, General Electric, DuPont и многие другие. Идея заимствования чужого опыта близка и российским предпринимателям. Однако отечественные руководители не всегда знают, какие компании нужно брать за образец и как правильно это нужно делать [9].

В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на

конкурентов. Это объяснимо, так как конкурирующие фирмы и так следят за каждым движением друг друга. Однако доскональное изучение конкурентов – это очень трудная задача. Например, фирма узнала, что у конкурента появилось много клиентов. Однако, что именно привело его к такому успеху, то ли удачная рекламная кампания, то ли новая программа мотивации сотрудников, то ли удобное расположение офиса или что-то еще? Прийти и прямо спросить невозможно, и остается только догадываться [10].

По идее, возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами, находящимися в рамках ассоциаций. На практике это случается крайне редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые по роду своей деятельности анализируют источники вторичной и первичной информации. Уже давно известно, что опытные менеджеры на основе таких данных могут составить портрет любой компании и сделать выводы о том, какие действия конкурентов привели к успеху. Иногда стандартных источников бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится разведка [11].

Из практики стран развитой рыночной экономики известно, что бенчмаркинг проводится по определенной технологии. Его начинают “с себя”, т. е. с изучения внутренней среды предприятия (компании, фирмы). Первый шаг – это выявление ключевых факторов успеха (КФУ). Например, если фирма продает бытовую технику, то КФУ – это качество, низкая цена и высокий уровень гарантийного обслуживания. Следующий шаг – это поиск компании-эталона. Затем наиболее ответственный шаг – это сбор информации, включая промышленный шпионаж. Следующий этап — анализ информации. Разумеется, речь не идет о слепом копировании чужих достижений. С помощью бенчмаркинга компании решают свои внутренние бизнес-проблемы [12].

Выделяют пять основных принципов концепции бенчмаркинга.

Принцип 1. Концентрация на качестве. Концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в этой области по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. В связи с этим чрезвычайно важна мотивация и лояльность персонала предприятий, который ответствен за качество производимой продукции и оказываемых услуг. Соответственно и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление [13].

Для понимания и, что самое главное, принятия данной идеологии часто необходима глобальная перестройка корпоративной культуры предприятия (компании, фирмы), направленная на переход от подхода, противодействующего появлению брака, к

подходу, предотвращающему его появление. Нередки и соответствующие организационные изменения. В последние годы все чаще особое значение придается распознаванию так называемых внутренних покупателей и выявлению их потребностей. Не ослабевает внимание, уделяемое взаимоотношениям между поставщиком и потребителем. Вне всякого сомнения, решение этих проблем требует заинтересованного участия всех сотрудников предприятия, что не может не найти отражения в корпоративной культуре [14].

Принцип 2. Важность бизнес-процессов. Второй основной принцип бенчмаркинга – важность бизнес-процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, плановый отдел и др. Любое предприятие есть не что иное, как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Причем любой основной бизнес-процесс связан с производством продукции или предоставлением услуг конечному потребителю, а следовательно, и с работой всех или большинства функциональных подразделений предприятий (компании, фирмы), основная задача которых – обслуживание бизнес-процессов, протекающих в ней [15].

Результаты анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за их протекание, как правило, не закреплена за конкретным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, крайне негативно отражается на деятельности последней, а с другой, по утверждению практиков, сделать это практически невозможно. Следовательно, потребитель продукции или услуг, степень удовлетворения которого и является конечным результатом бизнес-процессов, протекающих в организации, должен полагаться на качество и удовлетворительную завершенность каждого этапа каждого бизнес-процесса, а также на отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями организации, вовлеченными в них [16].

Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет выявить их глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля и, что самое важное, выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную (а другого быть не может и не должно) реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т. е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а, соответственно, насколько успешно предприятие (компания, фирма) работает в данный момент, и, во-

вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения предприятия в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах позволяет всесторонне проанализировать внутреннюю работу организации как открытой системы, что чрезвычайно важно [17].

Принцип 3. Необходимость учета в процессе планирования бенчмаркингowej деятельности несовершенства классической модели TQM. Классическая модель TQM базируется на: необходимости постоянного улучшения (усовершенствования); важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого. Программа реализации системы TQM, во-первых, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, во-вторых, должна быть задолго до начала ее реализации спланирована, опробована, откорректирована, если это необходимо, и повторно отработана [18].

Даже при тщательном соблюдении всех вышеперечисленных требований нередко совершается серьезная ошибка: при оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущими результатами (до внедрения TQM). Данная концепция оценки, безусловно, не лишена логики, но она может применяться лишь на начальных этапах внедрения системы, поскольку впоследствии возникает вполне оправданный вопрос: достаточно ли полно менеджмент фокусируется на процессах улучшения (усовершенствования), а также на сегодняшних проблемах организации [19].

По сути, принимая решение о необходимости разработки и реализации программы внедрения системы TQM, руководство организации, в некотором смысле, признает неэффективность управления ею в прошлом. Тогда, во-первых, зачем сопоставлять результаты внедрения TQM с тем, что было до внедрения системы? И, во-вторых, кто из персонала организации возьмет на себя смелость объективно оценить: что нуждается в улучшении и насколько? Сделать это чрезвычайно сложно, поэтому не вызывает сомнения тот факт, что методика оценки результатов внедрения концепции TQM, в основе которой лежит определение состояния основных систем организации и субъективная оценка степени выполнения поставленных целей и задач, по меньшей мере, некорректна [20].

Вне всякого сомнения, руководство организации должно устанавливать приоритеты в стратегических целях, но при этом необходимо убедиться в том, что ничто не упускается из виду, что конкуренты не заимствуют основные идеи, что подход к управлению организацией верен, но при этом, несмотря на соблюдение всех перечисленных условий, у конкурентов все же есть преимущество, а значит, есть чему

учиться и что перенимать [21].

Принцип 4. Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга. Когда персонал организации не только поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики, но и осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и систематически, скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками. Только систематический внешний сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования) [22].

Принцип 5. Бенчмаркинг – основа выживания. Пятый и последний принцип бенчмаркинга гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации “Хегах” в области внедрения бенчмаркинга. Тем не менее для того, чтобы начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента. Использование и внедрение в практику работы предприятия (компании, фирмы) рассмотренных принципов существенно повышает качество их продукции [23].

Однако всему этому должны предшествовать определенные предпосылки. В качестве основных необходимо выделить две наиболее важные предпосылки успешной реализации концепции бенчмаркинга: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений [24].

Огромную роль в процессе достижения предприятием (компанией, фирмой) успеха играет четкое определение потребностей и ожиданий потребителя. На практике лишь немногие работники компании имеют возможность общаться с конечными потребителями продукции и услуг компании. Каждый работник предприятия, будь то секретарь, бухгалтер или оператор, играет немаловажную роль в процессе улучшения качества продукта, но не всегда осознает это. В то же время каждый работник предприятия (компании, фирмы) выступает в роли потребителя и поставщика одновременно, поскольку он получает ресурсы – информационные, сырьевые, управленческие – от одних сотрудников компании, а результаты своего труда отдает другим. Поэтому чрезвычайно важно помочь каждому работнику предприятия представить себя в роли как потребителя, так и поставщика. Любой, пусть даже временный сбой в отношениях обмена между покупателем и поставщиком внутри предприятия (компании, фирмы) неминуемо отражается на качестве конечного продукта или услуги предприятия. Данная концепция – ключ к постоянному совершенствованию как производственных, так и управленческих

технологий внутри предприятия.

Список литературы

1. *Асалиев А.М., Завьялова Н.Б., Сагинова О.В., Спириин И.В., Скоробогатых И.И., Сидорчук Р.Р., Мусатов Б.В., Мешков А.А., Горелова Т.П., и др.* Маркетинговый подход к управлению качеством транспортного обслуживания. Под ред. Н.Б. Завьяловой, О.В. Сагиновой, И.В. Спирина. Новосибирск, 2016.
2. *Ахвердиев Ш.В., Ильина С.И.* Взаимосвязь бизнес-процессов коммерческого банка с операционными рисками и менеджментом качества. В сборнике: Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2020). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, посвященной Юбилейному году в ФГБОУ ВО "РГУ им. А.Н. Косыгина". 2020. С. 13-16.
3. *Айвазян Н.Л., Безпалов В.В., Беспалова Е.С., Гайворонская С.А., Жариков Р.В., Зима Е.А., Калинина О.В., Круг Э.А., Кучерявенко С.А., Липка В.М., Логинова И.В., Назарова А.Н., Прядко С.Н., Пучка О.В., Разинкина Е.М., Рапацкий Ю.Л., Синельникова Н.А., Сергеев С.В., Стенюшкина С.Г., Тхориков Б.А. и др.* Концепции Э. Деминга в управлении качеством. Монография / Белгород, 2020.
4. *Деева В.А., Кобиашвили Н.А., Кобулов Б.А.* Управление качеством. Учебное пособие. Москва, 2012 г.
5. *Бирюкова Е.А., Блинкова Е.С., Задорнов К.С.* Проблема качества информации каталогизируемых изделиях машиностроения и выявление причин низкого качества каталожной информации. В сборнике: Управление качеством Международная научно-практическая конференция. 2013. С. 32-35.
6. *Бирюкова Е.А., Блинкова Е.С., Задорнов К.С.* Проблема качества информации о каталогизируемых изделиях машиностроения и выявление причин низкого качества каталожной информации. Журнал автомобильных инженеров. 2014. № 2 (85). С. 54-56
7. *Зернова Л.Е., Желудкова А.С.* Анализ качества взаимодействия предприятий - участников корпорации. Наука и инновации. 2016. С. 135.
8. *Ильина С.И.* Использование технологий, повышающих качество обслуживания в розничной торговле. В сборнике: Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса. Сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса. Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина. Москва, 2019. С. 75-79.
9. *Егоян Э.А., Мишаков В.Ю.* Современные проблемы и перспективы сферы услуг. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) мат.-лы Всеросс. науч. конф. молодых исследователей. Министерство образования и

науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2018. С. 388-390.

10. *Кобиашвили Н.А., Женжебир В.Н., Осинская Т.В., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Кретов М.И.* Повышение эффективности системы менеджмента качества предприятия на основе оптимизации функциональной подсистемы. Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 3 (28). С.42.

11. *Кобиашвили Н.А., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Немцев И.В.* Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц. Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 3 (28). С. 40.

12. *Лобачев В.О., Мишаков В.Ю.* Этапы оказания консультационно-экспертных услуг поставщику потребительских товаров согласно федеральному закону №44-ФЗ. В сборнике: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2020). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. 2020. С. 111-114.

13. *Макеева О.В., Сартаков М.В.* Исследование качества водок на основе математической модели определения коэффициента вязкости. Производство спирта и ликероводочных изделий. 2008. № 1. С. 26-28.

14. *Мартишкин В.В., Задорнов К.С.* Алгоритм управления качеством технических изделий на стадии рабочего проектирования. Технология машиностроения. 2014. № 5. С. 58-62.

15. *Мезенцева Е.В., Мишаков В.Ю.* Методология оценки показателей качества нетканых материалов с терморегуляционными свойствами. В сборнике: Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса Сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса. РГУ им. А.Н. Косыгина. М., 2019. С. 114-124.

16. *Николаева С.В., Сартаков М.В., Дмитриев И.Н., Чернов Е.А.* Автоматизированные инструментальные методы оценки качества многокомпонентных сред. Автоматизация и современные технологии. 2009. № 11. С. 11-13.

17. *Переборова Н.В., Титов Е.В., Сильченко Е.В., Загородников С.В., Назаров А.В., Дембицкий С.Г., Кирсанова Е.А., Коган А.Г., Левакова Н.М., Мурадян В.Е.* Разработка методов повышения качества продукции легкой промышленности на основе внедрения информационных технологий в процесс ее проектирования. Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 4: Промышленные технологии. 2018. № 1. С. 85-96.

18. *Розуленко Т.М., Дьяконова О.С., Сенков В.А., Пономарева С.В., Бодяко А.В., Мироненко В.М., Корзовых Ж.М.* Учет и аудит внешнеэкономической деятельности.

Учебник и практикум / Москва, 2019. Сер. 61 Бакалавр и магистр. Академический курс (1-е изд.)

19. *Першукова С.А.* Значение системы менеджмента качества услуг. В сборнике: *Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ-2020)*. Сборник материалов Международной научно-технической конференции. 2020. С. 136-139.

20. *Першукова С.А.* Исследование показателей, формирующих качество обслуживания клиентов. В сб.: *Экономика, менеджмент и сервис: современный взгляд на актуальные проблемы*. Сборник научных трудов. Под редакцией Мишакова В.Ю., Зерновой Л.Е., Москва, 2018. С. 146-149.

21. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. *Российское предпринимательство*. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.

22. *Сидорчук Р.Р., Завьялов Д.В., Горелова Т.П., Сагинов Ю.Л.* Маркетинговый подход к стандартам качества транспортного обслуживания. *Казанский экономический вестник*. 2015. № 5 (19). С. 84-91.

23. *Чечеткина Н.В., Ломакина Е.В.* Балльно-рейтинговая система как система учета качества выполнения текущей работы в семестре при выставлении итоговой оценки по дисциплине. В сб.: *Физика в системе современного образования (ФССО-15)*. Материалы XIII Международной конференции. 2015. С. 376-379.

24. *Чечеткина Н.В., Ломакина Е.В.* Учет качества выполнения текущей работы в семестре при выставлении итоговой оценки по дисциплине. В сб.: *Инженерная педагогика*. Москва, 2015. С. 175-181.

УДК 336.71

**АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИКИ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА
ANALYSIS OF MARKET PRINCIPLES OF CUSTOMS ECONOMY**

**Постовой Игорь Романович, Филатов Владимир Владимирович,
Нечаев Борис Петрович
Postovoy Igor Romanovich, Filatov Vladimir Vladimirovich,
Nechaev Boris Petrovich**

*Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва
Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: mr.greg145@gmail.com), (e-mail: filatov_vl@mail.ru)
(e-mail: nechaevbp@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности реализации рыночных принципов экономики таможенного дела в современных условиях в современных условиях

российской экономики.

Abstract: Some features of the implementation of market principles of the customs economy in modern conditions in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: рыночные принципы, экономика, таможенное дело.

Keywords: market principles, economics, customs.

Таможенные платежи являются неотъемлемыми инструментами для регулирования внешней экономики, экспорта и импорта между странами. Также, помимо всего прочего они обеспечивают страну начислениями в федеральный бюджет. Так в чем же состоит проблематика таможенных платежей? Для начала давайте обратимся к основной дисциплине – экономике таможенного дела, разберем ее понятия и основные принципы [1].

Для начала начнем с самого определения. Экономика таможенного дела – это прикладная наука, изучающая хозяйственные отношения в сфере внешнеэкономических операций, организации таможенной службы [2]. Она включает в себя несколько составляющих:

Во-первых, это хозяйство таможенной системы. В самом общем виде – это преобразование экономических ресурсов в таможенный продукт; привлечение, использование, распределение и потребление субъектами таможенного дела производственных ресурсов для выполнения таможенных работ и оказания таможенных услуг [3].

Во-вторых, это совокупность экономических отношений между физическими и юридическими лицами и государством в лице таможенных органов в сфере таможенного дела [4].

В-третьих, это совокупность научных знаний о поведении людей в процессе использования ресурсов таможенного дела при выполнении таможенных работ и оказании таможенных услуг, о принципах, законах и закономерностях функционирования и развития экономических объектов, процессов и отношений в таможенной сфере во всем многообразии их связей, зависимостей и опосредований [5].

Принцип ограниченности ресурсов. Все виды экономических ресурсов, находящихся в таможенной сфере, являются обособленной частью государственной собственности и предназначаются для целевого использования. В количественном и качественном выражении их может быть недостаточно в нужном месте в каждый рассматриваемый момент времени для полноценного удовлетворения изменяющейся потребности в таможенных работах и таможенных услугах [6].

Так, труд таможенных служащих и работников ограничен их количеством, квалификацией, производительностью, продолжительностью рабочего времени, местом

нахождения. Основные средства таможенной сферы имеют конечные технико-экономические характеристики. Денежные ресурсы таможенного дела в условиях бюджетного финансирования ограничены. Реальный объем информационных ресурсов таможенной сферы и обмен ими не всегда достаточны для эффективного решения возникающих проблем [7].

Рассматриваемый принцип имеет всеохватывающий, фундаментальный характер, но его не следует абсолютизировать. Как в национальной экономике в целом, так и в таможенной сфере некоторые виды ресурсов могут быть взаимозаменяемыми. В условиях инновационного экономического развития острота проблемы ограниченности ресурсов существенно снижается [8].

Принцип разделения труда, специализации и кооперирования. Результативность таможенной деятельности определяется количеством, качеством и эффективностью применяемых ресурсов, а также уровнем общественного разделения труда [9].

Для начала нужно понять, что относится к таможенным платежам, это: вывозная таможенная пошлина; налог на добавленную стоимость, взимаемый при ввозе товаров на таможенную территорию Союза; акцизы, взимаемые при ввозе товаров на таможенную территорию Союза; таможенные сборы; ввозная таможенная пошлина [10].

Сами таможенные платежи уплачиваются исходя с таможенной стоимости товара и их физическая характеристика в натуральном выражении (такие характеристики, как количество, вес, объем и т.д.). Исчисляются таможенные платежи в рублях плательщиком самостоятельно [11].

Основная проблема, возникающая в связи с осуществлением внешнеторговой деятельности, а конкретно при таможенном декларировании и перемещении товаров через таможенную границу – неправильное исчисление сумм таможенных платежей, подлежащих уплате. Недостоверность заявленного кода товара, предоставление неполных данных о товаре, влияющие на определение таможенной стоимости товара, и как следствие, неправильное определение сумм таможенных платежей – таможенной пошлины, сбора, НДС, акциза [12]. Для решения данных проблем можно предложить следующее:

- в современных условиях все большее значение приобретает применение электронных способов записи и «фиксации» информации, что отражается во всех сферах деятельности (например, система электронной бухгалтерии «1С: Бухгалтерия», широко используемая многими организациями), так что развитие электронных автоматизированных систем типа «ЕАИСТ», способствует более быстрому и качественному определению различных характеристик каждого товара, а также

значительно облегчает определение сумм таможенных платежей, подлежащих уплате, так что большее значение играет дальнейшее развитие такой автоматизированной системы [13];

- излишняя бюрократизация, необходимость поиска и заполнения огромного количества документов, влияет как на работу должностных лиц таможенных органов, так и на участников внешнеэкономической деятельности, причем не в положительную сторону, что еще раз подтверждает необходимость наличия электронной базы документов, помогающей разрешить вопросы с предоставлением необходимой информации таможенному органу [14];

- как один из способов уменьшения количества участников внешнеэкономической деятельности, предоставляющих должностным лицам таможенных органов неполную либо недостоверную информацию о перевозимых товарах – ужесточение мер юридической ответственности [15].

Таможенная стоимость ввозимого на территорию России товара представляет собой стоимость товара, которая определяется в целях исчисления таможенных платежей. Она определяется декларантом, но в то же время, контролируется таможенным органом [16].

Таможенная стоимость товара в России определяется по принятым в мировой практике нормам. На сегодняшний день существует шесть методов определения таможенной стоимости, ввозимых на территорию нашей страны товаров:

1. По стоимости сделки с ввозимыми товарами. Этот метод является основным. В таком случае таможенная стоимость определяется по стоимости сделки, которая подлежит уплате или уже фактически уплачена при пересечении грузом российской границы. Таможенная стоимость товара также формируется из затрат на страхование, лицензирование, транспортировку груза и прочие затраты, которые понес декларант до пересечения границы РФ [17].

2. По стоимости сделки с идентичными товарами. Метод применяется в том случае, когда нельзя использовать основной метод. Таможенная стоимость в таком случае формируется по стоимости сделки с идентичными товарами [18].

3. По стоимости сделки с однородными товарами. Применение этого метода формально не отличается от предыдущего, за исключением понятия «однородные товары». Стоит сказать, что однородные товары не являются полностью идентичными, но зато они обладают схожими характеристиками и могут состоять из схожих компонентов. Все это позволяет однородным товарам выполнять схожие с оцениваемыми товарами функции [19]

4. Вычитание стоимости. Этот метод базируется на стоимости, по которой ввозимые однородные или идентичные товары были реализованы наибольшей партией на территории России в неизменном состоянии. Из цены товара в таком случае вычитаются затраты, которые характерны исключительно для внутреннего рынка товаров и не должны включаться в таможенную стоимость: пошлины, расходы на транспортировку и прочие [20].

5. Сложение стоимости. Данный метод оценки таможенной стоимости ввозимого на территорию России товара основан прежде всего на основе издержек их производства, к которым следует прибавить сумму прибыли и расходов, которые характерны для продажи оцениваемых товаров [21].

6. Резервный метод. Данный метод применяется лишь в случае, когда таможенная стоимость не может быть определена ни по одному из способов, перечисленных ранее. Он основывается исключительно на экспертных оценках и расчетах. Для формирования экспертной оценки в таком случае используется стоимость товара, которая основана на ценах, по которым ввезенные на территорию России товары продаются при обычном ходе торговли, а также в условиях большой конкуренции [22].

Мы рассмотрели основную проблематику экономики таможенного дела и саму ее в целом, а также методы и определение таможенной стоимости. И в целом экономика таможенного дела как гуманитарная наука постоянно развивается, меняются торговые взаимоотношения между государствами и методы, которыми они взаимодействуют.

Список литературы

1. *Безпалов В.В.* Совершенствование механизмов управления внешнеторговой деятельностью региональных промышленных комплексов в условиях международных ограничений/ *European Research Studies Journal*. 2017. Т. 20. № 4В. С. 319-333.

2. *Рогоуленко Т.М., Дьяконова О.С., Сенков В.А., Пономарева С.В., Бодяко А.В., Мироненко В.М., Корзоватых Ж.М.* Учет и аудит внешнеэкономической деятельности. Учебник и практикум / Москва, 2019. Сер. 61 Бакалавр и магистр. Академический курс (1-е изд.)

3. *Безпалов В.В.* Теоретико-методологические основы управления внешнеторговой деятельностью в промышленных комплексах региона / *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2017. № 3 (97). С.21.

4. *Безпалов В.В.* Методы исследования региональных промышленных рынков в сфере внешнеторговой деятельности в условиях импортозамещения / *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 8-2 (85). С. 208-212.

5. *Косикова Ю.А., Нечаев Б.П., Довлятов В.С., Мамедов Р.М.* Особенности

перемещения валюты через таможенную границу ЕАЭС. В сб.: Безопасность и качество продуктов питания. Наука и образование Мат.-лы VIII Заочной науч.-техн. конф. 2017. С. 185-186.

6. *Косикова Ю.А., Нечаев Б.П., Мамедов Р.М.* Совершение таможенных операций в отношении товарных позиций 0901 и 2101, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС. В сб.: Безопасность и качество продуктов питания. Наука и образование Мат.-лы VIII Заочной науч.-техн. конф. 2017. С. 187-190.

7. *Нечаев Б.П., Косикова Ю.А., Довлятов В.С., Мамедов Р.М., Абулов Р.М.* Пути оптимизации института таможенной экспертизы. В сб.: Актуальные вопросы товароведения, безопасности товаров и экономики. Сб. научных статей по итогам Всероссийской науч.-практ. конф. с межд. участием. Под ред. А.Н. Столяровой. 2018. С. 256-260.

8. *Нечаев Б.П., Косикова Ю.А., Довлятов В.С., Мамедов Р.М., Абулов Р.М.* Особенности применения таможенной экспертизы слабоалкогольной продукции при перемещении через таможенную границу ЕАЭС. В сб.: Актуальные вопросы товароведения, безопасности товаров и экономики. Сб. научных статей по итогам Всероссийской науч.-практ. конф. с межд. участием. Под ред. А.Н. Столяровой. 2018. С. 260-265.

9. *Нечаев Б.П.* Взаимодействие таможни и бизнеса. В сб.: Передовые пищевые технологии: состояние, тренды, точки роста. Сборник научных трудов I научно-практической конференции с международным участием. 2018. С. 213-217.

10. *Черник Д.Г., Шмелев Ю.Д., Кирова Е.А., Захарова А.В., Черник И.Д., Сенков В.А., Типалина М.В., Самоделко Л.С., Карп М.В., Морозова Н.Г., Гулькова Е.Л.* Налоги и налогообложение. Учебник и практикум / Москва, 2014. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп)

11. *Нечаев Б.П., Бузлов А.А.* Инновационные технологии и решения в сфере таможенного дела, логистики и перевозок. Проблемы экономики и управления в отраслях пищевой промышленности. Сборник научных статей. - М.: Издательский комплекс МГУПП, 2013. – С.68-71.

12. *Нечаев Б.П., Давлатов К.Р.* Современные таможенные технологии, работающие на благо России. Проблемы экономики и управления в отраслях пищевой промышленности. Сборник научных статей. – М.: Издательский комплекс МГУПП, 2013. – С.72-73.

13. *Нечаев Б.П., Носенкова А.В.* Обмен передовым опытом таможенного и транспортно-логистического обеспечения Олимпиад и международного сотрудничества.

Проблемы экономики и управления в отраслях пищевой промышленности. Сборник научных статей. - М.: Издательский комплекс МГУПП, 2013. – С.72-73.

14. *Нечаев Б. П., Герасимова Т. А., Скляренко С. А.* На XIV Международной таможенной выставке «Таможенная служба – 2013» // Молодой ученый. 2014. №3. С. 662-663.

15. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.

16. *Голованов К.В., Мишаков В.Ю.* Стратегическое планирование развития малого и среднего бизнеса медиаиндустрии. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2018. С. 106-108.

17. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес – процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности. Учебник, Москва, 2020.

18. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021

19. *Bezpalov V.V., Sorokina N.Y., Lochan S.A.* Modernization of management of the regional economy as an instrument for solving tasks related to import substitution. Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. Т. 21. № S6.

20. *Bezpalov V.V.* Image of the region as a basis for economic development of the national economy. В сб.: Science, Technology and Higher Education Materials of the V International Research and Practice Conference. Publishing office Accent Graphics communications, Strategic Studies Institute. 2014. С. 91-98.

21. *Bezpalov V.V., Barashkin M.V., Zharikov R.V., Zharikov A.R., Lochan S.A.* Economic security of regions as a criterion for formation and development of agricultural clusters by means of innovative technologies. Scientific Papers. Series: Management, Economic Engineering and Rural Development. 2018. Т. 18. № 4. С. 431-439.

22. *Zharikov V.V., Bezpalov V.V.* Security of Russia with regard to consolidation of economic activity in the regions. Наука и мир. 2014. № 4. С. 145.

УДК 687.15

**МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ
ТОРГОВЫХ УСЛУГ
METHODS AND APPROACHES FOR RESEARCHING THE EFFECTIVENESS IN
THE FIELD OF TRADE SERVICES**

**Самедова Офелия Музаффаркызы, Набиев Али Сададдиноглы
Samedova Ofelia Muzaffarkyzy, Nabiev Ali Sadaddinoglu**

*Мингечаурский государственный университет, Азербайджан, г. Мингечаур
Mingachevir State University, Azerbaijan, Mingechaur
(e-mail samadova.ofeliya@mail.ru)*

Аннотация: Создание современных рынков для массового производства товаров в настоящее время требует повсеместного обеспечения растущего удовлетворения материальных запасов людей. Ясно, что наиболее важные из них – это продукты питания, одежда, обувь, товары первой необходимости. При всех существующих социальных различиях, в современном обществе для подавляющей части населения промышленно-развитых стран мира это потребности в определенной мере удовлетворены.

Abstract: The creation of modern markets for the mass production of goods nowadays requires widespread provision of the growing satisfaction of the material stocks of people. It is clear that the most important of these are food, clothing, footwear, essential goods. With all the social differences existing in modern society for the overwhelming majority of the population of the industrially developed countries of the world, these needs are satisfied to a certain extent.

Ключевые слова: рынок, товар, запрос, производство, услуги.

Keywords: market, product, request, production, services.

Как было отмечено в исследованиях, одним из направлений развития рынка является совершенствование и расширение сферы услуг, количественная и качественная оценка уровня торгового обслуживания населения. Услуги выступают своего рода инфраструктурой, обеспечивающей эксплуатацию и поддержку потребительских свойств товаров в сфере личного потребления, повышение комфортности протекания процессов потребления.

Количество и качество услуг, оказываемых покупателям предприятиями торговли, являются показателями культуры торгового обслуживания. Такие услуги способствуют не только росту товарооборота, но и в значительной мере сокращают затраты времени покупателей, создают дополнительные удобства в приобретении и доставке товаров на дом. На отдельных предприятиях торговли количество услуг, оказываемых покупателям, достигает 100 [1].

Многие торговые предприятия, осуществляющие эти услуги бесплатно, относят соответствующие затраты на издержки обращения. В связи с этим они располагают ограниченными возможностями для выделения дополнительных площадей и работников, что приводит к свертыванию подобного рода услуг, спрос населения на которые из года в год растет.

Поэтому в условиях формирования рыночных отношений для повсеместного распространения и улучшения качества торговых услуг следует сделать эти услуги платными, создав тем самым дополнительный стимул у предприятий. Прежде всего, часть дополнительно оказываемых бесплатных услуг следует сделать платными. К их числу можно отнести упаковку товаров; технические консультации; подгонку одежды по фигуре; раскрой тканей и т. д. Все это приведет к тому, что расширится перечень предоставленных услуг путем создания в крупных универмагах и супермаркетах комплексных центров услуг, что будет способствовать совершенствованию специализированных служб послепродажного обслуживания покупателей с широким привлечением предприятий-изготовителей, предприятий бытового обслуживания и транспорта. Продажа товарных изделий культурно-бытового и хозяйственного назначения также требует внедрения новых форм продажи с предоставлением покупателям широкого круга услуг, связанных с оказанием помощи в выборе товаров, консультаций по их эксплуатации, демонстраций в действии, а также доставкой на дом покупателям.

В настоящее время в связи с увеличением рынка жилья возникает потребность в создании строительных организаций, повсеместного обеспечения строительными материалами и другими специфическими грузами.

Необходимым условием дальнейшего совершенствования сферы обслуживания населения является создание более гибкого механизма цен и тарифов на услуги с тем, чтобы они полнее отражали уровень общественно необходимых затрат и были бы ориентированы на соотношение спроса и предложения.

Исходным моментом в обосновании перспектив развития платных услуг является установление полного объема потребностей в услугах. Основная часть затрат населения на платные услуги зависит от объема накопленного личного имущества, а также от уровня обеспеченности жилой площадью. Оценка полных потребностей в услугах носит в основном производный характер от изменения в рациональных потребностях в непродовольственных товарах и жилище. Каждому новому повышающемуся уровню обеспеченности этими благами соответствует свойственный ему стандарт потребностей населения в платных услугах. Этот стандарт лишь тогда представляет рациональные потребности в услугах, когда оказывается в одном ряду с рациональными потребностями населения в потребительских благах.

Комплексный характер проблем развития сферы платных услуг в целом и ее отдельных видов предопределяет необходимость применения системного подхода к проблемам развития отраслей услуг.

Однако применение системного подхода в этой сфере имеет определенные трудности, так как потребности населения в большинстве видов услуг не имеют четко выраженной количественной формы.

Для решения данной проблемы необходимы глубокие исследования с применением различных методических приемов и методов определения потребности платных услуг в целом по отраслям экономики, товарного рынка и отдельных субъектов рынка.

В данной работе предпринята попытка в определенной степени решить данную проблему с использованием комплексных приемов и экономико-математических методов. В сфере услуг широко используются экономико-математические методы, среди которых особое место занимают модели массового обслуживания. Современному менеджеру-экономисту приходится сталкиваться с ситуациями, которые характеризуются термином массовое обслуживание, примером которого являются: обслуживание покупателей в сфере розничной торговли; транспортное обслуживание; ремонт аппаратуры и машин; обработка документов в системе управления; туристическое обслуживание.

Основной особенностью процессов массового обслуживания является случайность, где фигурируют две взаимодействующие стороны: обслуживаемая и обслуживающая. Источниками случайности их взаимодействия являются случайные события двух типов: появление заявки на обслуживание и окончание обслуживания очередной заявки. Указанные случайные события составляют систему двух взаимодействующих потоков событий системы массового обслуживания – СМО: входного потока заявок на обслуживание и выходного потока обслуженных заявок.

Незнание менеджером теории массового обслуживания может привести к ошибочному выводу об идеальной согласованности вводимого потока с максимальной возможностью интенсивного обслуживания в случае их совпадения. Может возникнуть иллюзия, что подобная система функционирует с наибольшей эффективностью ввиду совпадения интенсивности вводимого потока и максимальной способности обслуживания. А на самом деле экономически выгодно допустить превышение обслуживающей мощи.

Составной частью системы массового обслуживания является узел обслуживания, через который осуществляется взаимодействие входного и выходного потока заявок. Примером обслуживающего канала является рабочее место кассира на предприятии розничной торговли или в случае транспортного обслуживания каналом может считаться отдельная единица транспортного средства.

Находящиеся в СМО заявки могут либо ожидать обслуживания, либо находиться под обслуживанием. Часть заявок, ожидающих обслуживания, образует очередь. В математических методах СМО в правилах формирования очереди чаще всего

определяются следующие ее особенности: максимально допустимое число заявок, которые могут находиться в очереди; способ выбора заявок из очереди для обслуживания по мере появления свободных каналов.

Существует также так называемые гравитационные модели зон обслуживания, которые получили свое название благодаря сходству закономерностей, наблюдаемых при взаимодействии двух различных систем, и закона всемирного тяготения. Рейли (Reilly) сформулировал следующую закономерность. Так, в нормальных условиях два города притягивают покупателей из меньшего по размерам города, расположенного между ними, в отношении, прямо пропорциональном некоторой степени численности населения этих двух крупных городов и обратно пропорциональном некоторой степени расстояния между каждым из крупных городов и небольшим промежуточным городом.

Список литературы

1. Анурин В., Муромкина Н., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. - СПб. - Лит. - 2004, - с. 269.

УДК 677.074

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ SIMULATION OF PRODUCTION PROCESSES OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Раковец Влада Владимировна *, Логунова Нина Юрьевна,
Rakovets Vlada Vladimirovna*, Logunova Nina Yuryevna ****

**Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
*Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: vlada_1099@mail.ru)*

*** Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва
** Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: logunina@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности моделирования производственных процессов предприятий пищевой промышленности в современных условиях в современной экономике.

Abstract: Some features of modeling of production processes of food industry enterprises in modern conditions in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: моделирование, производственный процесс, предприятия пищевой промышленности.

Keywords: modeling, production process, food industry enterprises.

Термин «производственный процесс» стал привычным в лексиконе экономистов, программистов, технологов и многих других специалистов предприятий пищевой промышленности. Более того, от анализа производственных процессов сейчас многое

зависит, и руководители предприятий пищевой промышленности возлагают на него немалые надежды, вкладывая при этом немалые средства [1].

Любой специалист, чья работа связана с анализом производственных процессов предприятий пищевой промышленности, пытался создавать их визуальную модель. Времена, когда для этого использовались карандаш и бумага, давно прошли, хотя, размышляя, почти все используют эти инструменты для создания набросков. И все-таки, для создания визуальной модели (схемы, шаблона) бизнес-процесса используются те или иные программные средства моделирования, и именно они являются основным инструментом для визуализации и анализа бизнес-процессов [2].

Модели дают возможность более детально разобраться в проблемах, найти болевые точки бизнеса и выработать оптимальное решение или найти несколько решений, позволяющих в той или иной мере улучшить исследуемый бизнес-процесс [3].

Существует несколько основных критериев, по которым можно оценить созданные модели бизнес-процессов с точки зрения применимости для анализа и последующей оптимизации: насколько созданная модель бизнес-процесса приближена к реальному бизнес-процессу; какова полнота представления бизнес-процесса; насколько понятна созданная модель [4].

От этого зависит, будет ли понятен бизнес-процесс коллегам, которые работают или будут работать в дальнейшем с этой моделью и, конечно, от этого зависит правильность дальнейших выводов и предлагаемых решений, поскольку только на правильных предпосылках можно построить правильные выводы. Но эти простые и понятные критерии противоречат друг другу [5].

Рассмотрим несколько проблем, возникающих в процессе моделирования бизнес-процессов, их анализа и дальнейшей оптимизации на предприятиях пищевой промышленности [6]. Проблемы являются типовыми, с ними встречаются часто, и, хотя уже выработан ряд стандартных и очевидных подходов к решению этих проблем, всё же не все о них знают и не все их используют, предпочитая изобретать «собственные» методы и приемы, но всё же те же самые по сути, уже известные. Не все готовы изучать накопленный опыт, предпочитая учиться на своих ошибках [7].

1. Субъективность модели. Итак, первая проблема, с которой сталкиваются практически все аналитики при визуализации процессов, связана с субъективным фактором человеческого восприятия [8]. Даже говоря на одном языке, люди не всегда однозначно понимают мысль, которую намеревался донести говорящий. Попробуйте отдать одно и то же текстовое описание бизнес-процесса разным аналитикам в команде и попросите их по словесному описанию нарисовать модель бизнес-процесса одним и тем

же средством моделирования. Вас удивит разнообразие созданных ими моделей. Поэтому, во избежание противоречий и разночтений в идеале, необходимо, чтобы обследование и создание модели выполнял один и тот же человек [9].

Каждый аналитик интерпретирует текст описания согласно своему видению, иногда упуская важные детали, например упускает условия, требующие дополнительного ветвления бизнес-процесса. Поэтому, прежде чем приступить к созданию моделей бизнес-процессов, аналитики, работающие в команде, должны строго оговорить все правила визуализации, прописать язык моделирования, а заодно для подстраховки прописать и санкции для творческих нарушителей [10].

2. Полнота модели. Проблема номер два состоит в противоречии между полнотой модели и возможностью с ней работать. С одной стороны, модель должна быть максимально приближена к реальности, а с другой стороны, чтобы было удобно работать, модель должна быть компактной, лаконичной и понятной. Компактность достигается путем ограничения детализации и числа уровней детализации бизнес-процесса. Иначе если непростой бизнес-процесс моделировать слишком подробно, то в бездне уровней и деталей потонет любая здравая мысль. Чтобы избежать этого, необходимо сразу определить максимально допустимое число уровней вложенности [11].

Надо раз и навсегда отказаться от фанатизма, не стоит пытаться создавать излишне подробных многоуровневых монстров. Опыт показывает, что после третьего уровня вложенности трудно отслеживать, что происходит. Будем считать бизнес-процесс верхнего уровня бизнес-процессом нулевого уровня вложенности. Необходимо определить в начале проекта уровень детализации. Это позволит создать оптимальную модель. Тут возникает еще одна проблема – проблема перехода от модели верхнего уровня, еще его называют нулевым уровнем, к моделям следующих уровней [12].

По опыту известно, что при переходе к созданию моделей бизнес-процессов дочерних уровней выявляются несовершенства родительской модели. Дочерние модели вносят противоречия в родительскую модель. Далее на примере будет показано, как при создании модели бизнес-процесса первого уровня аналитик приходит к выводу, что родительский процесс требует доработки, в данном случае итерационность неизбежна [13].

3. Нотация модели. Проблема номер три заключается в том, что ни одна нотация и даже комбинация нескольких нотаций не позволяют полно и понятно описать бизнес-процесс без дополнительных текстовых комментариев. Отчасти это решается комбинированием нескольких нотаций для описания одного и того же бизнес-процесса. Например, всем аналитикам известна классическая комбинация IDEF0 плюс IDEF3 плюс

DFD [14].

Кроме того, надо признать, что существует и объективная сложность отражения в модели бизнес-процесса данных о процессе. Данные о процессе называют еще атрибутами бизнес-процесса. Сама работа по выделению необходимых атрибутов, характеризующих бизнес- процесс, очень важна, а отразить ее на модели невозможно. Атрибуты бизнес-процесса могут быть во всей полноте отражены в базах данных [15]. Комбинация нескольких нотаций не дает желаемого результата и возвращает к необходимости дополнять модели бизнес-процессов текстовым описанием. На модели бизнес-процесса можно показать только атрибуты, которые описывают простые ветвления, и таким образом отразить малую часть данных о процессе, а основную часть приходится описывать в текстовом виде [16].

Таким образом, в ряде инструментов моделирования бизнес- процессов на предприятиях пищевой промышленности есть элементы в виде цветных наклеек или в виде элементов для написания комментария, что используется для размещения дополнительной информации. Но приходится признать, что этого недостаточно для однозначного понимания всех деталей процесса.

До создания модели необходимо определить уровень и глубину детализации создаваемой модели и использовать все возможные приемы, доступные в выбранной нотации для отражения важных атрибутов бизнес-процесса. Необходимо помнить, что при создании многоуровневых моделей итерационность неизбежна. Здесь, главное – не увлекаться и не забывать, что дополнительное текстовое описание выявленных атрибутов и нюансов бизнес-процесса необходимо.

Список литературы

1. *Амелькин С.А., Логунова Н.Ю.* Иерархические макросистемы как модели технологических бизнес-процессов в пищевой промышленности. Хранение и переработка сельхозсырья. 2018. № 4. С. 84-91.
2. *Филатов В.В., Козловских Л.А.* Социально-экономические проблемы развития предприятий малого и среднего бизнеса. В сб.: Актуальные вопросы налогообложения, налогового администрирования и экономической безопасности. Сб. ст. III Всеросс. науч.-практ. конф. с межд. уч. ЮЗГУ, Курск, 2019.
3. *Голованов К.В., Мишаков В.Ю.* Стратегическое планирование развития малого и среднего бизнеса медиаиндустрии. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн.

Искусство). 2018. С. 106-108.

4. *Мишаков В.Ю.* Проектирование бизнес-процессов – как основа создания архитектуры предприятия сервиса. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2019. № 2 (380). С. 9-13.

5. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Козловских Л.А.* Тенденции развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях российской экономики (аналитический обзор). Микроэкономика. 2019. № 6. С. 38-46.

6. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Родинова Н.П., Остроухов В.М., Положенцева И.В., Ахмедова Х.Г.* Организационно-экономические риски внедрения систем информационной безопасности предприятия. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2020. № 2 (386). С. 60-68.

7. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П. и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, с грифом УМО – Москва, ЗАО «Университетская книга», 2019.

8. *Сенков В.А.* Человеческий капитал в развитой рыночной и переходной экономике (вопросы теории). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2000.

9. *Филатов В.В., Кобиашвили Н.А., Музыка М.Ю., Косикова Ю.А. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

10. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., Исааков Г.С. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес -процессами предприятий легкой промышленности. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

11. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес – процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности. Учебник, Москва, 2020.

12. *Филатов В.В., Музыка М.Ю., Савватеев Е.В., Косикова Ю.А., и др.* Управление и бизнес-инжиниринг предприятий АПК. Москва, 2019.

13. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021.

14. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., Кирсанова Е.А. и др.* Реинжиниринг бизнес–процессов предприятий сервиса. Москва, 2019.

15. *Bezpalov V.V.* Image of the region as a basis for economic development of the national economy. В сб.: Science, Technology and Higher Education Materials of the V International Research and Practice Conference. Publishing office Accent Graphics communications, Strategic Studies Institute. 2014. С. 91-98.

16. *Bezpalov V.V.* Diagnostics methods for purposes of restructuring of regional management system/ Life Science Journal. 2014. Т. 11. № 9s. С. 56-59.

УДК 336.71

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ
MODERN PROBLEMS OF BUSINESS-COMMUNICATIONS**

**Ретивцев Дмитрий Сергеевич, Любина Ольга Николаевна
Retivtsev Dmitry Sergeevich, Lyubina Olga Nikolaevna**

*Московский городской университет управления Правительства Москвы
имени Ю.М. Лужкова, Россия, Москва
Moscow City University of Management of the Government of Moscow named after Yu. M.
Luzhkov, Russia, Moscow
(e-mail: retiv-98-98@mail.ru), (e-mail: lubina22@yandex.ru)*

Аннотация. В данной статье рассмотрены современные проблемы бизнес-коммуникаций. Изучены и рассмотрены разнообразные инструменты взаимодействия между сотрудниками, так же показаны эффективные каналы и признаки бизнес-коммуникации.

Annotation. This article discusses the problems in business that often arise due to the lack of communication between employees. This problem can appear for various reasons and can affect the work in general, since colleagues, basically, work without interaction. Various tools of interaction between employees are studied and considered, effective channels and signs of communication are also shown.

Ключевые слова: коммуникация, малый бизнес, проблемы взаимодействия.
Key words: communication, small business, interaction problems.

Бизнес-коммуникация – это взаимодействие субъектов коммуникации для достижения тех или иных интересов фирмы, её основных целей. Бизнес-коммуникация сегодня – основной инструмент бизнесмена. Для достижения своих целей он постоянно общается с разного рода людьми. Способы общения самые разные: рекламные тексты, приказы, совещания, беседы, разговоры, объяснения, письма, пресс-конференции. Именно от результатов этого общения в значительной степени зависит и финансовый результат всей предпринимательской деятельности [1].

Т. Мерфи, председатель правления компании «Genetal tors» говорил, что одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми. В конечном итоге, коммуникации важнее всего. Эффективные коммуникации

могут обеспечить и успех, и неудачу или, по крайней мере, определить степень успеха. Независимо от типа организации, деятельность по обмену информацией, ее восприятием и взаимодействием людей имеет большое значение. Коммуникации одинаково важны и для организаций, и для отдельных людей [2].

Поскольку коммуникации рассматриваются как фактор успеха, многие бизнес-организации ведут подготовку своих сотрудников, чтобы сделать их более эффективными в общении и взаимодействии. Программы обучения направлены на различные аспекты коммуникаций. Каталог курсов обучения Американской ассоциации управления включает курсы по коммуникациям или курсы, которые включают коммуникации как основной предмет: «Эффективные навыки презентации», «Эффективное слушание», «Вести переговоры, чтобы побеждать», «Навыки межличностных взаимоотношений», «Как усовершенствовать навыки ведения деловой переписки», «Эффективное ведение технической документации», «Построение более прочных рабочих взаимоотношений», «Проектирование позитивного профессионального имиджа». Данный список дает представление о том, насколько разнообразна природа учебных курсов по коммуникациям, а также в сколь многих направлениях деятельности организации коммуникации играют существенную роль [3].

Если говорить, что коммуникация – это взаимодействие, общение – это взаимоотношения, то феномены «коммуникация» и «общение» – это разные и очень существенные грани человеческой деятельности [4]. А если рассматривать коммуникативную сторону общения как одну из сторон общения наряду с интеракцией и перцепцией, то можно сказать, что понятие «общение» шире и включает коммуникацию как составную часть. Прежде всего, определим понятие коммуникации. Задача эта сложная, поскольку определений у коммуникации примерно столько же, сколько и авторов работ о ней [5].

Сам термин «коммуникация» появился в научной литературе в начале XX в. (хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена еще Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория) [6].

В психологической и социологической литературе общение и коммуникация рассматриваются как пересекающиеся, но несинонимические понятия. Если термин «коммуникация», появившийся в научной литературе в начале XX века, используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроениями, чувствами и т.п. в человеческом общении), а также передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы, то

общение рассматривается как межличностное взаимодействие людей при обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного характера [4].

В числе основных функций общения также выделяются контактная, призванная удовлетворить потребность человека в контакте с другими людьми, и воздейственная, проявляющаяся в постоянном стремлении человека определенным образом воздействовать на своего партнера. Поэтому общение означает воздействие, обмен мнениями, взглядами, влияниями, а также согласование или потенциальный либо реальный конфликт [7].

Существует точка зрения, что базовой категорией является все-таки коммуникация, которая протекает между людьми в форме общения как обмен знаковыми образованиями (сообщениями). Но существует и противоположная трактовка соотношения понятий «общение» и «коммуникация», в которой основной категорией считается общение, а в структуре последнего выделяются коммуникация (обмен информацией), интеракция (организация взаимодействия и воздействия), перцепция (чувственное восприятие как основа взаимопонимания). При этом коммуникация выступает своего рода посредником между индивидуальной и общественно значимой информацией. Итак, в обоих случаях, несмотря на внешние различия, основной упор делается на механизм, который переводит индивидуальный [8].

Системное понимание сущности общения, его многофункциональной природы можно обнаружить в трудах Б.Ф.Ломова и др. ученых, выделяющих набор основных функций общения. Б.Ф. Ломов в общении выделяет, к примеру, такие функции, как: информационно-коммуникативная, охватывающая процессы приема передачи информации; регуляционно-коммуникативная, связанная со взаимной корректировкой действий при осуществлении совместной деятельности; аффективно-коммуникативная, относящаяся к эмоциональной сфере человека и отвечающая потребностям в изменении своего эмоционального состояния [9].

В отличие от общения коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств [10]

Так же необходимо упомянуть ряд принципов демократической системы управления, которая играет большую роль: создание атмосферы в коллективе, устраняющей страх быть наказанным за упущения в работе; оказание всемерной помощи тому исполнителю, кто проявляет инициативу и творчество; постоянное совершенствование методов трудовой деятельности, полный отказ от пустых лозунгов и

заклинаний о повышении производительности труда; взаимная ответственность в системе взаимоотношений руководителей и подчиненных; уважение к исполнителю, его правам и достоинству; создание обстановки, способствующей здоровому соперничеству сотрудников, их продвижению по службе; потребность в умных людях, в заинтересованном активном партнере в лице каждого исполнителя; исключение прямой критики подчиненных, особенно публично; всякая критика только [11].

Для повышения эффективности совещания и борьбы со скукой можно рекомендовать следующие шесть правил (таблица 1).

Таблица 1. Правило эффективного рабочего совещания

Правила	Содержание правил
1. Значения предмета разговора	Понимание причин созыва совещания и вопросов, которые будут обсуждаться
2. Письменная повестка дня	Письменная повестка дня обеспечит всем участникам достаточное время для подготовки и снизит риск неразберихи ошибок.
3. Ограничение участия в совещаниях	Присутствуйте только на тех совещаниях, где действительно необходимо быть
4. Поддержание интереса	Разнообразие формата, темпа и стиля выступления
5. Выступление должны быть краткими	Краткость и конкретика выступлений Использование ясного, простого языка, коротких слов и сжатых предложений.
6. Четкий действий как результат встречи	Формулировка четкого плана действия как результата встречи и совещания. Твердое придерживание выбранного решения.

Организаторам совещания полезно тщательно продумывать состав участников и приглашать только тех, чье присутствие абсолютно необходимо. Чем больше число участников, тем труднее успешно донести до слушателей важные мысли. Необходимо управлять ходом совещания и не давать возможности основным ораторам доминировать в обсуждении или взять в свои руки управление совещанием [12].

Эффективность выступлений зависит от его конкретности и краткости; от использования участниками ясного и простого языка. Наиболее запоминающимися являются те предложения, которые содержат меньшее число слов. Поэтому для большой убедительности полезно освобождать свою речь от прилагательных, наречий и сложных предложений [13].

Так же, необходимо упомянуть систему Lean. Одним из ключевых этапов внедрение системы Lean на предприятии является перестройка системы управленческого менеджмента. Самой его сути.

Традиционная организация: рекомендации идут в приказном порядке сверху. ответственность лежит исключительно на руководителях; работники демотивированы из-за отсутствия возможности внедрять изменения, «не слушают того, что мы хотим

сказать»; периодические улучшения; ограничения в доступности к информации/ограниченная коммуникация на предприятии; низкий уровень удовлетворения работников; бережливое производство; решения об улучшениях принимаются на самых низких ступенях фирмы; работники вовлечены, желают проводить изменения и принимают участие в них; непрерывное улучшение и информирование; налаженная коммуникация по вопросам ситуации на предприятии; высокий уровень удовлетворения работников [14] (таблица 2).

Таблица 2. Этапы командообразования

Этапы	Содержание этапов
1. Адаптация	Взаимное информирование и анализ задач. Поиск членами группы оптимального способа решения задачи
2. Группирование и кооперация	Создание объединений по симпатиям и интересам. Начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп
3. Нормирование деятельности	Разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности
4. Функционирование	Образование ролевой структуры команды. Группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости.
5. Выступление должно быть краткими	Краткость и конкретика выступлений Использование ясного, простого языка, коротких слов и сжатых предложений.
6. Четкий действий как результат встречи	Формулировка четкого плана действия как результата встречи и совещания. Твердое придерживание выбранного решения.

Группирование и кооперация характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп [15].

При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы» [16].

На этапе нормирования деятельности разрабатываются принципы группового взаимодействия, и нормируется область внутригрупповой коммуникации, область коллективной деятельности. На этой стадии отсутствует интергрупповая активность. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и

психологическом отношении группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм [17].

Функционирование – это этап принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социальнопсихологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры [18].

Специфические черты, присущие только эффективным командам: нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач; высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения; активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем [19].

К условиям эффективной команды можно отнести: неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи, в которых участвуют все члены; выражают как свои идеи, так и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства. При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов [20].

Таким образом, коммуникативная деятельность бизнесменов реализуется в управленческом взаимодействии и воздействии на объекты управления, целесообразными взаимоотношениями в коллективе и вне его.

Общая коммуникабельность руководителя придает высокую продуктивность коммуникативной деятельности бизнесменов. Таким образом, руководитель должен стремиться не к «бесконфликтному» взаимодействию с подчинёнными, а к эффективному разрешению возникающих противоречий, устраняя или сводя до минимума их негативные последствия и используя их позитивные возможности.

Компетентность руководителя по отношению к сложным, противоречивым ситуациям во взаимодействии людей включает следующие навыки и умения: понимание природы противоречий и формирование конструктивного взгляда на проблему конфликтов в организации; умение проанализировать возникающие ситуации, определить причины их возникновения; навыки управления конфликтными явлениями в своём

коллективе, включающие в себя умение придать конструктивные формы возникающим противоречиям в межличностном взаимодействии, сделать их разрешение

По итогам проведенного исследования, можно сделать вывод, что развитию коммуникаций внутри компаний в последнее время все больше уделяется внимания. Грамотно выстроенное любое взаимодействие между сотрудниками и обмен информацией, может привести организацию к высоким результатам работы, а значит и успеху компании на рынке, т.к. в организации четко налажены каналы связи и определены зоны ответственности каждого, кто владеет какой-либо информацией.

Список литературы

1. *Ананьев Б.Г.* Личность, субъект деятельности, индивидуальность / Б.Г. Ананьев. – М.: «Директ-Медиа», 2008. – 209 с.
2. *Берн Э.* Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000. – 320 с.
3. *Божович Л.И.* Психологические закономерности формирования личности в онтогенезе / Л.И. Божович // Вопросы психологии. – 1976. – № 6. – С. 45-53.
4. *Сенков В.А.* Человеческий капитал в развитой рыночной и переходной экономике (вопросы теории). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2000
5. *Вацлавик П.* Психология межличностных коммуникаций / Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д. – СПб.: Речь, 2000. – 310 с.
6. *Джемс У.* Научные основы психологии / У. Джемс. – Мн.: Харвест, 2005. – 528 с.
7. *Друкер П.* Эффективный руководитель / П. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 224 с.
8. *Емельянов Е.Н.* Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: Армада, 1998. – 511 с.
9. *Костюк Г.С.* Принципы развития психологии // Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1969. – С. 118-152.
10. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Издательства: Смысл, Академия, 2005. – 352 с.
11. *Ломов Б.Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов. – М.: Директ-Медиа, 2008. – 444 с.
12. *Безпалов В.В., Лочан С.А., Федюнин Д.В., Иванов А.В., Автономова С.А.* Большие данные и возможности их использования при разработке коммуникативной

стратегии предприятий регионального промышленного комплекса. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1-2. С. 28-34.

13. *Зайцева Н.А., Макарова Л.М., Ларионова А.А., Филатов В.В., Окунев Д.В., Положенцева И.В., Вихрова Н.О.* Оценка конкурентоспособности субъектов рынка телекоммуникационных услуг. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 2019. Т. 6. № S3. С. 60

14. *Ильина С.И.* Реализация оптимальной коммуникационной стратегии в условиях информационно-сетевой экономики. В сборнике: *Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса. Сборник научных трудов кафедры Коммерции и сервиса, посвященный Юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина*. Под редакцией В.Ю. Мишакова, Л.Е. Зерновой. Москва, 2020. С. 86-89.

15. *Кобулов Б.А., Кобиашвили Н.А., Бирюкова О.А.* Особенности мотивации труда сотрудников инновационной компании, работающей на рынке телекоммуникационных услуг. *Инновации в условиях развития информационно-коммуникационных технологий*. 2008. № 1. С. 427-428.

16. *Радько С.Г., Мишаков В.Ю.* Коммуникативная деятельность в процедурах управления кадрами. В сб.: *Экономика, менеджмент и сервис: современный взгляд на актуальные проблемы*. Сб. науч. тр. Под ред. Мишакова В.Ю., Зерновой Л.Е. Москва, 2018. С. 169-179.

17. *Рамазанов И.А., Струнгар А.Н.* Информационно-коммуникационная глобализация российской экономики. // *Креативная экономика*. 2018. Т. 12. № 10. С. 1549-1568.

18. *Рамазанов И.А., Кравежина Л.Е.* Интегрированные коммуникации как основа современного подхода предприятий к планированию и рациональному использованию медиаресурсов. *Российское предпринимательство*. 2015. Т. 16. № 21. С. 3885-3894.

19. *Филатов В.В., Родин М.А.* Функции коммуникаций в системе государственного и муниципального управления. В сборнике: *Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Сборник научных статей 8-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. 2018. С. 200-204.

20. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 *Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)*, Москва, 2021

УДК 677.074

**ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
IMPLEMENTATION OF A PROCESS APPROACH FOR AUTOMATION OF
CONTROL SYSTEMS OF FOOD INDUSTRY**

Сергеева Надежда Викторовна*, Логунова Нина Юрьевна
Sergeeva Nadezhda Viktorovna *, Logunova Nina Yuryevna ****

**Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*

**Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: 84770@stud.rguk.ru)*

*** Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва*

*** Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: logunina@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности внедрения процессного подхода для автоматизации систем управления предприятий пищевой промышленности в современных условиях в современной экономике.

Abstract: Some features of the implementation of the process approach for the automation of control systems of food industry enterprises in modern conditions in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: процессный подход, автоматизация, система управления, предприятия пищевой промышленности.

Keywords: process approach, automation, control system, food industry enterprises.

Предприятия пищевой промышленности для поддержания клиентской базы вынуждены искать новые и усовершенствованные эффективные инструменты для повышения качества своих основных бизнес-процессов. Для многих предприятий пищевой промышленности решение данной задачи может основываться на теории и практике реинжиниринга бизнес-процессов, а также на интеграции различных методов, основанных на процессном управлении. Методы управления предприятием пищевой промышленности, основанные на процессном подходе, предназначены для улучшения основных показателей деятельности организации путем глубокого анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов услуг [1].

Процессный подход к управлению – это одна из концепций управления, в соответствии с которой вся деятельность предприятия пищевой промышленности рассматривается как набор бизнес-процессов. В условиях динамично меняющихся условий внешней среды одним из важных аспектов процессного управления является непрерывное совершенствование бизнес-процессов. *Отсутствие понятного и структурированного описания системы «процессный подход к управлению», в частности относительно предприятий пищевой промышленности, приводит к наличию большого*

количества заблуждений в среде российских менеджеров и руководителей, что приводит к разочарованию в процессном подходе после неудачных попыток его внедрения [2].

Актуальность исследований в области инструментов процессного подхода управления предприятием пищевой промышленности определяется тем, что при наличии большого количества работ, посвященных собственно процессному подходу, внедрению реинжиниринга бизнес-процессов, системы менеджмента качества и других современных методов, на предприятиях пищевой промышленности сохраняется потребность в научной разработке инструментов процессного подхода к управлению бизнес-процессами.

Процессная модель управления заключается в том, что при наличии вертикали власти основное управление предприятием пищевой промышленности осуществляется по горизонтали (процессам), все сотрудники знают, что делают, руководство четко ставит и отслеживает цели и показатели, а работники получают заработную плату по результатам [3].

Процессный подход является мощным средством управления и менеджмента того, как предприятия пищевой промышленности создают ценность для потребителя и других заинтересованных сторон. Инструменты процессного подхода позволяют уменьшить число уровней иерархии и объединять в рамках одной группы целый ряд частных функциональных подзадач, обеспечивая целостный охват задачи. При этом каждый член группы отвечает за свою часть работы и осуществляет самоконтроль. Таким путем удается уменьшить количество стыков, что, в свою очередь, приводит к ускорению и упрощению процессов, то есть производство услуги оптимизируется с точки зрения затрат времени и денег. А поскольку сотрудники заинтересованы в результатах своего труда, они постоянно заботятся об улучшении организации и совершенствовании бизнес-процессов [4].

Предприятия пищевой промышленности, использующие инструменты процессного подхода, оптимальным образом ориентирована на рынок и потребителей. Они обладают большей гибкостью и успешнее приспосабливаются к самым разнообразным изменениям, обусловленным технологическими, социальными, экологическими или экономическими причинами, чем организация, построенная по функциональной схеме [5].

Процессная модель управления предприятием пищевой промышленности состоит из инструментов горизонтального (функционального и межфункционального) планирования, организации, выполнения, контроля и анализа деятельности компании: технологии управления, карты бизнес-процессов, перечня регламентов, самих регламентов выполнения действий, таблицы показателей, с весами и плановыми значениями,

положения о мотивации, оценочных листов для должностной единицы, схемы документооборота и форм управленческой отчетности[6].

Эта позиция позволяет применить основные инструменты процессного подхода к менеджменту, существующему на предприятиях пищевой промышленности, а также оценивать качество оказываемых потребителям услуг, с точки зрения процессного подхода [7].

Во-вторых, совершенствование бизнес-процессов осуществляется с помощью различных инструментов и методов процессного подхода. Российские исследователи выделяют три группы инструментов процессного подхода для совершенствования бизнес-процессов:

1. методы, непосредственно направленные на управление бизнес-процесса (непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI); инжиниринг; реинжиниринг; перепроектирование (концентрированное улучшение) [8];

2. методы, которые имеют иную область применения, но могут быть использованы и для совершенствования БП (бенчмаркинг; метод быстрого анализа решения (FAST); функционально-стоимостный анализ (ФСА) [9];

3. методы, опирающиеся непосредственно на процессный подход (TQM (всеобщее управление качеством); система менеджмента качества в соответствии с ISO) [10].

На основе исследований зарубежных и отечественных специалистов в области процессного управления можно выделить основные, наиболее часто используемые на практике методы достижения целей совершенствования бизнес-процессов организаций: методика быстрого анализа решения; бенчмаркинг процесса; перепроектирование процесса; инжиниринг процесса; реинжиниринг процесса (Хаммер, Чампи); использование референтных и эталонных моделей (Ю. В. Ляндау, Д. И. Стасевич); контроллинг бизнес-процессов; аутсорсинг бизнес-процессов. Необходимо отметить, что перечисленные методы и инструменты процессного подхода должны отражать суть концепции BPM (BusinessProcessManagement) – постоянное улучшение бизнес-процессов. Следует уметь комплексно использовать имеющиеся инструменты менеджмента и инструменты процессного подхода управления с общей моделью совершенствования управления бизнес-процессами. Далее рассмотрим цели применения выделенных с субъективной точки зрения инструментов процессного подхода [11].

Целью бенчмаркинга процесса является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных» предприятий пищевой промышленности и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование. Бенчмаркинг применим для локальных (фрагментарных) и

интеграционных процессов предприятий пищевой промышленности, но иногда требует большей степени радикальности в изменении организационной деятельности [12].

Инжиниринг процесса (процессов) можно считать методом проектирования бизнес-процессов вновь создаваемых предприятий пищевой промышленности или бизнес-процессов новых видов бизнеса в существующих организациях с учетом передового опыта и принципа оптимальности в управлении процессами. В зависимости от того, на какую модель управления будет ориентирован инжиниринг процесса – функционально-специализированное или процессное управление – будет зависеть его радикальность. Тем не менее, с одной стороны, основываясь на ориентации инжиниринга, направленного на процессы деятельности (бизнес-процессы), его можно отнести к одному из методов процессного управления [13].

Средства проектирования системы управления бывают двух видов: ручные (использование простых офисных программ, типа MS Office, MS Visio) и автоматизированные (использование прикладных программных комплексов, типа IDEF, All Fusion, ARIS). Ручные инструменты позволяют отражать только важную часть процессного подхода, детализируя систему управления большей частью в текстовом варианте, что удобно для чтения и понимания, но неудобно для оптимизации микроопераций [14].

Автоматизированные системы ориентированы на визуально-текстовое представление, трудоемки в настройке (например, написании скриптов), дорогостоящи, но легки для последующего анализа и оптимизации, внесения изменений. Однако автоматизация процессов проектирования позволяет лишь сократить рутинные операции по вводу и обработке информации. Таким образом, проектирование архитектуры модели осуществляется человеческим разумом [15].

Для эффективного и качественного использования инструментов процессного подхода нужно обладать знаниями, навыками и опытом описания бизнес-процессов, иметь представление о форме регламентов, правилах их написания и редактирования, владеть пониманием системы сбалансированных показателей, знать, что такое система мотивации и документооборота, уметь выявлять, анализировать и представлять нужную информацию [16].

Процессный подход к управлению подразумевает наличие ответственного сотрудника, который будет следить за процессами. Фактически он становится главным руководителем. Ему необходимо делегировать полномочия участникам процессов. Несмотря на это, монополия на руководство при такой модели утрачивается. В рамках процессного подхода все сотрудники подчиняются не конкретному лицу (начальнику), а

общей цели, которая заключается в успешном завершении процессов и получении конечного результата [17].

Как уже отмечалось выше, разработка и внедрение процессного подхода достаточно ресурсоемкая задача. Основная причина неиспользования инструментов процессного подхода предприятиями пищевой промышленности в полном объеме заключается в отсутствии готовности компаний строить матричную систему управления: вводить институт кросс функциональных владельцев бизнес-процессов, который вступает в противоречие с организационной культурой и стилем управления большинства российских компаний [18].

Инструменты процессного подхода следует выбирать, исходя из их способности облегчить предприятию пищевой промышленности достижение поставленных целей. Стоит отметить, что внедрение даже немногочисленных инструментов процессного подхода существенно повышает результативность и эффективность системы управления. Так же в процессе описания и анализа бизнес-процесса происходит обмен информацией между его участниками, и появляется возможность сформировать правильное, разделяемое понимание бизнес-процесса и решить большинство системных и поведенческих проблем, что является неоспоримым достоинством применения инструментов процессного подхода [19].

За счет того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе предприятия пищевой промышленности, он позволяет получить ряд преимуществ, в сравнении с функциональным подходом. Основными преимуществами процессного подхода являются: координация действий различных подразделений в рамках процесса; ориентация на результат процесса; повышение результативности и эффективности работы организации; прозрачность действий по достижению результата; повышение предсказуемости результатов; выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов; устранение барьеров между функциональными подразделениями; сокращение лишних вертикальных взаимодействий; сокращение временных и материальных затрат [20].

Необходимость внедрения процессного подхода к управлению предприятием пищевой промышленности объясняется тем, что большинство проблем возникает на границах между подразделениями организации; эти проблемы можно устранить, только рассматривая деятельность как процесс. Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей на предприятиях пищевой промышленности. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие

проблемы без участия вышестоящего руководства. В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. Процессный подход меняет понятие структуры организации. В соответствии с одним из принципов процессного подхода организация состоит не из подразделений, а из процессов [21].

Построение системы управления предприятием пищевой промышленности на основе процессного подхода возможно при помощи различного инструментария, методов и техник. Каждый руководитель предприятия решает эту задачу по-своему. Внедрение инструментов процессного подхода организацией пищевой промышленности позволяет значительно повысить эффективность работы, однако вместе с тем, требует и высокой корпоративной культуры. Эта необходимость обусловлена тем, что по мере развития предприятий пищевой промышленности структура управления будет ориентирована на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Именно процессный подход и связанное с ним применение стандартов серии МС ИСО 9001:2001 позволяют осуществить взаимосвязь организационной структуры управления с системой бизнес-процессов предприятия и получать тем самым оптимальное достижение целей и задач, выражающихся и в предоставлении рынку востребованных услуг.

Список литературы

1. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Мишаков В.Ю., Кирсанова Е.А. и др.* Реинжиниринг бизнес–процессов предприятий сервиса. Москва, 2019.
2. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021
3. *Кудрявцев Д. В.* Технологии бизнес-инжиниринга: учеб. пособие /Д. В. Кудрявцев, М. Ю. Арзуманян, Л. Ю. Григорьев. — СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. — 427 с.
4. *Евдокимова А.Б., Ильин И.В.* Реинжиниринг бизнес-процессов в организации как инструмент антикризисного управления // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 3 (245).С. 190-201.
5. *Бианкина А.О., Орехов В.И., Орехова Т.Р., Казенков О.Ю., Яковлев С.С.* Оценка стоимости бизнеса. Учебное пособие для бакалавров. - ИСН: 2016 г. - 176с.

6. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Ред.: А. А. Белайчук, В. Г. Елиферов. Москва: Альпина Паблицер, 2016. 480 с. ISBN 978-5-9614-4208-3.

7. *Мухина Т.Н., Минайченкова Е.И., Филатов В.В.* Актуальные проблемы осуществления управленческих нововведений на предприятиях малого бизнеса. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4. С. 245-257.

8. *Рамазанов И.А.* Малое предпринимательство на рынке торговых услуг в контексте социально-экономического развития депрессивного региона. Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 2. С. 615-632.

9. *Филатов В.В., Козловских Л.А.* Социально-экономические проблемы развития предприятий малого и среднего бизнеса. В сб.: Актуальные вопросы налогообложения, налогового администрирования и экономической безопасности. Сб. ст. III Всеросс. науч.-практ. конф. с межд. уч. ЮЗГУ, Курск, 2019.

10. *Голованов К.В., Мишаков В.Ю.* Стратегическое планирование развития малого и среднего бизнеса медиаиндустрии. В сб.: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2018. С. 106-108.

11. *Мишаков В.Ю.* Проектирование бизнес-процессов – как основа создания архитектуры предприятия сервиса. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2019. № 2 (380). С. 9-13.

12. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Козловских Л.А.* Тенденции развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях российской экономики (аналитический обзор). Микроэкономика. 2019. № 6. С. 38-46.

13. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Родинова Н.П., Остроухов В.М., Положенцева И.В., Ахмедова Х.Г.* Организационно-экономические риски внедрения систем информационной безопасности предприятия. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2020. № 2 (386). С. 60-68.

14. *Филатов В.В., Кудрявцев В.В., Родинова Н.П. и др.* Проектирование бизнес-процессов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности. Учебник, с грифом УМО – Москва, ЗАО «Университетская книга», 2019.

15. *Сенков В.А.* Человеческий капитал в развитой рыночной и переходной экономике (вопросы теории). Диссертация на соискание ученой степени кандидата

экономических наук / Москва, 2000

16. *Филатов В.В., Кобиашвили Н.А., Музыка М.Ю., Косикова Ю.А. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

17. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., Исааков Г.С. и др.* Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий легкой промышленности. Учебник с международным участием, Москва, 2020.

18. *Филатов В.В., Безпалов В.В., Мишаков В.Ю., и др.* Моделирование бизнес – процессов в сфере внешнеэкономической и финансовой деятельности. Учебник, Москва, 2020.

19. *Филатов В.В., Музыка М.Ю., Савватеев Е.В., Косикова Ю.А., и др.* Управление и бизнес - инжиниринг предприятий АПК. Москва, 2019

20. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Женжебир В.Н., Рамазанов И.А., Задорнов К.С., и др.* Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект. Т.1 Промышленная автоматизация предприятий легкой промышленности. Монография, Издательство РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, 2021

21. *Bezpalov V.V.* Diagnostics methods for purposes of restructuring of regional management system/ Life Science Journal. 2014. Т. 11. № 9s. С. 56-59.

УДК 336.71

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ РФ
MANAGEMENT SYSTEM OF PROJECT ACTIVITIES IN THE BODIES OF STATE
AND MUNICIPAL GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Соловьев Алексей Дмитриевич*, Филатов Владимир Владимирович **,
Любина Ольга Николаевна*
Solovyov Alexey Dmitrievich*, Filatov Vladimir Vladimirovich **,
Lyubina Olga Nikolaevna ***

* *ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова», Россия, Москва*

* *Moscow City University of Management of the Government of Moscow named after Yu.M. Luzhkov, Russia, Moscow
(e-mail: sadsolovey@mail.ru), (e-mail: lubina22@yandex.ru)*

** *Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва
** Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: filatov_vl@mail.ru)*

Аннотация. Целью настоящей статьи является исследование вопросов, связанных с системой управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти в современных условиях в современной российской экономике.

Annotation. The purpose of this article is to study issues related to the management system.

Ключевые слова: проектное управление, проект, проектный офис, проектный комитет.

Keywords. project management, project, project office, project committee.

За последние годы политическая и экономическая ситуации в мире спровоцировали перед нашей страной ряд вызовов, в связи с чем, возникла потребность в обеспечении и повышении уровня конкурентоспособности в конкретных направлениях развития. Возникает необходимость использования новых и современных методов, инструментов и подходов в государственном и муниципальном управлении для укрепления позиций Российской Федерации на международной арене [6].

Одним из таких инструментов является проектное управление. Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. «Правительство Российской Федерации, сформировав бюджетный процесс по программному принципу, тем самым создало предпосылки для развития практики проектного управления в российских государственных и муниципальных органах власти» [3].

Проектное управление в государственном и муниципальном секторе имеет ряд особенностей: деятельность по проектному управлению в органах государственной власти осуществляется в жестких правовых рамках; подотчетность вышестоящим органам власти; использование ресурсов бюджета для финансирования проектов; публичная отчетность; общественный контроль; амбициозность целей проектов; многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов; направленность на положительный социальный эффект, а не на получение финансовых выгод от инвестирования финансовых средств [7].

Проектное управление как понятие включает в себя набор методов, инструментов и приемов, направленных на достижение цели проекта при балансировании между объемами работы, ресурсами (деньги, труд, время, материалы), качеством и рисками [8].

На рисунке (рис. 1) представлена модель проектно-ориентированной системы, предлагаемая Минэкономразвития. Система управления органа исполнительной власти представляет собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения целей органа исполнительной власти. Внедрение проектно-ориентированной системы управления предполагает внедрение или модификацию существующих процессов управления.

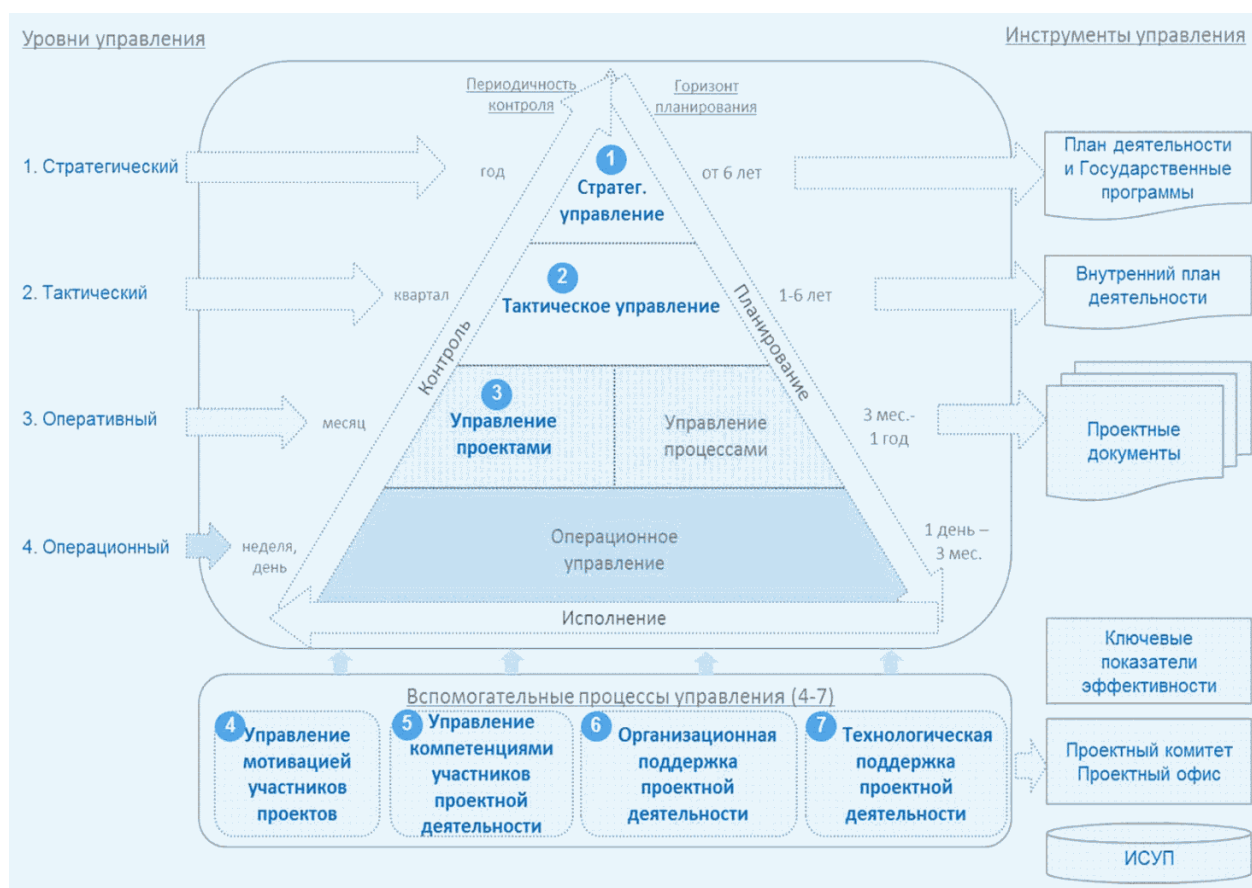


Рис. 1. Модель проектно-ориентированной системы управления в органах государственной и муниципальной власти РФ

Из схемы следует, что система управления органа государственной и муниципальной власти состоит из 4 уровней, а именно: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни. Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля. Отмечу, что данные уровни управления находятся во взаимозависимости. Суть взаимозависимости заключается в том, что планирование каждого нижестоящего уровня производится в результате декомпозиции и детализации плана более высокого уровня, контроль каждого вышестоящего уровня основывается на данных, полученных в результате контроля нижестоящего.

Также из данной схемы видно, что существует 2 вида процессов управления, а именно основные и вспомогательные. Основные состоят из: стратегического управления, тактического управления, управления проектами, управления процессами и операционного управления. К вспомогательным процессам, в свою очередь, относятся: управление мотивацией сотрудников, управление компетенциями участников проектной деятельности, организационная поддержка проектной деятельности, а также технологическая поддержка проектной деятельности.

По способу достижения целей органа государственной и муниципальной власти выделяются: процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности); проектно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов. Сравнительная характеристика проекта и процесса представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика проекта и процесса

Параметр	Проект	Процесс
Цикличность	Уникален	Цикличен
Чем регламентируется?	1. Устав проекта; 2. план проекта.	1. Регламент бизнес-процесса; 2. методические указания.
Управляющий	Руководитель проекта	Менеджер процесса
Контроль	По ресурсам: 1. Временным; 2. Финансовым; 3. Трудовым и т.д.	1. По результатам; 2. По отклонениями.
Оптимизация/изменения	Нет. Возможно, незначительные корректировки по ходу исполнения.	Да, если есть сбой/нарушение процесса.
Риск	Значительный	Незначительный

Далее, в рамках научно-исследовательской работы, рассмотрим нормативно-правовую базу проектного управления в органах государственной и муниципальной власти. В Российской Федерации управление проектами в сфере государственного и муниципального управления имеет следующую нормативно-правовую базу.

1. Указ Президента Российской Федерации № 306 от 30 июня 2016 года. Именно с данного указа в органах государственной власти РФ началось системное внедрение проектного управления. В соответствии с Указом Президента РФ № 306 был сформирован Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Совет – это прежде всего совещательный орган, который необходим для разработки подходов для разработки подходов к способам решения приоритетных задач по основным направлениям стратегического развития страны. Президиум Совета возглавляет Председатель Правительства Российской Федерации.

В структуре Аппарата Правительства Российской Федерации сформирован Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации. Департамент выполняет следующие функции: функции Федерального проектного офиса; организует проектную работу; формирует портфели национальных проектов; проводит оценку; ведет мониторинг внедрения проектного управления.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288. Данным Постановлением было утверждено обновленное Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и Функциональная структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации, в соответствии с которыми осуществляется внедрение проектного управления в федеральных органах государственной власти Российской Федерации (постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050, признано утратившим силу).

3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В соответствии с данным Указом перед Правительством РФ была поставлена задача обеспечения достижения национальных целей на период до 2024 года. Достижений целей достигается путем реализации национальных проектов, которые направлены на осуществление социально-экономического и научно-технического развития, повышения уровня жизни населения Российской Федерации, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека. В целях обеспечения исполнения данных поручений определены соответствующие ответственные федеральные органы исполнительной власти (Поручение Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 22.07.2018 № ДМ-П13-2858).

В настоящее время в федеральных органах исполнительной власти осуществляется работа по формированию, утверждению и мониторингу национальных и федеральных проектов в соответствии с Методическими указаниями по разработке национальных проектов (программ), утвержденными Председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым от 4 июня 2018 г. № 4072п-П6.

Важно понимать, что внедрение проектного управления не является паллиативом от сбоев, которые происходят в экономике Российской Федерации. Проектное управление – это инструмент, который используется лишь для принятия решений. Эффективность любого проекта зависит только решения, которое примет руководитель проекта.

Проектная деятельность в органах государственной и муниципальной власти РФ имеет ряд проблем, что мешает ее наиболее эффективному применению. Самая важная причина, по мнению автора статьи, это сложная нормативно-правовая и законодательная база для внедрения и применения проектного управления в деятельности органов государственной и муниципальной власти РФ. Следующая причина – это низкая адаптивность менеджмента к изменяющимся условиям. Низкая адаптивность, в свою

очередь, вызывает нехватку профессиональных знаний у менеджеров в сфере государственного и муниципального управления проектной деятельности [9].

Но, несмотря на это, следует признать, что проектное управление является весьма эффективным инструментом для реализации проектов органов государственной и муниципальной власти. Необходимо понимать, что подходить к внедрению проектного управления нужно максимально внимательно, так как проектное управление требует больших временных, финансовых и трудовых затрат.

Подводя итог, выделю, что социально-экономическое развитие Российской Федерации напрямую зависит от того насколько правильно и эффективно менеджеры будут применять свои знания и навыки в управлении проектами и программами по всей вертикали власти.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 30.07.2019) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/

2. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26P-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти" URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/e8716f8c95332d7ebaaf5144ccc02b881e133973/

3. *Прокофьев С.Е., Мурар В.И.* Проектное финансирование: сущность и значение: // Наукоеведение. - 2014 - №6. – С.15-17

4. *Раменская Л.А.* Особенности проектного управления в органах государственной власти на региональном уровне // *Фундаментальные исследования.* – 2018. – № 1.

5. *Чаркина Е.С.* Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: Научный доклад. – М.: ИЭ РАН, 2017. – 54 с.

6. *Горбков Д.И., Любина О.Н., Филатов В.В.* Теоретические подходы к типологизации управления изменениями в программах и проектах. В сборнике: *Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития. Сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов.* 2021. С. 102-106.

7. *Корчагина К.А., Любина О.Н., Филатов В.В.* Современные проблемы управления изменениями в проектах промышленного предприятия. В сборнике: *Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития. Сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов.* 2021. С. 118-123.

8. Кущенко А.О., Любина О.Н., Филатов В.В. Сравнительный анализ современных методов управления проектами промышленного предприятия. В сборнике: Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития. Сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов. 2021. С. 123-130

9. Соловьев А.Д., Любина О.Н., Филатов В.В. Обзор методологических подходов и стандартов проектного управления. В сборнике: Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития. Сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов. 2021. С. 140-148

УДК 338.45

**ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО
БИЗНЕСА И КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ
FUNDAMENTALS OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN SMALL BUSINESSES
AND COMMERCIAL BANKS**

**Зернова Людмила Евгеньевна
Zernova Liudmila Evgenievna**

*Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow
(e-mail: dekfem@mail.ru)*

Аннотация: Рассмотрены основы и возможности эффективного взаимодействия коммерческих банков и предприятий (фирм) малого и среднего бизнеса. На основе анализа экономической литературы представлены и структурированы факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность данного взаимодействия. Предложен переход от традиционного вида взаимодействия банка и МСП к партнерскому, позволяющему учесть интересы взаимодействующих сторон.

Abstract: The basics and possibilities of effective interaction between commercial banks and small and medium-sized enterprises (firms) are considered. Based on the analysis of the economic literature, the factors that have a direct impact on the effectiveness of this interaction are presented and structured. The transition from the traditional type of interaction between the bank and SMEs to the partner type, which allows taking into account the interests of the interacting parties, is proposed.

Ключевые слова: коммерческий банк, предприятия малого и среднего бизнеса, факторы взаимодействия, партнерский характер взаимодействия

Keywords: commercial bank, small and medium-sized businesses, interaction factors, partnership nature of interaction

Развитие малого и среднего бизнеса относится к важнейшим задачам, стоящих перед российской экономикой. Малые и средние предприятия (МСП) призваны решать целый комплекс экономических проблем, в числе которых обеспечение занятости и

повышение уровня жизни населения, формирование конкурентной среды, увеличение объемов производства, стимулирование инновационных процессов и пополнение бюджетов всех уровней за счет роста налоговых отчислений. Развитие МСП существенно сдерживается недостаточностью их собственных средств. В связи с этим возникает необходимость привлечения инвестиционных ресурсов (в первую очередь – кредитов банков), обеспечивающих функционирование и эффективное развитие малых предприятий. Однако анализ состояния процесса кредитования МСП свидетельствует о чрезвычайно низкой интенсивности их взаимодействия с банками [1,2,3,6]. В связи с этим необходимо выявить и проанализировать причины, тормозящие эффективность взаимодействий банков и МСП.

Анализ литературных источников позволил выявить факторы, оказывающие непосредственное влияние на процесс и эффективность взаимодействия коммерческих банков и МСП (табл.1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на взаимодействие МСП и коммерческих банков

Факторы	Характеристика
Макроэкономические	<ul style="list-style-type: none"> - экономическая ситуация в стране; - характер денежно-кредитной политики, осуществляемой ЦБ РФ - наличие кредитно-инвестиционных ресурсов в банковском секторе; - государственная политика в сфере поддержки малого бизнеса; - стабильность национальной валюты; - покупательная способность населения; - налоговая нагрузка на сектор МСП
Мезоэкономические	<ul style="list-style-type: none"> - динамика развития отрасли, к которой принадлежит конкретное предприятие малого или среднего бизнеса (количество и обороты предприятий, численность занятых, инвестиции в основной капитал и т.п.) - спрос на продукцию МСП; - барьеры для входа МСП в отраслевой бизнес; - уровень конкуренции в отрасли; - использование потенциала малых фирм при выполнении госзаказов; - наличие горизонтально и вертикально интегрированных связей между малыми, средними и крупными предприятиями; - доступность банковских продуктов и услуг для малого бизнеса; - поддержка государством отдельных отраслей экономики
Микроэкономические	<ul style="list-style-type: none"> - финансовое состояние МСП (объемы выручки и прибыли, эффективность деятельности МСП и т.п.); - финансовая грамотность предпринимателей и персонала банка; - величина активов банков, работающих с МСП, и эффективность их деятельности; - условия кредитования МСП (процентная ставка, срок кредита, порядок погашения займа, обеспечение, гарантии и т.п.) - кредитная политика банка по отношению к МСП

Политические	- политическая стабильность в стране; - внешнеполитическая ситуация; - наличие санкционного давления на банки и предприятия
Правовые	- наличие стабильной и действенной законодательно-правовой базы; - степень вмешательства государства в развитие банковского сектора и деятельность МСП
Социально-демографические	уровень занятости и безработицы в секторе МСП; - демографическая ситуация в стране; - привлекательность малого бизнеса для населения
Маркетинговые	- имидж и репутация коммерческого банка (место в рейтинге, информационная прозрачность, известность бренда, срок пребывания на рынке); - репутация малого бизнеса

Изучение и анализ различных проблем взаимодействия малых и средних предприятий и фирм с коммерческими банками в значительной степени может определяться видами поведения экономических субъектов. В этом случае результат чаще всего зависит именно от поведения банков, как финансовых институтов, располагающих значительными ресурсами, в том числе для осуществления процессов кредитования. В международной практике подобное взаимодействие чаще основано на партнерских, взаимовыгодных отношениях. Сложившаяся модель взаимодействия российских банков и малых предприятий значительно отличается от «партнерской», поскольку опирается только на коммерческое отношение, непосредственно связанное с извлечением дохода в конкретный момент времени. Поскольку возврат кредитных средств и получение процентов от клиента является первоочередной задачей банка, его мало волнует перспектива деятельности малого предприятия, взявшего кредит под большой процент. В связи с этим длительность взаимодействия коммерческого банка и МСП носит, как правило, краткосрочный характер. В связи с наличием рисков банки очень осторожно относятся к долгосрочному кредитованию предприятий малого бизнеса. Банку более выгодно предоставить кредит одному крупному предприятию (корпоративному клиенту), чем работать со множеством МСП, используя линейку краткосрочных мелких по величине кредитных продуктов.

МСП, в свою очередь, также заинтересованы в получении максимально возможной прибыли и, соответственно, в более низкой процентной ставке и комфортных условиях кредитования. Вследствие невысокого уровня доверия предприниматели обычно неохотно раскрывают информацию о деятельности своей компании и даже скрывают реальные данные (действительные результаты бизнеса могут быть как хуже, так и лучше). И если основная цель коммерческих банков – обеспечить возврат выданных кредитных средств и процентов по ним, то собственники бизнеса в ответ предпринимают ряд мер, чтобы не

отдавать кредиты (закрывают компании, объявляют банкротство, дробят бизнес на более мелкие компании, выводят активы с баланса предприятия, меняют собственников и т.п.).

Таким образом, существующий вид взаимодействия коммерческих банков и МСП не стимулирует перетекание денежных ресурсов из банковского сектора в реальную экономику. При этом банки, как собственники кредитных ресурсов, занимают главенствующую позицию в этом процессе взаимодействия, диктуя свои условия сектору МСП и конкретно тем предприятиям, которые нуждаются в привлеченных средствах для развития своего бизнеса [4,5,7].

Для изменения подобных взаимоотношений необходимо переходить к принципиально другому виду взаимодействия коммерческих банков и МСП. Это вид взаимодействия должен иметь ярко выраженный характер партнерских взаимоотношений. В этом случае взаимоотношения будут носить более долгосрочный характер, что будет давать возможность банку на основе долговременного и взаимовыгодного сотрудничества снизить риски и получать прибыль от подобного взаимодействия.

Список литературы

1. Зернова Л.Е. Кредитование в системе малого и среднего бизнеса России // Сборник научных трудов кафедры Коммерции и сервиса – М. – 2020 – с.41-48
2. Зернова Л.Е., Ерохин Е.С. Практика финансовой поддержки развития малого и среднего бизнеса Москвы и Московской области // Сборник научных трудов кафедры Коммерции и сервиса – М. – 2020 – с.61-65
3. Висарионова Т.А., Зернова Л.Е. Современное состояние кредитования юридических лиц в коммерческом банке // Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, посвященной Юбилейному году в ФГБОУ «РГУ им. А.Н. Косыгина» - М. – 2020 – с.118-122
4. Зернова Л.Е. Теоретические аспекты партнерских связей в коммерческом банке // Управление экономическими системами: электронный научный журнал – 2019 - №4 (122) – с.36
5. Зернова Л.Е., Ильина С.И. Оценка партнерских связей в коммерческом банке // Управление экономическими системами: электронный научный журнал – 2019 - №4 (122) – с.53
6. Visarionova T.A., Zernova L.E., Mishina E.U. PROBLEMS OF FINANCING SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN RUSSIA // Modern Science. - 2019- №12-1. - с. 21-25
7. Зернова Л.Е. Анализ партнерских связей коммерческого банка // Экономические исследования и разработки – 2019 - №4 – с. 119-127

УДК 677.074

**К ВОПРОСУ АВТОМАТИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
TO THE QUESTION OF AUTOMATION OF INNOVATIVE PROCESSES AT FOOD
INDUSTRY ENTERPRISES**

**Чиликина Елизавета Андреевна, Логунова Нина Юрьевна
Chilikina Elizaveta Andreevna, Logunova Nina Yuryevna**

*Российский государственный университет пищевых производств, Россия, Москва
Russian State University of Food Production, Russia, Moscow
(e-mail: izabellaevans21@mail.ru), (e-mail: logunina@yandex.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые вопросы автоматизации инновационных процессов на предприятиях пищевой промышленности в современных условиях в современной экономике российской экономики.

Abstract: Some questions of automation of innovative processes at the enterprises of the food industry in modern conditions in the modern conditions of the Russian economy are considered.

Ключевые слова: автоматизация, инновационные процессы, предприятия пищевой промышленности.

Keywords: automation, innovative processes, food industry enterprises.

Современный научно-технический прогресс немислим без интеллектуального продукта, получаемого в результате инновационной деятельности. Инновация (от англ. Innovation – нововведение, новаторство) – это «инвестиции в новацию» как результат практического освоения нового процесса, продукта или услуги. Новация (от лат. Novation – изменение, обновление) представляет собой какое-то новшество, которого не было раньше: новое явление, открытие, изобретение, новый метод удовлетворения общественных потребностей и т.п. Инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания, управления и т.п. [1].

Процесс создания, освоения и распространения инноваций называется инновационной деятельностью или инновационным процессом. Результат инновационной деятельности можно назвать также инновационным продуктом. «Инновация (нововведение) – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [2].

С термином «инновация» тесно связаны понятия «изобретение» и «открытие». Под изобретением понимают новые приборы, механизмы, инструменты, созданные человеком. Под открытием подразумевают процесс получения ранее не известных данных или

наблюдение ранее не известного явления природы. В отличие от инновации, открытие делается, как правило, на фундаментальном уровне и не преследует цели получить выгоду [3].

В современной экономике инновации играют огромную роль. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоёмкости и новизны. Таким образом, инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних. Побудительным механизмом развития инноваций, в первую очередь, является рыночная конкуренция [4].

По мнению многих ученых, занимающихся изучением экономики, в 21 веке одним из важных условий по устойчивому развитию пищевой промышленности является разработка и приведение в действие эффективной инновационной политики. Её главной целью должно стать внедрение новых технологий, изобретений, форм управления производством и организацией труда, основанных на достижениях научно-технического прогресса [5].

Как показывает мировой опыт, в условиях рыночной экономики государство принимает самое непосредственное участие в организации инновационной деятельности. Стоит отметить, что формы этого участия могут быть самыми разнообразными. В частности, в США и Японии в настоящее время разработаны и успешно функционируют общенациональные программы развития научно-технической деятельности и соответствующего перераспределения управленческих функций в регионах и пр. [6].

В условиях рынка производители продукции или услуг постоянно вынуждены искать пути сокращения издержек производства и выхода на новые рынки сбыта. Поэтому предпринимательские фирмы, первыми освоившие эффективные инновации, получают весомое преимущество перед конкурентами. Инновация является реализованным на рынке результатом, полученным от вложения капитала в новый продукт или операцию (технология, процесс). В связи с этим необходимо подчеркнуть, что при всём разнообразии рыночных новшеств, важным условием для их практической реализации в бизнесе является привлечение инновационных инвестиций в достаточном объёме [7].

За последнее десятилетие в России также произошло множество реформ, которые существенно повлияли на почти все социально-культурные отношения. Это привело к появлению разнообразных форм собственности, становление рыночной экономики, менеджмента [8].

Именно благодаря введению менеджмента открылся новый подход к управлению предприятиями, а также изменился механизм полномочий и принципов управления. Инновационный менеджмент заключается в том, что руководитель должен управлять всеми инновационными разработками и какими-либо техническими новинками в процессе предприятия. Все руководители стараются сделать их предприятие более успешным и без инновационных разработок это невозможно [9].

Менеджер, руководитель, директор должен контролировать все процессы на предприятии, начиная с самых мелких деталей, заканчивая инновационными разработками и внедрением новых товаров и услуг. Но, к сожалению, на практике все подобные разработки очень специфичные и довольно быстро устаревают. Поэтому, для того чтобы эффективно управлять инновациями, менеджеру необходимо иметь как можно больше информации [10].

Возвращаясь к теме последних реформ, стоит отметить, что Россия понесла много неудач в социально-экономическом развитии. И, безусловно, это происходит и сейчас из-за постоянно меняющейся цены на нефть на мировом рынке, из-за неопределенности стратегии переустройства общества [11].

Проблем, связанных с инновационным менеджментом, существует достаточно много. Прежде всего, это сложность технологий. Безусловно, простой пользователь не всегда может разобраться в тонкостях инновационной разработки, он не обладает специальными знаниями и опытом, то есть ему требуется обучение и сопровождение [12].

Кроме того, низкий уровень интереса со стороны коллектива может затруднить задачу инновационного менеджера. Коллектив не всегда хочет привыкать к нововведениям. Чаще всего, сотрудники не понимают с какой целью внедряется разработка. Поэтому, они препятствуют ее внедрению и воспринимают ее крайне враждебно. В этом случае, инновационный менеджер может провести тренинг для персонала и повысить уровень информированности коллектива о продукте [13].

При изучении нескольких литературных источников можно выделить такие основные проблемы инновационного менеджмента:

Проблема №1. Сложность внедрения разработки. Инновационные разработки достаточно сложно внедрить. Руководитель и коллектив не воспринимают инновационные продукты как эффективный ресурс. Руководство может испугаться ответственности, которую им придется нести в любом исходе внедрения новшества, а коллектив также боится выйти из привычных рамок своих обязанностей. Поэтому чаще уже на этапе только внедрения начинаются сложности. Конечно, без сопротивления со стороны коллектива этот процесс происходил бы быстрее [14].

Проблема №2. Низкий уровень эффективности национальной инновационной системы. В России доля новых разработок в затратах на технологичные инновации составляет около 18%. Стоимость импорта технологий в 2 раза превышает стоимость их экспорта. То есть, например, экспорт машин и оборудования составляет около 9% от общего объема, что говорит о низком уровне конкурентоспособности отечественного автопрома. Однако, в сырьевом экспорте показатели совсем другие и составляют порядка 77%. Но все мы понимаем, что сырье не вечно и данные показатели будут находиться на высоком уровне только до тех пор, пока сырье в нашей стране находится в достаточном количестве. Когда сырья не станет, все показатели упадут до нуля [15].

Проблема №3. Высокая стоимость. Скорее всего любое новшество потребует серьезных материальных ресурсов. Особенно в настоящее время это заметно из-за сложившейся экономической ситуации в стране. По данным экономистов, в 2020 году инфляция в России стала самой высокой за последние четыре года. То есть руководителям своих компаний вероятнее всего придется увеличивать материальные запасы и без внедрения новшеств [16].

Проблема №4. Быстрое устаревание. Как уже говорилось выше, действительно, инновационные разработки сложны тем, что устаревают за очень короткий промежуток времени. Не успеешь оглянуться, а твои конкуренты уже используют твою разработку, которая пока только у тебя в голове. Однако, конкурентам тоже нельзя будет расслабляться в данном случае, ведь, пока я пишу этот текст, это новшество уже устарело! Да, я утрирую, но суть в том, что любое новшество требует хорошо разработанного стратегического плана, чтобы данная разработка продержалась на рынке как можно дольше [17].

Проблема №5. Низкая способность к модернизации. Не все инновационные продукты способны быстро модернизироваться, но в любом случае настанет день, когда модернизация станет необходимой. Конечно, у большинства предприятий нет дополнительного финансирования на это. И, к сожалению, к данным продуктам приходится использовать стратегию ликвидации [18].

Проблема №6. Низкое качество. Исходя из того, что в России очень мало людей, которые действительно имеют опыт управления инновационными проектами в условиях рыночной экономики, данная проблема крайне остро ощущается. Сейчас успешно развивается инновационный менеджмент лишь на тех предприятиях, которые ориентируются на производство продукции для иностранного потребителя. Несмотря на то, что географически предприятия расположены в пределах России, они вынуждены играть по западным правилам. А это совсем другая история [19].

Если затрагивать внедрение автоматизации инновационных процессов на предприятиях пищевой промышленности, то можно сказать следующее. В силу своей специфики, малым предприятиям пищевой промышленности приходится проявлять большую активность на рынке, используя свою гибкость и способность к быстрой переориентации. Поэтому зачастую именно эти предприятия становятся первооткрывателями новых продуктов и новых технологий в различных отраслях пищевой промышленности. Как уже было замечено, инновационная деятельность способствует повышению выживаемости в конкурентной борьбе, что особенно важно для малого предприятия пищевой промышленности [20].

Кроме того, при реализации инновации, предложенной к продаже, происходит обмен «деньги–инновация». Денежные средства, полученные предпринимателем в результате такого обмена, во-первых, покрывают расходы по созданию и продаже инноваций, во-вторых, приносят прибыль от реализации инноваций, в-третьих, выступают стимулом к созданию новых инноваций, в-четвёртых, являются источником финансирования нового инновационного процесса. Инновационный процесс означает инновационную деятельность какого-либо предприятия. Он направлен на разработку и реализацию результатов научно-технических изысканий в виде нового продукта или нового технологического процесса [21].

Что же касается предприятий, направленных на потребителя из ближнего зарубежья или нашей страны, то ситуация более свободная. Здесь они уже могут себе позволить применять инструменты обеспечения прибыльности, которые не связаны с удовлетворенностью покупателя. Данные предприятия теряют свою надежность и привлекательность для потребителей. Если и дальше продолжается такая стратегия деятельности, то отношения между производителем и потребителем накаляются, растет степень рискованности, а, следовательно, такой способ практически не применим к современным реалиям рыночной экономики [22].

Подводя итоги, можно сделать вывод: в России существует множество проблем, связанных с инновационным менеджментом предприятий, однако все они решаемы! Я считаю, что для активизации инновационных разработок прежде всего государство должно оказать поддержку организациям. Нужно помочь с внедрением конкурентоспособных продуктов, а также государство должно предоставлять субсидии и льготы предприятиям, которые занимаются выпуском инновационных продуктов.

Если отнестись к данным проблемам действительно с должным вниманием и попробовать их решить, то российские предприятия смогут выйти на новый уровень, а также выдержать конкуренцию с западными компаниями.

Список литературы

1. *Филатов В.В., Булавина Т.А.* Социально-экономические аспекты применения инновационных технологий в производстве хлебобулочных, макаронных и кондитерских изделий. *Health, Food & Biotechnology*, Том 2, № 2, (2020), с. 75-91
2. *Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Данильчук В.А.* Современные проблемы инновационного менеджмента. Сборник научных трудов «Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты». Москва, 2020.
3. *Филатов В.В.* Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования отраслевого рынка инноваций. Автореферат дис. доктора экономических наук / Ин-т проблем рынка РАН. Москва, 2017
4. *Филатов В.В.* Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования рынка инноваций отраслевых экономических систем. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 5-4 (46). С. 126-132.
5. *Филатов В.В., Царев А.А.* Эффективность формирования и регулирования отраслевого рынка инноваций. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 6-1 (49). С. 159-162.
6. *Филатов В.В.* Методологические модели формирования и регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы пищевой промышленности. Монография / Москва, 2016.
7. *Сенков В.А., Беличко А.А.* Налоговое стимулирование инновационной активности предприятий. Вестник университета. 2014. № 2. С. 168-172.
8. *Филатов В.В.* Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы: теория и методология. Москва, 2016.
9. *Филатов В.В.* Анализ возможности использования в России зарубежного опыта развития рынков инноваций отраслевой экономической системы на примере пищевой промышленности. В сб.: Современные научные исследования: теоретический и практический аспект. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2016. С. 123-131.
10. *Филатов В.В.* Риск-факторы, препятствующие формированию и регулированию рынка инноваций пищевой промышленности ЦФО. Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2016. № 3. С. 75-78.

11. *Филатов В.В.* Механизм взаимодействия участников рынка инноваций пищевой промышленности на основе технологических платформ. Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2016. № 4. С. 57-62.
12. *Филатов В.В., Симонова В.А.* Предпосылки повышения инновационного потенциала участников основных продуктовых групп пищевой промышленности ЦФО. Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8. № 5 (36). С. 64.
13. *Филатов В.В., Симонова В.А.* Конкурентный анализ инновационных предприятий перерабатывающей промышленности ЦФО. Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 3. № 3. С. 57.
14. *Филатов В.В.* Формирование и регулирование рынка инноваций отраслевой экономической системы пищевой промышленности: теория и методология. Курск, 2015.
15. *Филатов В.В.* Модель управления рынком инноваций отраслевой экономической системы. В сб.: Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. ИНИОН РАН. Москва, 2015. С. 175-180.
16. *Филатов В.В.* Проблемы формирования и регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы в теории, методологии и на практике. Инновации и инвестиции. 2015. № 6. С. 34.
17. *Филатов В.В.* Современное состояние и тренды рынков инноваций отраслевых экономических систем в промышленно-развитых странах. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 1. С. 247-257.
18. *Филатов В.В.* Рынок инноваций отраслевой экономической системы. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. №2. С.43-53.
19. *Филатов В.В.* Организационно-экономическая модель формирования и регулирования рынка инноваций пищевой промышленности ЦФО. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 2 (7). С. 279-295
20. *Филатов В.В., Воронина М.В.* Анализ современных тенденций, способствующих реализации инновационной модели развития АПК. Вестник университета. 2014. № 1. С. 67-73.
21. *Филатов В.В., Воронина М.В.* Экономическое регулирование инновационно-инвестиционных процессов в АПК. Вестник университета. 2014. № 2. С. 81-91.
22. *Филатов В.В., Елисеева Т.В.* Анализ национальной инновационной системы РФ на основе стратегической концепции социально-экономического развития регионов в условиях современной информационной среды. В сб.: Образование, экономика, право в современном информационном обществе. Материалы VIII Международной научной конференции. Ответственные редакторы А.В. Семенов, Ю.С. Руденко. 2012. С. 231-237.

УДК 658

**СТРАТЕГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ
CUSTOMER SERVICE STRATEGY AS A FACTOR OF INCREASING THE QUALITY
OF SERVICE**

**Першукова Светлана Аркадьевна
Pershukova Svetlana Arkadyevna**

*Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
Russian state University named after A. N. Kosygin, Moscow*

Аннотация: Проведено исследование вопроса повышения качества обслуживания клиентов, в рамках которого рассмотрена стратегия обслуживания клиентов и приведены основные направления совершенствования качества обслуживания.

Abstract: A study of the issue of improving the quality of customer service was carried out, within the framework of which the strategy of customer service was considered and the main directions for improving the quality of service were given.

Ключевые слова: стратегия обслуживания клиентов; регламент; ресурсы предприятия

Keywords: customer service strategy; regulations; enterprise resources

О повышении качества обслуживания клиентов можно говорить, когда предприятие сознательно использует систему менеджмента качества (СМК) [1, 2]. Рассматривая пути повышения качества обслуживания на предприятиях, в том числе и сферы услуг, необходимо отметить, что проблемы работы предприятий в первую очередь связаны качественными показателями товара или услуги [3, 4], поскольку существует определенный список требований к услуге, которым она должна соответствовать. Кроме того, важным моментом определяющим качество является наличие и качество ресурсов предприятия (рис.1) [1]. В соответствии с требованиями стандарта в процессе предоставления услуг организация должна обеспечить соответствие ресурсов установленным требованиям.

Считается, что организационно-практическими действиями предприятий по решению основных задач совершенствования качества обслуживания как формы удовлетворения потребностей должны быть:

– формирование новой эффективной системы работы с кадрами на предприятиях с целью создания более эффективного и качественного обслуживания и предоставления услуг.

– формирование индекса человеческого развития, т. е. развитие повышенной ответственности у обслуживающего персонала, повышение квалификации, проявление высокого профессионализма;

- внедрение системы оценки работы персонала как резерва повышения трудоспособности с его стороны;
- разработка программы контроля качества;
- создание результативной системы стимулирования качества;
- совершенствование имущественного фонда предприятий;
- документирование системы менеджмента качества, т. е. документальное описание: состава и содержания предоставляемых услуг; процессов предоставления услуг; процессов обеспечения качества обслуживания и так далее [5].

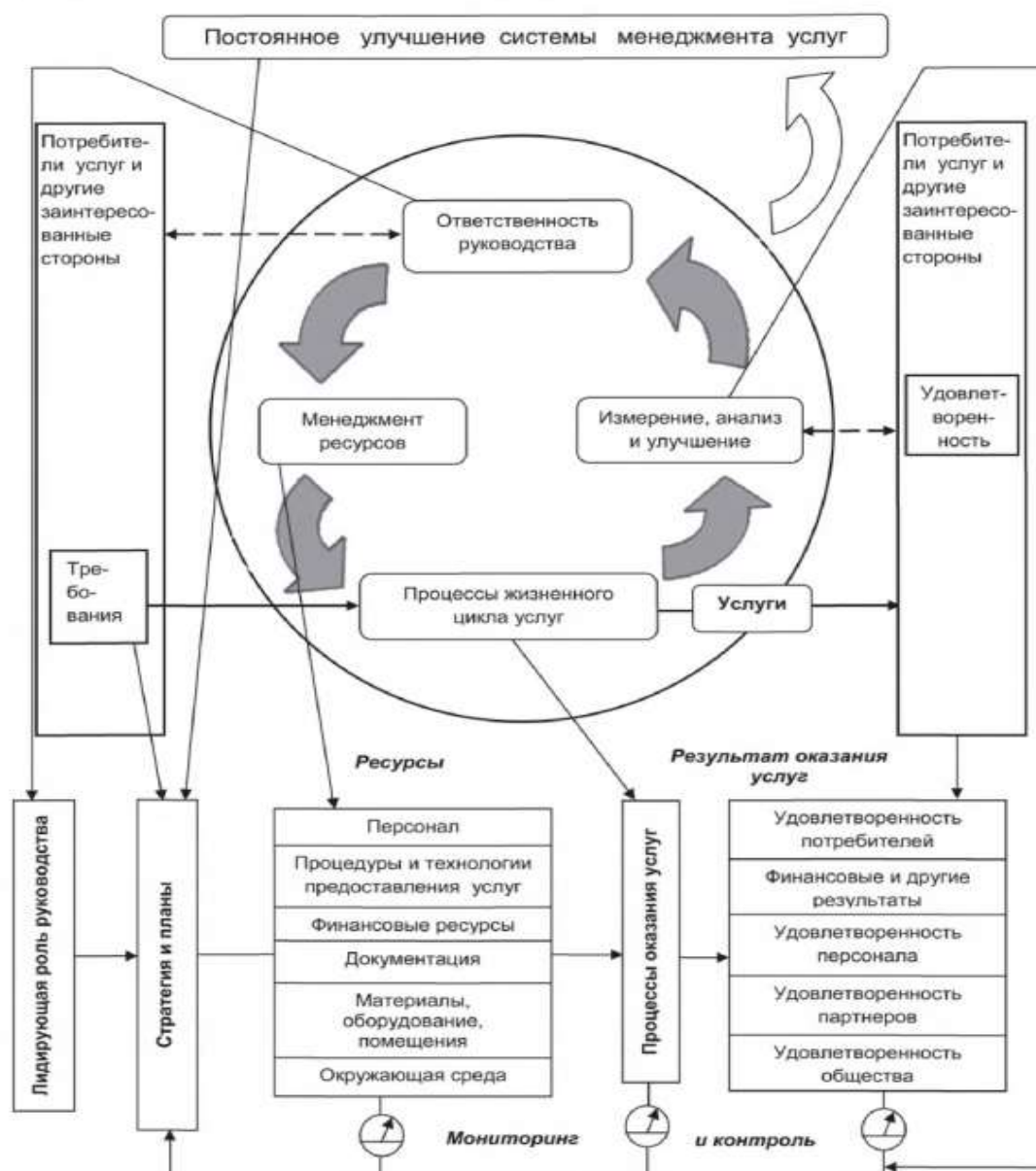


Рис.1. Система обеспечения качества услуг

Сегодня руководство предприятий в немалой степени озабочено качеством продукции и качеством обслуживания клиентов. Если рассматривать предприятия обслуживания с точки зрения динамики их развития, качество будет оказывать самое

большое влияние на их жизнеспособность. Ведь причины многих неудач предприятий кроются не только в технологии обслуживания, а и в неверно проводимой политике в области качества услуг и формировании стратегии обслуживания.

Стратегия обслуживания – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических целей в обслуживании, достижение которых служит формированию положительного имиджа фирмы, постоянной клиентуры и устойчивой финансовой позиции на рынке.

В данном случае следует обратить внимание на основные составляющие менеджмента обслуживания клиентов. Стратегия обслуживания клиентов включает шесть основных моментов, представленных на рис.2.

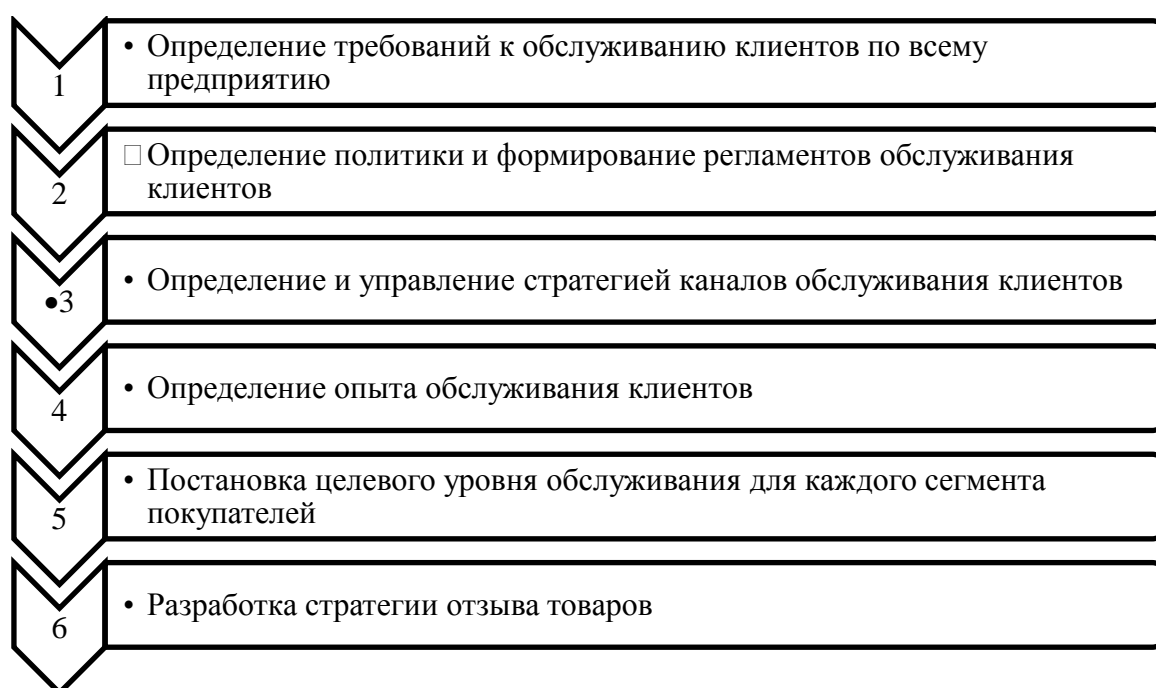


Рис. 2. Стратегия обслуживания клиентов

Одним из элементов стратегии обслуживания является определение политики и формирование регламентов обслуживания клиентов. В стандарте указано что для обеспечения эффективной деятельности предприятие иметь определенный набор документации, который устанавливается самой организацией.

Регламент – это правила, которые упорядочивают работу бизнес-процессов организации. Существование любого регламента позволяет упорядочить деятельность отдела, повысить производительность труда. Особенно регламент необходим если:

- работники предприятия не знают о своих зонах ответственности;
- коллектив систематически не выполняет свои обязанности;
- появляются жалобы на качество обслуживания от клиентов;

- нет согласованности действий внутри отдела и между подразделениями;
- план не выполняется, система мотивации не работает.

Регламент можно условно поделить на три большие части: основные положения, где расшифровываются термины, указываются обязанности фирмы и ее ответственность перед сотрудниками, вторая часть, в которой раскрываются обязанности сотрудников, и третья – правила поведения сотрудников.

Многочисленные исследования, проведенные в этой области, показали, что грамотное внедрение и своевременное обновление регламентов определенных категорий работников является одним из способов добиться успеха и повысить показатели деятельности предприятия.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что стремление к совершенствованию качества – это бесконечный процесс, которым должны заниматься все предприятия, а направления совершенствования определены моделью системы обеспечения качества услуг.

Список литературы

1. ГОСТ Р 50691-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги населению. Модель системы обеспечения качества услуг (утв. И введен в действие Приказом Росстандарта от 06.09.2013 № 875-ст).

2. Першукова С.А. Значение системы менеджмента качества услуг. В сборнике: Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ-2020). Сборник материалов Международной научно-технической конференции. 2020.С 136-139.

3. Першукова С.А. Исследование показателей качества обслуживания в гостиничном бизнесе. В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, КОММЕРЦИИ И СЕРВИСА. Сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса. Москва, 2021. С.153-155.

4. Першукова С.А. Исследование показателей, формирующих качество обслуживания клиентов. В сборнике: Экономика, менеджмент и сервис: современный взгляд на актуальные проблемы Сборник научных трудов. Под редакцией Мишакова В.Ю., Зерновой Л.Е. Москва, 2018. С. 146-149.

5. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации: учебное пособие / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 299 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-005070-6. - Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006756> (дата обращения: 15.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

Секция 2. Технологии современного менеджмента и инновации в промышленности

УДК 339.97

СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В США STIMULATING RENEWABLE ENERGY INNOVATION IN THE UNITED STATES

**Голованова Александра Евгеньевна
Golovanova Alexandra Evgenievna**

*Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина, Россия, Москва
Gubkin Russian State University of Oil & Gas (National Research University), Russia Moscow
(e-mail: aegolovanova@yandex.ru)*

Аннотация: В данной статье идет речь об использовании возобновляемых источников энергии в США. Государство предоставляет налоговые льготы для использования возобновляемых источников энергии – инвестиционный налоговый кредит и производственный налоговый кредит.

Abstract: This article deals with the use of renewable energy in the United States. The state provides tax incentives for the use of renewable energy sources - investment tax credit and production tax credit.

Ключевые слова: возобновляемые источники энергии, инновации, США

Keywords: renewable energy, innovation, USA

В Америке возобновляемые мощности в настоящее время представляют собой большую часть капиталовложений и установленных мощностей, но возобновляемые источники энергии (далее – ВИЭ) продолжают сталкиваться с трудностями.

Внедрение тарифов на импортные солнечные элементы и модули, сокращение федерального инвестиционного налогового кредита (ИТС) и откат коммунальных услуг от новых проектов Закона о политике в области коммунальных услуг (PURPA) в настоящее время являются растущей проблемой для отрасли [1, с. 45].

К счастью, государственная политика в области чистой энергии, динамика рынка и корпоративный спрос на ВИЭ будут способствовать дальнейшему росту использования возобновляемых источников энергии в Соединенных Штатах.

Федеральные налоговые кредиты

На рост использования ВИЭ оказывает влияние политика на национальном, региональном, государственном и местном уровнях, что создает сложный ландшафт субсидий и других стимулов. За последние несколько десятилетий введенные федеральные налоговые льготы стимулировали развитие ВИЭ.

Федеральные налоговые льготы будут продолжать играть важную роль в расширении использования ВИЭ, несмотря на снижение стимулов. Двумя крупнейшими стимулами являются инвестиционный налоговый кредит (Investment Tax Credit, ИТС) и производственный налоговый кредит (Production Tax Credit, ПТС), которые были продлены на пять лет в соответствии с Законом о консолидированных ассигнованиях от декабря 2015 года [2, с. 595].

Однако, этот закон включал в себя условие поэтапного отказа для обоих налоговых кредитов. Таким образом, к 2024 году все новые ветроэнергостанции и некоторые солнечные энергостанции больше не будут субсидироваться.

При поэтапном отказе наземные и морские ветровые установки, строительство которых началось в 2016 году, получили полную стоимость ПТС после уплаты налогов в размере 2,3 цента / кВтч в течение десяти лет. После 2016 года стоимость ПТС снижалась на 20% в год в течение последующих трех лет. Как только начнется строительство ветряного проекта, у объекта будет четыре года для работы в соответствии с рекомендациями Службы внутренних доходов [3, с. 314].

При работе ветровой установки можно выбрать ИТС вместо ПТС. ИТС предоставляет 30% налоговую скидку от стоимости проекта в год, когда он подключен к сети. В 2017 году он сокращался на 20% каждый год до 2019 года в соответствии с поэтапным отказом от ПТС. Это важнейший вариант морских ветровых установок из-за высоких капитальных затрат.

ИТС более тесно связан с солнечной энергетикой. Что касается солнечной энергетике, ИТС сокращается на 4% в год для проектов, начинающих строительство в 2020 году, а затем падает до 10% для коммерческих проектов, начинающихся с 2022 года и далее, но падает до нуля процентов для распределенных солнечных проектов. Также недавно подтверждено, что солнечным установкам будет доступно четыре года после начала строительства для подачи заявки на ИТС. Единственное исключение - объекты, которые начнут строительство в 2021 году - они должны быть подключены к 2024 году, чтобы получить 22% кредит. Начиная с 2024 года, все коммерческие объекты, введенные в эксплуатацию, будут получать 10% кредит. ИТС также помог зарождающемуся рынку хранения, так как разработчики связали хранилище с солнечными системами, что позволило им применить ИТС как к солнечным компонентам, так и к компонентам хранения.

PURPA

Закон о политике регулирования коммунальных услуг (Public Utilities Regulatory Policy Act, PURPA) стал существенной движущей силой солнечного роста в некоторых

штатах, особенно в Северной Каролине. Согласно PURPA, коммунальные предприятия должны покупать электроэнергию у «соответствующих объектов», если они разрабатываются по стоимости, равной или ниже стоимости, которую коммунальные предприятия не платят за традиционную электростанцию [4, с. 52]. Из-за различных методологий расчета затрат реализация PURPA значительно варьируется от штата к штату.

Поскольку стоимость солнечной энергии снизилась, PURPA привела солнечные установки в отдельных штатах с выгодными ставками и продолжительностью контракта. В 2018 году примерно 30% проектов солнечной энергетики общего пользования были объектами, отвечающими требованиям PURPA.

Из-за резкого снижения стоимости солнечной энергии некоторые коммунальные предприятия сталкиваются с потоком запросов на присоединение. Учитывая негибкость PURPA, это привело к тому, что некоторые коммунальные службы сочли спрос на присоединение несостоятельным и начали проводить реформы.

До настоящего времени разбирательство привело к конкретным изменениям в отношении реализации. Некоторые из них привели к относительно безвредным - или даже благоприятным - изменениям, в то время как другие фактически положили конец развитию PURPA в таких штатах, как Айдахо. Экономика, а не политика, является движущей силой одной из крупнейших тенденций в энергетическом секторе: выбросы угля. Это предоставляет большие возможности для возобновляемых источников энергии. Столкнувшись со слабой экономикой стареющих угольных электростанций, коммунальные предприятия ищут возможности досрочного выхода из эксплуатации угольных предприятий, чтобы воспользоваться более дешевыми ресурсами. Не субсидированное сопоставленное сравнение стоимости энергии показывает конкуренцию угля и комбинированных циклов с дешевым ветром и солнечными батареями.

Государственная политика чистой энергии выбросов CO₂

Установление цены на внешние выбросы углерода облегчает разработку более чистых ресурсов, обеспечивая более благоприятные экономические перспективы для чистых энергетических ресурсов. Десять штатов в США в настоящее время сталкиваются с ценой на углерод в своих процессах принятия решений в рамках программ по ограничению и торговле квот на выбросы парниковых газов в Калифорнии по Региональной инициативе.

Эта группа штатов выросла до двенадцати, когда Вирджиния и Нью-Джерси присоединились к этой инициативе в 2020 году. Однако коммунальные службы в других штатах учитывают цены на углерод в своих процессах планирования с помощью

механизмов, отличных от прямой государственной политики. Штаты, включая Колорадо, Миннесоту и Вашингтон, непосредственно используют оценку социальных затрат на углерод (social cost of carbon, SCC) в своем интегрированном планировании ресурсов. Кроме того, Иллинойс и Нью-Йорк используют SCC для расчета субсидии с нулевым выбросом, предоставляемой существующим ядерным объектам.

В настоящее время 29 штатов и Вашингтон, округ Колумбия, имеют версию стандарта по возобновляемому портфелю (Renewable Portfolio Standard, RPS). RPS требует, чтобы обслуживающие нагрузку организации поставляли определенный процент своей электроэнергии из приемлемых возобновляемых источников энергии [5, с. 229].

Чтобы продемонстрировать соответствие, эти организации должны удалить соответствующее количество кредитов возобновляемой энергии (renewable energy credits, REC), которые представляют один мегаватт-час производства возобновляемой энергии.

Большая часть этой политики была разработана в начале 2000-х годов, и пять штатов уже достигли своих конечных целевых лет. Вашингтон, Мэриленд и Нью-Мексико завершат свой завершающий год в 2020 году, если штаты не примут в этом году меры для расширения своих программ [6, с. 238].

Еще одиннадцать штатов столкнутся с их последним годом в 2025/2026, оставив только десять штатов с программами, которые будут продолжать увеличиваться до 2030 года. Таким образом, большинству штатов с политикой RPS придется выбирать, следует ли изменять свои программы и стремиться к более высоким целям в области возобновляемых источников или позволить им остаться на том же уровне.

Континентальный Соединенные Штаты имеют цели RPS

В 2018 году в Калифорнии, Нью-Джерси, Коннектикуте и Массачусетсе были приняты программы в области чистой энергии. Каждый штат пересматривал свои программы RPS, создавая стандарты чистой энергии (Clean Energy Standards, CES) вместо или в дополнение к своим программам RPS.

Отражая растущую тенденцию приведения политики стимулирования в соответствие с долгосрочными целями декарбонизации, Нью-Джерси присоединился к Иллинойсу и Нью-Йорку в создании кредитов с нулевым выбросом для поддержки своих ядерных установок. Хотя программы CES включают в себя более широкую группу ресурсов, чем большинство программ RPS, таких как крупномасштабный импорт гидро- и чистых энергоносителей, они до сих пор не были политическим механизмом, посредством которого государства субсидировали атомные электростанции.

Совместно со своей CES Массачусетс ввел первый в стране стандарт чистого пика, который требует от коммунальных предприятий закупать определенное количество

чистого электричества в часы максимальной нагрузки. Эти стандарты, наряду с мандатами на хранение аккумуляторов, также представляют собой новые тенденции в штатах, которые делают упор на сокращение выбросов углерода.

Корпоративные цели возобновляемой энергии

Последняя тенденция роста индустрии возобновляемых источников энергии связана с корпоративными закупками. Снижение стоимости возобновляемых источников энергии, агрессивные цели обеспечения устойчивости и колебания цен на ископаемое топливо подталкивают компании к использованию возобновляемых источников энергии.

В 2018 году корпорации объявили о заключении более 6,5 ГВт сделок по возобновляемым источникам энергии, что составляет 22% от всех соглашений о закупках ветровой и солнечной энергии (Power Purchase Agreements, PPA), подписанных в 2018 году. К 2025 году, согласно Альянсу покупателей возобновляемой энергии, ожидается, что корпоративный спрос достигнет 60 ГВт [7, с. 133].

Корпоративные сделки предлагают разработчикам и коммунальным предприятиям источник долгосрочных контрактов, выходящих за рамки нормативов соответствия REC (т. е. для удовлетворения требований RPS). Структура этих сделок зависит от того, исходит ли спрос от регулируемого или нерегулируемого государства.

На нерегулируемых рынках электроэнергии у компаний есть выбор между физическими или виртуальными PPA. Большинство PPA на сегодняшний день были виртуальными (VPPA) - в основном для ветра в Техасе и Оклахоме в Юго-Западном энергетическом бассейне. Тем не менее, будущее выглядит светлым для солнечной энергетики, которая составляет более 40% PPA.

Это прогнозирует рост, особенно в таких штатах, как Техас, где профиль солнечной генерации положительно коррелирует с нагрузкой. PPA способствуют развитию возобновляемых источников энергии в регионах без конкретной политической поддержки. Вместо этого такие факторы, как отличный ресурсный потенциал и социализированное распределение затрат на передачу - в отличие от разработчиков - стимулируют развитие.

VPPA обычно принимают форму контрактов на хеджирование, в которых разработчик по-прежнему продает энергию от проекта к энергосистеме, но заключает контракт с третьей стороной. Корпоративный покупатель гарантирует разработчику фиксированную цену за электроэнергию, которую разработчик продает на оптовом рынке. Если мощность продается меньше фиксированной суммы, покупатель оплачивает разницу, и наоборот.

Список литературы

1. Carmen Weigelt. Competition, regulatory policy and companies' investment in resources: an example of renewable energy technologies // *Academy of Management*. 2015. № 02. P. 45-48.
2. Stephen Comello. US Investment Tax Credit for Solar: Alternatives to the Expected Decline in 2017 // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. — 2016. — № 55. — P. 591 — 602.
3. Sanderson L. Destruction of a federal mining tax credit: creating financial incentives for trade in the dam and its removal // *Reviews of renewable energy sources and energy*. — 2017. — № 68. — P. 308 — 317.
- 4, J a s e y M. Roberts. The Tiniest Assets and Effective Pricing for Regulated Utilities: A Federal Tax Decision // *Columbia Journal of Tax Law*. — 2019. — № 27. — P. 50 — 55
5. Lawrence H. Goulder. The effect of the general equilibrium of the federal standard on clean energy // *American Economic Journal: Economic Policy*. — 2016. — № 02. — P. 226 — 231.
6. Michael J. Ashley. Creating a Safe, Transparent, and Autonomous Supply Chain for Renewable Energy Loans and Carbon Loans // *IEEE Engineering Management Review*. — 2018. — № 41. — P. 235 — 243.
7. Maira Bruck. Standardized Energy Cost Model (LCOE) for wind farms, including electricity purchase agreements // *Renewable Energy*. — 2018. — № 122. — P. 131 — 139.

УДК 336.67

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ
THE BUSINESS PROCESSES IN THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATIONS**

**Ильин Сергей Юрьевич
Ilyin Sergey Yuryevich**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва
Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow
(e-mail: i.sergey777@gmail.com)*

Аннотация: В статье представлен материал, в котором сформулированы задачи осуществления организациями бизнес-процессов, адаптированные к современной рыночной конъюнктуре, связанной со сложностью хозяйственной среды.

Abstract: The article presents the material in which the objectives of the implementation of business processes by organizations, adapted to the modern market conditions, related to the complexity of the economic environment.

Ключевые слова: организации, бизнес-процессы, современная рыночная конъюнктура.
Keywords: organizations, business processes, modern market conjuncture.

Бизнес-процессы составляют ядро предпринимательской деятельности коммерческих организаций, от успешного функционирования которых во многом зависит экономический потенциал страны и ее регионов, что обусловлено обладанием ими

синергетическими возможностями в обеспечении населения дифференцированными благами в необходимом объеме и требующегося качества и финансировании общественного сектора за счет обязательных целевых и нецелевых платежей, которых нет у домохозяйств [2, с. 83]. Именно коммерческий сектор национальной экономики определяет вектор развития современного общества и без его оптимальной эффективности, финансовых и иных возможностей занятых в нем организаций, которые обязаны осознавать свою социальную ответственность перед государством и его населением и понимать, что без знаний всех элементов рыночной конъюнктуры они не в состоянии быть конкурентоспособными и, тем более, занимать и удерживать лидерские позиции в течение длительного периода времени, это невыполнимо, и потому автором предложен современный подход к методологическим основам, влияющим на результат и затраты, формирующие эффект и эффективность, получаемые от предпринимательских усилий в системе рыночных отношений [1, с. 46; 3, с. 224]. Акцент сделан на сложность среды функционирования организаций, вызванную усилением людских запросов, быстро изменяющихся вследствие революционных изменений в научно-технических областях, ужесточения конкуренции, национальных и международных стандартов. Учитывая данные хозяйственные аспекты, сформулируем задачи, связанные с осуществлением организациями бизнес-процессов в при современной рыночной конъюнктуре.

К задачам осуществления бизнес-процессов организациями автор относит:

1. Четкое формирование общих и частных желаемых ориентиров. Общие ориентиры необходимы для планирования типа воспроизводства и для завоевания и удержания лидерства в рыночных сегментах, для чего показатель прибыли по отношению к полным затратам должен составлять не менее 45 %. Именно такой уровень прибыльности позволяет им инвестировать средства в расширение масштабов воспроизводственных процессов. Частные ориентиры стоит задавать для сбалансированности заготовительных, производственных и сбытовых пропорций, без которых организациям не избежать вмененных издержек и, соответственно, они не смогут получать прибыль в достаточном объеме для расширения воспроизводства.

2. Обоснованное ранжирование главных, промежуточных и второстепенных желаемых ориентиров. Они подвержены градации по степени значимости и воздействия на прибыль и ее результативность и затратность (прямую и косвенную рентабельность). Главные ориентиры есть мерило для получения организациями чистой прибыли. По ней организации формируют фонд накопления и фонд потребления собственных средств и устанавливают между ними пропорции для поддержания устойчивости своего хозяйственного механизма к конъюнктурным колебаниям, особенно в опосредованной

среде, которая не только неконтролируемая, но еще и крайне нестабильная в большинстве странах мира. Промежуточные ориентиры касаются видов деятельности, приносящих организациям базовые и подкрепляющие доходы, участвующих в калькуляции прибыли до налогообложения, второстепенные ориентиры – отраслей производственной и социальной инфраструктуры организаций, не приносящих ей доходов, но участвующих в калькуляции расходов.

3. Проработка многоальтернативных желаемых ориентиров. Если операционная деятельность зачастую ограничивается одним, в крайнем случае, двумя вариантами ввиду краткосрочного, а порой и оперативного временного периода, то у внеоперационной деятельности, во всяком случае, имеющей отношение к сделкам с реальными, а еще точнее, капитальными активами, не менее трех вариантов. Такие коммерческие проекты мотивируются интегрированием текущего и перспективного интервалов времени в условный (приведенный) период с издержками, которые тоже являются условными, но при этом они в крупных и очень крупных денежных размерах, и организации должны иметь, во-первых, резервные варианты, во-вторых, не допускать издержек упущенной выгоды. Здесь имеют место не абсолютные, а относительные затратные преимущества вложений в объекты долгосрочного пользования, рассчитываемые с помощью нормативных коэффициентов и нормативных сроков окупаемости. Специфика проработки трех и более вариантов таких проектов в том, что наиболее подходящий из них вариант с минимальным денежным размером.

4. Трансформация желаемых ориентиров. Она осуществима за счет построения воспроизводства через модификацию производительных сил, центральным звеном в системе которых теперь не ресурсный, а технологический фактор, влекущий за собой динамичность хозяйственных операций, способствующую повышению живой и овеществленной производительности. Каждая хозяйственная операция организаций подчинена инновационным мероприятиям для повышения эффективности применения ресурсов в эксплуатации интенсивным способом, обеспечивающим мультипликативный прирост прибыли и экономию денежных средств. Особо значима в таких случаях цифровизация информационных коммуникаций, создающая организациям возможность рационализировать затрачиваемое время на проведение хозяйственных мероприятий по реализации предпринимательских идей.

5. Сочетание коммерциализации и социализации желаемых ориентиров. Ввиду существования социально-этичной маркетинговой концепции, прочно утвердившейся в текущей рыночной среде, коммерческие мероприятия не будут состоятельными без социальной ответственности организаций. Это означает, что в современную эпоху

неправомерно ставить знак равенства между предпринимательством и коммерцией и правомерно включать в состав предпринимательства еще и некоммерческие мероприятия для балансирования собственных и общественных интересов. Без их баланса (паритета) организации свой хозяйственный потенциал целиком не реализуют.

Сформулированные и раскрытые автором задачи направлены на помощь организациям в проведении комплексного анализа осуществляемых бизнес-процессов с учетом современной рыночной конъюнктуры, содержание которых ориентирует их на систематизацию действий по оптимизации результата и затрат, благодаря чему, они будут финансово состоятельными и создадут себе преимущества, выгодно отличающие их от конкурентов.

Список литературы

1. Аверина О.И. Анализ эффективности бизнеса: критерии оценки // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 41 (287). – С. 46-54.
2. Нечаева С.Н., Малицкая В.Б. Оценка факторов экономической эффективности на микроуровне // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2010. – № 3. – С. 83-88.
3. Сараджева О.В., Ковтун М.А. Финансовая безопасность коммерческих организаций // Аналитические инструменты коммерческих организаций в инновационной экономике. – 2020. – С. 224-227.

УДК 338.242.2

**ПРОДВИЖЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ — МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ
SOCIAL MEDIA PROMOTIONS IS A POWERFUL TOOL TO ATTRACT
CUSTOMERS**

**Исааков Георгий Степанович
Isaakov Georgy Stepanovich**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: gestis@yandex.ru)*

Аннотация: Приводится описание известных интернет-площадок, даётся оценка их функциональных возможностей, целевой аудитории, пользовательского отклика и конверсии.

Abstract: A description of well-known internet sites is given, an assessment of their functionality, target audience, user response and conversion is given.

Ключевые слова: социальные сети, интернет-площадки, интерактивный интерфейс, мини-сайты, пользовательский отклик.

Keywords: social networks, online platforms, interactive interface, mini-sines, user feedback.

Продвижение в социальных сетях имеет ряд существенных преимуществ по сравнению с другими методами интернет-маркетинга. К таковым, прежде всего, стоит отнести эффект от размещения ссылок на ресурс компании. Реклама в блогах на известных площадках способна дать намного больше, чем размещение ссылок на главных страницах родственных сайтов. Среди известных интернет-площадок в настоящее время выделяют:

1. Facebook. Эта онлайн-платформа является актуальной для размещения рекламы, где целевая аудитория — это жители Москвы и Петербурга. Она зарекомендовала себя в качестве сайта для продвижения начинающих проектов, сложных и серьезных продуктов, когда нужно завоевать первых последователей. Преимущество использования площадки заключается в том, что в том случае, если реклама не реализовала себя, то проект можно в любой момент приостановить. Однако, существует и недостаток — со временем Facebook наполнился конкурентами и, в связи с этим, стал дорогостоящей платформой. В Facebook роль таргетированной рекламы выполняют баннеры, возникающие в ленте под заголовком «Рекомендуемая публикация».

Существует несколько форматов рекламы, отличающихся своим оформлением — статичная (картинка + текст) и так называемая «карусель» — баннер, состоящий из нескольких объявлений, которые можно листать влево. Также есть интерактивное рекламное объявление на весь экран мобильного устройства. По сути, эти объявления являются мини-сайтами, посвященными конкретным продуктам: они содержат целые слайд-шоу, описания, видеоролики, а также интерактивный интерфейс с возможностью прокрутки. Однако, Facebook отдает предпочтение видеорекламе. Соцсеть считает, что такой формат интереснее и дает пользователю более качественный контент внутри сети.

2. Instagram. Самая популярная, востребованная и актуальная платформа на текущий момент. Реклама в Instagram относится к относительно затратным проектам, но эффективным. Стоит обратить внимание, что лента пользователя насыщена яркими, уникальными и творческими постами, поэтому необходимо придумать новые подходы для привлечения потребителей. На платформе самый эффективный тип рекламы — объявления в формате Stories (Сториз). Несмотря, на свой легкомысленный имидж, они дают более дешевый трафик, чем Facebook и демонстрируют высокую конверсию. Для того, чтобы пользователь перешел на ваш сайт и сделал на нем нужное действие, он смахивает сториз вверх. И чтобы побудить его сделать это, необходимо

экспериментировать с кнопками и переходами на сайт, делая их привлекательнее и интерактивнее, используя яркие иллюстрации и работая с дизайном.

Также рекомендуем не забывать про Boomerang — короткое зацикленное видео, которое цепляет пользователя и дает глубокий контакт с брендом или продуктом. Это недорогой в производстве контент, он приносит хороший пользовательский отклик и его можно использовать не только в Instagram, но и перенести себе на сайт.

Еще один важный пункт — работа с блогерами и лидерами мнений. Блогеры выступают в качестве агентов продвижения продукции: компания заказывает рекламу, взамен получает пост или историю с ссылкой на свой бренд, которая привлекает аудиторию блогера, тем самым повышая охват и интерес к рекламной интеграции.

3. ВКонтакте. Социальная сеть наиболее популярная среди жителей РФ, поэтому можно достичь высоких охватов при низкой стоимости рекламы. Онлайн-платформа дает возможность потребителю взаимодействовать с рекламой, оставлять отзывы, совершать целевые действия. Кроме того, площадка разработала сервисы услуг, такие как доставка, такси, покупки, прослушивание музыки, а также собственную платежеспособную систему, называемую VK-Pay. С ее помощью можно в любой момент оплатить покупку в приложении или на сайте социальной сети.

Также ВК есть дополнительные возможности для размещения рекламы — парсеры, или сервисы по поиску и сбору баз пользователей для ретаргетинга. Данные программы собирают информацию по заданному алгоритму и находят нужную аудиторию для показа рекламы (в том числе и для накрутки подписчиков). Сервис не просто находит целевую аудиторию, он ищет сообщества, в которых состоит нужная аудитория, собирает базу ID пользователей, обсуждений и администраторов сообществ.

4. Telegram. Мессенджер является одной из самых перспективных и эффективных площадок для размещения рекламы. Сервис востребован среди молодой группы населения, поэтому платформа богата активной и живой аудиторией. В Telegram не нужно изощряться в способах оформления контента: здесь отлично работает стандартный формат рекламы, а также хорошо срабатывают инновационные способы коммуникации в виде ярких GIF-анимации и зацикленных видео [1].

Благодаря социальным сетям, в частности, развился маркетинг в социальных медиа, с помощью которого происходит продвижение бренда и который оказывается действенным инструментом для формирования лояльности потребителей [2].

Маркетинг в социальных сетях получил аббревиатуру SMM — Social Media Marketing. Эта деятельность представляет собой комплекс мероприятий, направленных на поддержание взаимоотношений с потребителями в социальных медиа. К таким

мероприятиям можно отнести блоги, социальные сети и прочее. Среди инструментов SMM, позволяющих оказывать прямое влияние на формирующийся в интернете информационный поток о компании, ее деятельности и продукции, принято выделять:

1) создание официальных сообществ — сообщества, деятельность которых контролируется компанией. Фирма оказывает влияние на публикуемый контент, его качество и степень актуальности;

2) работу с неофициальными сообществами, посвященными компании и ее продукции — в подобных группах оценивается репутация фирмы, ее рейтинг, формируемый на основе отзывов клиентов;

3) прямой контакт с потребителями, то есть общение с каждым потребителем продукции компании напрямую через социальные медиа;

4) создание контента для социальных медиа, то есть производство видео- и аудиороликов, фото-контента, написание текстов для размещения в социальных медиа;

5) работу со слухами — происходит отбор информации на основе отзывов в интернете, комментариев под постами;

6) работу с лидерами мнений — те клиенты, которые активно, самостоятельно и добровольно оставляют комментарии о бренде [3].

Для удовлетворения потребностей потребителей стала актуальна концепция CRM (от англ. — customer relationship management), необходимая для реализации взаимодействия с клиентами. Фундаментом данной системы выступает формирование взаимоотношений с пользователями на основе сбора и интегрирования информации о потенциальных покупателях. Это происходит благодаря отслеживанию и оценки маркетинговой активности. Эти сведения накапливаются и анализируются, впоследствии чего образуются персонализированные предложения, которые предлагаются клиенту под его скрытые или явные потребности. CRM-система нацелена на мотивацию потребителя совершать покупки. Для этого также используются различные системы накопления баллов, купоны, что дает скидки при заказах, что повышает продажи компании.

Внедрение CRM-системы обеспечивает достижение двух главных целей. Первая из них заключается в том, чтобы предоставить компании возможность повысить эффективность идентификации, взаимодействия и привлечения новых клиентов. Этого можно добиться содержанием средств автоматизации, с помощью которых можно получить информацию о пользователях, внедрить маркетинговые исследования, определить цены на стадии переговоров. За счет ускорения и совершенствования указанных процессов и высокого уровня идентификации перспективных клиентов CRM-системы позволяют компаниям сконцентрировать ограниченные ресурсы на

перспективных секторах рынка и, тем самым, максимизировать динамику развития компании [4].

Вторая цель CRM-систем направлена на улучшение взаимоотношений с клиентами. Основными способами получения желаемого результата выступают: удовлетворение потребностей потребителя за счет предложения своей подходящей продукции, а в дальнейшем — поддержка взаимоотношений путем предоставления сопутствующих послепродажных услуг. На основании анализа профиля клиента, содержащего информацию о его поведении при приобретении товаров и услуг, CRM-системы автоматически генерируют наиболее подходящие предложения для клиентов при всех последующих сделках, а также документируют послепродажные контакты и контакты по сервисному обслуживанию. Это позволяет предприятию улучшить техническую поддержку и предугадать требования клиентов. Принимая во внимание тот факт, что приобретение нового покупателя обходится компании намного дороже, чем удержание старого, становится очевидным значение компонента CRM-системы, направленного на удержание клиента.

Достижение указанных целей обеспечивается интеграцией информации о клиентах и ее доступностью в рамках политики конфиденциальности. В таком случае, контакт с клиентом моментально становится доступным всем заинтересованным пользователям и подразделениям компании.

Современные CRM-решения включают в себя приложения для поддержки маркетинговой деятельности, ведения продаж и сервисного обслуживания, и тем самым охватывают все области работы с клиентами. Интегрированные contact-центрами (центры взаимодействий с клиентами), они обеспечивают эффективное взаимодействие по различным каналам связи [5]. Дальновидные компании пополняют информационную базу всякий раз, когда клиент контактирует с любым из ее отделов: совершает покупку, запрашивает об обслуживании по телефону, посылает запрос по Интернету или высылает по почте купон на скидку. Сохраняя и обрабатывая эти данные, компании предоставляется возможность сделать выводы о каждом отдельно взятом клиенте, его потребностях и информированности. Это позволяет представителям клиентской службы и специалистам по телефонному маркетингу квалифицированно отвечать на запросы клиентов, отталкиваясь от общей картины взаимодействия с ним. Статистики извлекают из общей массы данных полезную информацию о людях, тенденциях и сегментах с помощью использования сложных статистических и математических методов.

В целом компании могут использовать свои базы данных в целях: выявления наиболее выгодных потенциальных клиентов путем изучения их реакций; подбора

конкретного предложения для конкретного клиента; упрочения лояльности клиента (помня о его предпочтениях) и предложения подходящих стимулов и информации; стимулирования покупок посредством напоминаний или периодического стимулирования спроса; для избежания серьезных маркетинговых ошибок (напр., отправления клиенту двух одинаковых предложений, но по разным ценам).

Список литературы

1. Оценка эффективности рекламной кампании сети Интернет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-reklamnoy-kampanii-v-seti-internet/viewer>, дата обращения (21.05.2021).

2. Реклама в соцсетях: самое важное [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bookform.ru/blog/reklama-v-socsetyah-samoe-vazhnoe>, дата обращения (27.05.2021).

3. Данченко Л. А. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации. — СПб.: Питер, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/56298157-Marketing-v-socialnyh-media-internet-marketingovyeh-kommunikacii-uchebnoe-posobie.html> (дата обращения 12.02.2021)

4. Инструментарий реализации маркетинговых интернет-технологий в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-realizatsii-marketingovyh-internet-tehnologiy-v-biznese/viewer>, дата обращения (03.05.2021)

5. Интернет-технологии в маркетинге, бизнесе, экономике, торговле и образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sviaz-expo.ru/ru/articles/2016/internet-tehnologij-v-marketinge/>, дата обращения (15.04.2021)

УДК 331.101

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ MANAGER PRODUCTIVITY: APPROACHES TO DEFINING

**Маковская Наталья Владимировна
Makovskaya Natalia Vladimirovna**

*Могилевский государственный университет им.А.А.Кулешова, Беларусь, Могилев
Mogilev State University named after A.A. Kuleshov, Belarus, Mogilev
(maknata@mail.ru)*

Аннотация: Представлены основные методологические подходы к определению производительности труда менеджеров. Выделены критерии оценки производительности труда менеджеров.

Abstract: The main methodological approaches to determining the productivity of managers are presented. The criteria for assessing the productivity of managers are highlighted.

Ключевые слова: производительность труда, менеджер, эффективность труда.

Key words: labor productivity, manager, labor efficiency.

Производительность труда менеджера — это личная продуктивность труда индивида, занимающегося менеджеральным трудом на основе функций организации, планирования, мотивации, регулирования, учета и контроля хозяйственной деятельности. Результатом производительности труда менеджера является результативность хозяйственной деятельности организации.

Производительность труда менеджера зависит от производительности труда подчинённых работников и коллектива. Повышение производительности подчиненного коллектива формирует стиль максимальной производительности труда, который формирует менеджер. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Менеджеры определяют направления стратегических целей развития, выстраивают иерархию задач по их выполнению, определяют методы и инструменты по их достижению. Менеджеры решают, какие формы стимулирования будут применяться в организации, для того чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Таким образом, производительность труда менеджера является составной частью общей производительности труда в организации, является показателем экономической эффективности системы управления на предприятии. Анализ этого показателя позволяет определить – насколько эффективно используются предприятием трудовые ресурсы менеджеров и их рабочее время. При этом понимание того, как повысить эффективность труда менеджеров, мотивировать их труд – является главным вопросом системы управления в организации.

Подходы к расчету производительности труда менеджеров определяются показателями, при помощи которых принято ее выражать, а также уровнем, на котором определяется производительность труда (уровень отдельной организации/предприятия, отрасли, региона).

Анализ нормативно-правовой базы Республики Беларусь и научных источников показал, что есть некоторые различия в определении понятия производительность труда менеджеров. Объединяет все эти определения представление производительности труда как показателя эффективности (результативности, продуктивности). В зависимости от уровня (организация, отрасль, страна, регион), на котором рассматривается

производительность труда менеджеров, выделяют [1-3]: показатель эффективности производства; показатель эффективности использования персонала, эффективности труда.

В национальной экономике Беларуси для расчета производительности труда менеджеров на уровне страны, региона, вида экономической деятельности используется Методика по расчету производительности труда [4]. В основе методики лежит подход, который используется и на микроуровне при расчете выработки. Отличием выступает лишь применение таких показателей, как ВВП, ВРП, ВДС вместо объема выработанной продукции, работ, услуг [4].

Таким образом, при расчете производительности труда менеджеров на микроуровне (организация/предприятие) используются показатели выработки подчиненных работников (коллектива) и трудоемкость менеджера. При определении выработки используется подход, при котором рассчитывается отношение определенного показателя объема выработанной продукции, работ, услуг к определенному показателю затрат труда. В данном случае величина производительности труда будет определяться количеством используемых трудовых ресурсов (персонала) и объемным результативным показателем, использование которого зависит от цели расчета производительности труда и отраслевой специфики организации/предприятия. Для роста выработки важным является обеспечение увеличения объемов производства продукции и оптимизация численности персонала.

Анализ научных источников показал, что полноценные исследования производительности труда менеджеров отсутствуют, но имеются работы, в которых отражены отдельные аспекты относительно данного вопроса [3]. Так, отмечаются следующие аспекты: управленческий труд (труд руководителей и специалистов) является умственным трудом; труд руководителей и специалистов носит производительный характер; предлагается использовать для измерения производительности труда руководителей и специалистов многокритериальный метод (матрица целей).

В работе П. Друкера «Задачи менеджмента 21 века» выделена необходимость определения производительности труда работников умственного труда, к которым в том числе и относятся руководители [5, с. 77]. Также Друкер выделяет 6 факторов (требования), которые определяют производительность работников умственного труда: четкость определения производственного задания, т.е. его сущности. Для этого нужно самостоятельное определение работником сути задачи; ответственность за выполнение задания (вклад работника), за качество работы возлагается на работника умственного труда; непрерывная инновационная деятельность как часть умственной работы; работник умственного труда должен постоянно учиться и постоянно учить; производительность

умственного труда измеряется не количественными показателями, а качеством; работники умственного труда должны рассматриваться организацией как капитал для повышения их производительности труда. [5, с. 78].

Следует отметить, что в вопросе измерения (определения) производительности труда работников умственного труда Друкер первостепенное значение придает качеству работы. Определение качества интеллектуального труда и использование этого определения для повышения производительности умственного труда сводится, в общем и целом, к определению производственного задания [5, с. 81]. Друкер отмечает, что для каждой организации, отрасли могут быть разработаны и могут использоваться свои показатели производительности труда работников умственного труда.

Повышение производительности работников умственного труда по сравнению с повышением производительности работников физического труда требует в первую очередь изменения организации труда с помощью пилотного проекта [5, с. 85].

Список литературы

1. *Рофе А.И.* Экономика труда: учебник. Москва: КНОРУС, 2010. 400 с.
2. *Капителян Т.В.* Экономика отрасли: учеб.-метод. пособие. Минск: БГТУ, 2015. 124 с.
3. *Киселкина О.В.* Подходы к повышению производительности труда в российской экономике // Вопросы экономики и права. 2014. № 12. С. 79.
4. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 14.10.2015 № 142 «Методика по расчету производительности труда» [Электронный ресурс] / Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 30.11.2020.
5. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. М. : «ООО И. Д. Вильямс», 2004. 272 с.

УДК 336.0

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ACTUAL STATUS OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET

**Квач Наталия Михайловна, Дружинина Ирина Александровна
Kvach Natalia Mikhailovna, Druzhinina Irina Alexandrovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(kvach-nm@fguk.ru, druzhinina-ia@rguk.ru)*

Аннотация: Рассмотрены некоторые особенности и перспективы развития сектора финансовых услуг и инновации, способствующие бурному продвижению прорывных

технологий в финансовой сфере.

Abstract: Some of the features and prospects for the development of the financial services sector and innovations that contribute to the rapid advancement of breakthrough technologies in the financial sector are considered.

Ключевые слова: экономика совместного потребления, блокчейн, умные контракты, цифровые валюты, цифровые технологии, искусственный интеллект, роботизация, кибербезопасность, облачные технологии

Keywords: sharing economy, blockchain, smart contracts, digital currencies, digital technologies, artificial intelligence, robotization, cybersecurity, cloud technologies

Финансовый рынок в России имеет большие перспективы, прежде всего это связано с развитием существующих и появлением новых услуг и технологий. Немалую роль в этом также играют нормативно-правовые акты, нацеленные на поддержку инноваций и создание благоприятной среды для финансовых технологий на финансовом рынке, ориентированные на повышение физической доступности и расширение ассортимента финансовых услуг, росту ментальной доступности цифровых каналов их предоставления.

Факторов, способствующих дальнейшему развитию сектора финансовых услуг, как неотъемлемого элемента финансового рынка, достаточно много.

Развитие финансовых технологий (финтех) и существенные инвестиции в данный сегмент дали мощный толчок к внедрению инновационных технологий в сектор финансовых услуг. Инновационные компании и стартапы на сегодня охватывают все более широкие области финансового сектора, создавая прорывные технологии в этой области, это мобильные платежи, и страхование, роботизированные платформы инвестиционных консультантов и т.д.

Для осуществления различного типа финансовых операций контрагенты все чаще используют инновационные технологии для более быстрого, дешевого и качественного взаимодействия, тем самым смещая акцент с приобретения финансовых услуг не через традиционные банки, на использование информационных технологий финансовых посредников. Так, например, наблюдается рост операций между участниками равноправного кредитования (P2P), осуществляющих на онлайн платформах предоставление займов одного физического лица другому физическому лицу без финансовых посредников, создавая тем самым конкуренцию банкам.

Круг участников финансового рынка постоянно расширяется, появляются новые его участники и новые возможности. С 2020 г. в России зарегистрирован новый тип организаций финансового рынка – инвестиционные платформы, работа которых регламентирована Федеральным законодательством. [1]. Онлайн займы, выдаваемые такими платформами, в значительной степени заменяют потребительские кредиты банков,

также с использованием данных технологий происходит кредитование организаций физическими лицами (краудлендинг). Объем средств привлекаемых через крауtfандинг набирает масштабы, и по данным исследований Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) рост такого кредитования составил 5% в 2020г.[2].

Рассматривая развитие финансового сектора нельзя не упомянуть о технологии блокчейн, области применения которой достаточно обширны. Эта технология может применяться и в финансовой сфере в выполнении повседневных финансовых операциях и в разрезе выполнения договорных обязательств по финансовым контрактам. Внедрение такой технологии позволяет существенно снижать издержки операций, ускорять их проведение, сокращать в цепочке операций посредников. При этом такие высокотехнологичные операции являются достаточно устойчивыми к киберпреступлениям, различного рода мошенническим действиям.

Можно выделить четыре основных направления использования технологии блокчейн в финансовой сфере: умные контракты; цифровые валюты; реестры и записи; ценные бумаги [3].

Умные контракты используются для автоматического выполнения денежных обязательств между контрагентами если они выполнили все условия контракта (например, финансирование долевого строительства жилья).

Цифровые валюты позволяют проводить все операции, которые могут быть осуществлены с использованием обычных денег, это проведение онлайн платежей и расчетов, интернет-банкинг, переводы денег, P2P-кредитование и т.д.

С точки зрения реестров, технология блокчейн может использоваться очень разнообразно и во многих сферах для обеспечения надежности, скорости доступа и восстановления информации, которая стремительно накапливается.

На рынке ценных бумаг блокчейн может работать как депозитарий (реестр держателей облигаций, векселей, производных ценных бумаг), выступая единой точкой доступа всех участников рынка к объемным данным о совершаемых транзакциях.

Однако остается еще много вопросов относительно применения данной технологии, такие как возможности совместного использования распределенного реестра, нормативное регулирование, система безопасности и хакерские атаки, которые требуют решения прежде, чем блокчейн устойчиво войдет в использование в финансовой сфере.

Цифровые технологии и технологии больших данных прочно пришли в такие финансовые сектора, как платежные операции, разного рода банковские услуги, услуги, предоставляемые на рынке капитала, страхование. Потребители могут быстро и безопасно хранить и переводить деньги через интернет, совершать различные финансовые операции,

используя цифровые кошельки, создаваемые в мобильных устройствах. Оплата с их помощью становится бесконтактной, быстро и удобной. В этом контексте, задача банка оперативное взаимодействие с электронным кошельком клиента, своевременное направление ему ценной информацией.

Финансовые институты постоянно проводят анализ своих клиентов, изучая запросы и предпочтения потребителей, для предоставления им нужных приложений, продуктов, сервисов. Для компаний занимающимися страхованием жизни это особенно важно, т.к. такие исследования и аналитика позволяют выработать более высокий уровень взаимодействия при заключении договора страхования, а использование цифровых технологий и интернета вещей (различных интеллектуальных устройств, помогающих получать оперативные данные о состоянии здоровья человека) предложить наиболее удобные страховые продукты и систему скидок. Аналитика больших данных, сенсорные технологии, сети передачи информации, все то, что представляет «интернет вещей» позволяет страховым компаниям, банкам, прогнозировать риски, требования клиентов, повышать уровень обслуживания делать его более адресным.

Возможности использования больших данных в банковской сфере разнообразны, от анализа структуры расходов клиентов до оценки риска и соответствия требованиям безопасности и отчетности перед регулятором. «Озеро данных» как элемент инфраструктуры больших данных, хранилища гораздо большего объема структурированных и неструктурированных данных, может справляться со значительными массивами данных, накапливаемыми в финансовом секторе, анализировать их и интерпретировать. Использование облачных технологий позволяет обеспечить доступ от системы хранения данных до бизнес-услуг, тем самым снижая затраты на хранение, облегчение управление большими данными, ускоряя ввод новых продуктов на рынок.

Искусственный интеллект, машинное обучение и аналитика данных позволяют более персонализировано подходить к рассмотрению информации о клиентах их предпочтениям, создавать профили пользователей, прогнозировать поведение. На сегодня в сети Интернет накапливаются большие массивы персональных данных клиентов. Глубина проникновения сбора информации в сочетании с передовыми аналитическими возможностями может привести к нарушению конфиденциальности личных данных потребителей. Финансовые институты используют аналитику больших данных для мониторинга скрытых угроз, тем самым определяя риски внешней и внутренней безопасности. Федеральное законодательство [4] также направлено на обеспечение

защиты прав и свобод человека и гражданина при обработке его персональных данных, в том числе защиты прав на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну.

Роботы и искусственный интеллект отличаются от других технологий тем, что умеют принимать решения без человека, т. к. имитируют интеллектуальную деятельность человека для решения различного рода задач. Банки уже сейчас используют искусственный интеллект для выявления недобросовестных действий в платежной сфере, для анализа аномального поведения клиентов, неправомерных действий при совершении финансовых операций, борьбы с разного рода злоупотреблениями, формируют инвестиционные стратегии, подбор страховых продуктов. Однако, одним из важных вопросов остается вопрос сохранения автономности человека, поскольку искусственный интеллект может привести к непредсказуемым последствиям для общества в целом, имея достаточно высокий потенциал к развитию. В этой связи Правительством РФ была утверждена Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 г.[5] направленная на создание благоприятного климата для инноваций и условий для соблюдения баланса в отношениях человека, общества, государства и бизнеса в связи с возникновением новой сферы общественных отношений, прежде всего в разработке этических кодексов, правовых и профессиональных норм, правил и других документов имеющих стратегический характер.

В целом вопросы внедрения новых технологий должны конструктивно обсуждаться органами государственного регулирования совместно с предприятиями, общественными организациями и учеными. В этом ключе ведущая роль принадлежит органам государственного регулирования, поэтому российское законодательство постоянно совершенствуется, дополняется новыми нормативными актами. Банком России в целях стимулирования развития российских технологий и платежных сервисов, защиты интересов российских банков и прав потребителей «Основными направлениями развития финансового рынка Российской Федерации на 2019-2021 г.»[6] предусматривается установление требования к приему на территории Российской Федерации электронных кошельков и иных электронных средств платежа, эмитируемых иностранными поставщиками платежных услуг, требований к деятельности поставщиков платежных приложений (например, Apple Pay, Samsung Pay). Такие требования закреплены на законодательном уровне путем внесения изменений в Федеральный закон «О национальной платежной системе» [7] и направленные на обеспечение защиты прав клиентов, а также снижение операционных рисков кредитных организаций, привлекающих их для взаимодействия со своими клиентами.

Таким образом, современные тенденции развития рынка финансовых услуг связаны с расширением возможностей и внедрением инновационных технологий на финансовых рынках, что позволит субъектам финансовой сферы услуг совершенствовать методы и подходы в своей работе.

Список литературы

1. Федеральный закон "О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 02.08.2019 № 259-ФЗ режим доступа. [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. Справочно-правовая система Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/ (дата обращения: 05.04.2021 г.)

2. Экономика совместного потребления в России 2020// Исследование Sharing Economy 2020 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://raec.ru/activity/analytics/9845/> (дата обращения: 05.04.2021г.)

3. Милешкина Наталия, Джулиен Курба. Технологии финансовых услуг в 2020 году и в дальнейшем: революционные перемены [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/banking/publications/_FinTech2020_Rus.pdf (дата обращения: 07.04.2021 г.)

4. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О персональных данных"" от 30 декабря 2020 г. № 519-ФЗ. [Электронный ресурс] // Российская газета. Режим доступа: <https://rg.ru/2021/01/11/personalnie-dannie-dok.html> (дата обращения: 07.04.2021 г.)

5. Распоряжение Правительства РФ от 19 августа 2020 г. № 2129-р Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники на период до 2024г. [Электронный ресурс] //Информационно-правовой портал Гарант.Ру. информационно-правовой портал Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74460628/> (дата обращения: 02.04.2021 г.)

6. Основными направлениями развития финансового рынка Российской Федерации на 2019-2021 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России Москва. 2019 г. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/71220/main_directions.pdf (дата обращения: 05.04.2021 г.)

7. Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27.06. 2011 №161-ФЗ [Электронный ресурс] //КонсультантПлюс. справочно-правовая система Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/ (дата обращения: 05.04.2021 г.)

УДК 338.24

**АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ ВИДА ИНТЕГРАЦИОННОГО
ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
THE ALGORITHM OF DECISION-MAKING ON THE CHOICE OF THE TYPE OF
INTEGRATION ASSOCIATION OF ENTERPRISES IN LIGHT INDUSTRY**

**Маракушин Александр Андреевич, Дружинина Ирина Александровна
Marakushin Aleksandr Andreevich, Druzhinina Irina Aleksandrovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: : aleex_m@bk.ru, druzhinina-ia@rguk)*

Аннотация: Разработка практических рекомендаций по созданию интеграционных объединений является чрезвычайно сложной проблемой. В статье предлагается алгоритм принятия управленческих решений по созданию интеграционных объединений на основе использования ключевых параметров оценки.

Abstract: The development of practical recommendations for the creation of integration associations is an extremely difficult problem. The article proposes an algorithm for making managerial decisions on the creation of integration associations based on the use of key assessment parameters.

Ключевые слова: интеграция, алгоритм, ключевые параметры оценки, типы интеграционных объединений

Keywords: integration, algorithm, key assessment parameters, types of integration associations

Интеграционные объединения являются важным элементом наращивания конкурентных преимуществ предприятий легкой промышленности и отрасли в целом. Процесс создания интеграционных объединений требует принятия стратегических управленческих решений.

Создание интеграционного объединения связано с принятием решения о выборе типа и формы интеграционного объединения. Этот процесс можно укрупненно представить в виде алгоритма принятия управленческого решения по выбору формы интеграционного объединения в легкой промышленности со стороны компании или группы компаний, которые являются инициаторами этого процесса на этапе проектных изысканий.

Как показал проведенный анализ, процесс выбора формы интеграционного объединения в легкой промышленности содержит ряд вопросов, связанных с выбором типа, вида и формы интеграционного объединения.

Основные формы интеграционных объединений, выбранные для дальнейшего рассмотрения, были систематизированы и представлены в таблице 1.

Таблица 1. Приоритетные формы интеграционных объединений предприятий в легкой промышленности

Тип интеграции	Вид интеграции	Характеристика интеграции	Формы интеграционных объединений
Вертикальная	Прогрессивная интеграция («вперёд»)	Интеграция по технологическим цепочкам по направлению к потребителям	Стратегический альянс Технопарк
	Регрессивная интеграция («назад»)	Интеграция по технологическим цепочкам назад к источникам сырья	Стратегический альянс Технополис
Горизонтальная интеграция	Конгломеративная интеграция	Интеграция с целью создания конгломерата	Кластер Технопарк Стратегический альянс
	Концентрическая интеграция	Интеграция с аналогичными предприятиями	Холдинг Стратегический альянс

В данном исследовании процесс создания интеграционного объединения предприятий в легкой промышленности рассматривается как инновационный проект, который имеет различные возможные сценарии реализации, а выбор наиболее приемлемого варианта осуществляется на основе комплексной оценки каждого из них с использованием ключевых параметров, которые для данной группы компаний имеют приоритетное значение.

Возможны следующие варианты использования ключевых показателей для выбора типа интеграционного объединения:

1. Если для выбора типа интеграционного объединения ключевой целью является решение проблем финансового характера. В их основе лежит поиск финансовых ресурсов и привлечение их на взаимовыгодных условиях, которые будут способствовать повышению финансовой устойчивости, платежеспособности компаний, повышению эффективности использования финансовых ресурсов для реализации инновационных инвестиционных проектов. В этом случае ключевыми будут финансовые параметры оценки.

2. Если для выбора типа интеграционного объединения ключевой целью является повышение конкурентоспособности предприятий участников интеграционного процесса. В основе реализации этого направления интеграции лежит совместное использование инноваций в области технического оснащения, использования современных технологий, организации бизнес процессов их цифровизация и т.п. В этом случае ключевыми

параметрами оценками будут параметры потенциального повышения конкурентоспособности предприятий по тем или иным аспектам кооперации участников интеграции.

3. Если для выбора типа интеграционного объединения ключевой целью является повышение эффективности управленческих бизнес процессов, связанных с совместной производственной, маркетинговой, научно-исследовательской деятельностью и др. в рамках предполагаемого интеграционного процесса. В этом случае ключевыми будут параметры, связанные с оценкой потенциального повышения эффекта синергии.

Сам алгоритм принятия управленческого решения по выбору формы интеграционного объединения в легкой промышленности представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Алгоритм принятия решения по выбору формы интеграционного объединения в легкой промышленности

Исходя из алгоритма, представленного на рисунке 1, процесс выбора формы интеграционного объединения начинается с анализа факторов внешней среды.

Анализ факторов внешней среды рекомендуется начать с помощью метода экспертного прогнозирования, предложенного И. Ансоффом [1]. С помощью этого метода можно произвести оценку опасностей и возможностей, которые появятся у интеграционных объединений разных типов в ближайшем будущем в результате воздействия внешних факторов.

Для анализа факторов внешней среды следует воспользоваться методом PEST-анализа, а степень влияния факторов внешней среды на деятельность интеграционных объединений оценить благодаря построению профиля среды предприятия. Так же, с помощью построения матрицы SWOT-анализа следует оценить влияние факторов внешней среды в совокупности с факторами внутренней среды предприятия [1].

Следующим этапом алгоритма принятия решений по выбору формы интеграционного объединения является определение типа интеграции. Выбор сводится к 2-ум типам интеграции: горизонтальной и вертикальной. Опираясь на данные анализа факторов внешней среды, а также содержание таблицы 1, происходит выбор типа интеграции, например горизонтальной. Дальнейший анализ происходит относительно видов интеграции данного типа: конгломеративной и концентрической. Выбор проводится в пользу одного типа интеграции, например конгломеративной. По данным таблицы 1, к конгломеративной интеграции можно отнести следующие формы: стратегический альянс, кластер, технопарк

Далее осуществляется оценка ключевых показателей каждого варианта интеграции. Сложность их оценки в данной работе состоит в том, что расчеты делаются не для существующих предприятий, а для потенциальных участников на этапе проектирования интеграционного объединения и можно говорить лишь о гипотетической эффективности, которую получают участники объединения.

Одним из элементов оценки является диагностика финансового состояния с помощью количественных и качественных методов оценки. В таблице 1 представлены пять формализованных количественных подходов, с помощью которых предоставляется возможным произвести оценку финансового состояния по основным показателям.

Основным принципом формирования системы ключевых показателей оценки является соотношение полученного конечного результата и его экономического эффекта — непосредственно прибыли с затраченными ресурсами. Следует отметить, что, несмотря на ширину спектра различных методик, в настоящее время отсутствует универсальный количественный подход, способный соответствовать особенностям деятельности

интеграционных объединений в условиях российской отрасли легкой промышленности, обеспечивая комплексность и точность исследования качества финансового состояния. Так же необходимо уточнить, что качественные методы тоже важны, однако могут использоваться лишь как дополнение к количественным методам.

Следующим этапом оценки потенциального интеграционного объединения является оценка конкурентоспособности его участников. Аналогично методам финансовой диагностики, не существует оптимального метода оценки конкурентоспособности. Выбор метода осуществляется в зависимости от ряда факторов, основным из которых является доступность информации. Более того, для получения более точных данных рекомендуется использовать комплекс методов [3]. .

Далее следует оценка возникающего в результате интеграции эффекта синергии. Его количественная оценка может основываться на методах оценки стоимости предприятий – потенциальных участников объединения. При условии, что определить потенциальный эффект и оценить его количественно трудно, были разработаны методы, основывающиеся на экспертных оценках. Одним из них является метод экспертного опроса, пример которого представлен в работе [2].

В случае получения положительного результата оценки финансового состояния, конкурентоспособности и эффекта синергии для конгломеративной интеграции, можно сделать решение о выборе данного вида, которому присущи следующие формы интеграции, представленные в таблице 1: стратегический альянс, кластер, технопарк.

Если в результате проведенного анализа для конгломеративной интеграции не удалось получить положительные показатели эффективности, следует рассмотреть другой вид – концентрическая интеграция. Оценка показателей эффективности строится аналогично. В случае получения положительного результата при оценке эффективности, следует сделать решение о выборе данного вида интеграции и присущих ему форм, представленных в таблице 1 стратегический альянс, холдинг.

В том случае, если не удалось получить положительные значения ключевых показателей, согласно представленному алгоритму, следует вернуться на этап выбора типа интеграции и рассмотреть вертикальную интеграцию, для которой характерны так же два вида: прогрессивная и регрессивная.

Производится оценка значений ключевых показателей для одного из видов интеграции, например прогрессивной. Если удастся достичь положительных значений изменения ключевых показателей, то следует принять решение о выборе данного вида интеграции и характерных для него форм, описанных в таблице 1: стратегический альянс, технопарк. Если не удастся получить положительные значения изменения ключевых

показателей, следует рассмотреть другой вид – регрессивную интеграцию. Если в результате интеграции данного вида положительные результаты достигаются, следует остановить выбор на следующих формах интеграции, представленных в таблице 1: стратегический альянс, технополис.

Если, согласно проведенному анализу, не удастся достичь положительного эффекта от регрессивной интеграции, равно как и от прогрессивной, конгломеративной и концентрической, следует рассмотреть смешанный тип интеграции, включающий в себя элементы вертикальной и горизонтальной интеграции.

Таким образом, решение о создании интеграционного объединения либо о вступлении в существующее объединение, а так же о целесообразном типе интеграции, принимается на основе анализа факторов, которые являются детерминантами интеграционных процессов, инициируемых деятельностью предприятий легкой промышленности и факторами внешней среды.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Питер. – 2019, 324с.
2. Белгородский В.С., Дружинина И.А., Генералова А.В. «Современные методы стратегического менеджмента» М.,2015 РИО МГУДТ, 120 с.
3. Дружинина И.А., Антонов А.П., Белгородский В.С., Генералова А.В. «Современные инструменты управления финансовым состоянием предприятия» М.,2016 РИО МГУДТ, 156 с.

УДК 331.108.26

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ INTEGRATED HUMAN RISK MANAGEMENT SYSTEMS

**Невмержицкая Олеся Николаевна
Nevmerzhitskaya Olesya Nikolaevna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: nevmerzhitskaya-on@rguk.ru)*

Аннотация: В работе представлены методы, имеющие теоретико-методологическую основу для создания организационно-методического инструментария управления кадровыми рисками. Определены теоретические и практические особенности определения перспективных направлений развития теории управления кадровыми рисками на основе компетентностного подхода. Рассмотрено содержание понятия «интегрированные системы управления кадровыми рисками» с учетом особенностей управления человеческим капиталом.

Abstract: The paper presents methods that have a theoretical and methodological basis for creating organizational and methodological tools for managing personnel risks. The theoretical and practical features of the determination of promising directions for the development of the theory of personnel risk management based on the competence-based approach have been determined. The content of the concept "integrated systems of personnel risk management" is considered, taking into account the peculiarities of human capital management.

Ключевые слова: кадровые риски, человеческий капитал, интегрированные системы.

Keywords: personnel risks, human capital, integrated systems.

На сегодняшний день инструмента, позволяющего учитывать малейшие негативные колебания в управлении социально-экономическими образованиями, наподобие трудового потенциала, не выработано. Содержание отдельных блоков всей сферы управления определяется требованиями к профессионально-квалификационному уровню работников и политикой взаимоотношений между администрацией и работниками. Поэтому в условиях воздействия внешней политики государства и жесткой конкуренции на рынке труда аналитический инструментарий, предназначенный для анализа трудовых рисков, не должен быть сложным для практиков, но давать приемлемые для принятия эффективных управленческих решений результаты. В этой связи удобно использовать аппарат анализа трудовых возможностей работников, дающий возможность регулировать систему управления трудовым потенциалом в условиях неопределенности [1]. Так как кадровые риски являются вероятностей величиной, в процедурах выделения рисков целесообразно использовать экономико-математический инструментарий на основе показателя энтропии, предоставляющего возможность получать количественную меру неопределенности в процедурах управления трудовым потенциалом [2].

Технико-экономические показатели, используемые для анализа вероятностных категорий, обычно определяются экспертным путем. Приоритет при выборе показателей осуществляется на общем знании текущей обстановки и параметрах кадровых систем, в наибольшей степени характеризующих условия принятия решений. Отсюда следует, что важным направлением в разработке подходов к анализу трудового потенциала является создание системы, состоящей из блока типовых и вспомогательных компонентов. Такие компоненты могут характеризовать состояние трудового потенциала любой хозяйственной единицы. Таким образом, развитие теории трудового потенциала, включающей разнообразные варианты теоретических моделей, позволит руководящему составу без значительных затрат времени выделить наиболее важные компоненты и увязывать их с текущими и стратегическими угрозами в трудовой сфере.

В практике управленческой деятельности получили распространение показатели, дающие обобщенное представление об исследуемом явлении [3]. Одним из способов получения информации и ее анализа является выработка подходов к управлению

трудовыми ресурсами, дающих возможность учитывать изменение всех составляющих системы управления производственными рисками с учетом поставленных целей [4, 5]. Кадровая информация может подразделяться самыми разными способами. Существует отдельное направление, содержащее инструментарий анализа и оценки информации, на основе которой выстраивается система выделения технико-экономических показателей, характеризующих кадровую составляющую организационной деятельности. Обычно систематизированные данные распределяются относительно выделенных критериев и включают психофизиологические особенности работников, направления кадровой динамики, данные о напряженности работы, способы организации трудовой деятельности, быстроту формирования и изменения трудовых (профессиональных) навыков, оценку достоверности кадровой информации, и т.д. При наличии соответствующих алгоритмов появляется возможность выполнять анализ структурных изменений в управляемой системе, а также оценку ее способности гибко реагировать на изменения внешней среды, что в целом позволяет минимизировать существующие риски. В [6, 7] выполнено содержательное описание концепции интеграционного управления, обеспечивающего целенаправленное изменение параметров социально- и трудоактивных групп людей, привлекаемых в экономические системы разного уровня. Такой подход дает возможность осуществлять соответствующую настройку управляемых кадровых систем, а значит, корректировать управленческие решения с учетом актуальных тактических и стратегических целей субъектов хозяйствования.

Без выработки принципиально новых подходов к управлению кадрами в быстро меняющейся среде, наполненной разнообразными угрозами, выстраивание и развитие интегрированных систем управления кадровыми рисками в жизнеобеспечивающих сферах человеческой деятельности затруднено. Риск любой системы управления, ориентированной на предотвращение угроз, представляет собой вероятность причинения вреда системе, обусловленной конкретной угрозой. Широко известны группы рисков, которые принято называть спекулятивными. Относятся они к сферам, в которых потери во многом ассоциируются с удачей (например, игра на бирже). Риски в трудовой сфере не относятся к спекулятивным, соответственно, они имеют свою природу, обусловленную характером служебных обязанностей работников. Отсюда возникает необходимость выработки организационных, технических, программных и информационных средств принятия решений, обеспечивающих согласованное управление рисками с целью снижения вероятности их проявления. Совокупность таких средств интегрируется друг в друга, образуя единую систему выделения и анализа кадровых рисков. Поэтому объединенные подходы и методы, используемые в системах выделения и оценки

различных угроз, удобно обозначать понятием «интегрированные системы управления кадровыми рисками».

Интегрированные системы управления кадровыми рисками являются составной частью всей системы управления трудом. Отсюда возникает необходимость определения их содержания.

Под интегрированной системой управления кадрами будем понимать такую систему, функционирование которой осуществляется при использовании комплекса подходов, дающих возможность высшему менеджменту принимать решения, снижающие вероятность проявления кадровых рисков.

Отсюда интегрированной системой управления кадровыми рисками является система, регулирование структуры которой ориентировано на снижение вероятности проявления угроз в той или иной форме.

Направление, связанное с развитием трудовых возможностей в трудовой сфере, ценно с точки зрения развития интегрированных систем управления кадровыми рисками с сопутствующим оцениванием угроз. Исследование трудовых возможностей кадрового состава приобретает особую актуальность в связи с распространением биологических угроз и возникновением пандемии.

Отсюда ценными представляются подходы, предоставляющие возможность давать адекватную оценку состоянию трудового потенциала и определять угрозы, проявляющиеся в сфере управления трудом с приоритетом развития систем нивелирования рисков. Для выстраивания интегрированных систем управления рисками интерес представляется выбор критериев, являющихся основными ориентирами при реализации основных целей предприятий.

Существуют разнообразные подходы к регулированию трудовых отношений, имеющих как прямой, так и косвенный характер, и включающих множественный инструментарий экономического и управленческого характера. Развитие новых подходов в управлении кадрами затруднено вследствие наличия быстрых социально-экономических изменений в обществе.

В современной экономической практике наблюдается ускоренное развитие инструментария управления рисками на основе внедрения информационных технологий. Как следствие, решения, принимаемые руководителями по поводу инвестиций в развитие кадровых технологий, становятся более рискованными в долгосрочном периоде.

Отсюда вытекает необходимость выработки принципиально новых подходов к управлению кадрами, ориентированных на выделение и устранение предпосылок к проявлению перспективных угроз. Создание новых методов и моделей подразумевает

взаимную интеграцию инструментария анализа и оценки трудовых возможностей работников, задействованных в трудовой сфере.

Отсюда следует, что интегрированные системы управления кадровыми рисками целесообразно создавать и развивать на основе комплекса междисциплинарных подходов, выработанных экономической наукой и практикой в сфере труда.

Список литературы

1. Радько С.Г., Дембицкий С.Г. Сущность и определение трудового потенциала. Сборник научных трудов. К 110-летию профессора Теодора Борисовича Поляка «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития». – М.: ФГБОУ ВПО «МГУДТ», 2016. С. 174-182.
2. Мандрыкин А.В. Управление производственными рисками в интегрированной организационно-производственной системе. Организатор производства. 2009. № 3 (42). С. 63-68.
3. Лазовская Т.Г., Силаков А.В. Контроллинг показателей производственных бизнес-процессов вертикально-интегрированных предприятий. Аналитические инструменты коммерческих организаций в инновационной экономике. Сборник научных трудов круглого стола, посвященного юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина. 2020. С. 163-168.
4. Мандрыкин А.В. Информационное обеспечение системы управления производственными рисками на промышленном предприятии. Вестник воронежского государственного технического университета. 2011. Том 7 (12-1). С. 132-135.
5. Радько С.Г. Энтропия как мера неопределенности в управлении трудовым потенциалом // Human Progress. 2020. Том 6, Вып. 2. URL: http://progress-human.com/images/2020/Том6_2/Radko.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.162.5.
6. Степанова С.М., Сорокина Т.Ю. Управление системой трудовых потоков промышленного регионально-отраслевого комплекса. – Иваново, 2019. – 115 с.
7. Степанова С.М., Сорокина Т.Ю. Проектирование отраслевых трудовых потоков с целью обеспечения устойчивого социально -экономического развития региона // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2018. №1 (35). С. 72-73.

УДК 338.24

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ
ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
USING ANALYTICAL PLANNING TO PREPARE STRATEGIC MANAGEMENT
DECISIONS TO ENSURE THE PAYMENT CAPACITY OF THE ORGANIZATION**

**Нефедова Ольга Сергеевна, Дружинина Ирина Александровна
Nefedova Olga Sergeevna, Druzhinina Irina Aleksandrovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: olganefedova95@gmail.com, irinadrug@mail.ru)*

Аннотация: Методы технологии принятия управленческих решений позволяют определять наиболее оптимальные инструменты финансового менеджмента для решения стратегических задач платежеспособности организации. Одним из наиболее эффективных методов является метод анализа иерархий (МАИ), позволяющий найти вариант, наилучшим образом согласующийся с задачами стратегического управления в процессе поэтапного установления приоритетов и структуризации проблемы платежеспособности.

Annotation: The methods of management decision-making technology allow to determine the most appropriate tools for the financial management of the strategic objectives of the solvency of the organization. One of the most effective methods is the analytic hierarchy process (AHP), which allows you to find the option that best matches the objectives of strategic management in the process of step-by-step prioritization and structuring of the solvency problem.

Ключевые слова: платежеспособность, стратегические решения, денежные потоки, метод анализа иерархий (МАИ), стратегическое управление платежеспособностью, бюджетирование, контроллинг, финансовых инструментов.

Keywords: solvency, strategic decisions, cash flows, Analytic Hierarchy Process (AHP), strategic management of solvency, budgeting, controlling, financial instruments.

Определение наиболее оптимальных инструментов финансового менеджмента для решения стратегических задач организации основывается на использовании методов технологии принятия управленческих решений [2].

С целью определения наиболее оптимальных инструментов для решения стратегических задач платежеспособности выбран метод анализа иерархий (МАИ), позволяющий найти вариант, наилучшим образом согласующийся с задачами стратегического управления организации, пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению в процессе поэтапного установления приоритетов и структуризации проблемы.

На первом этапе анализа осуществляется построение дерева проблемы и предварительное ранжирование критериев, в результате которого они располагаются в порядке убывания значимости. Трехуровневая иерархия дерева проблем состоит из

следующих уровней: первый уровень – формирование проблемы, второй – выявление критериев решения проблемы, третий – определение альтернатив вариантов решений.

Для выявления и ранжирования наиболее эффективных путей решения проблемы стратегического управления платёжеспособностью торговой организации на основе инструментов финансового менеджмента построена трехуровневая иерархия дерева проблем, представленная на рисунке 1.



Рисунок 1 – Иерархия проблемы

В качестве критериев выбраны основные функции, которые выполняют денежные потоки организации в деятельности хозяйствующего субъекта:

- синхронизация во времени притоков и оттоков денежных средств (X_1);
- максимизация притоков денежных средств (X_2);
- оптимизация оттоков денежных средств (X_3).

Основу оптимизации денежных потоков предприятия составляет обеспечение сбалансированности объемов положительного и отрицательного их видов. На результаты хозяйственной деятельности предприятия отрицательное воздействие оказывают как дефицитный, так и избыточный денежные потоки [1]. В тоже время в системе оптимизации денежных потоков предприятия важное место принадлежит их синхронизации и сбалансированности во времени. Это связано с тем, что несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков во времени создает для предприятия ряд финансовых проблем. Таким образом даже при высоком уровне формирования чистого денежного потока может формироваться низкая ликвидность этого потока, соответственно, низкий уровень абсолютной

платежеспособности предприятия, в отдельные периоды времени. При достаточно высокой продолжительности таких периодов для организации возникает угроза банкротства.

На основе выбранных критериев, предложено четыре сценария решения поставленной проблемы:

- Совершенствование системы бюджетирования, как способ долгосрочного планирования и прогнозирования денежных потоков ($У_1$);
- Создание механизма обеспечения контроллинга за расходованием и погашением взятых обязательств (Управление оттоками денежных средств) ($У_2$);
- Управление притоками денежных средств (факторинг, кредит) ($У_3$);
- Совершенствование финансовых инструментов компании (долгосрочные договора, условия поставок и т.д.) ($У_4$).

Разработка сценариев позволяет учитывать факторы, влияющие на объемы и характер формирования во времени денежных потоков, являющихся важнейшей предпосылкой для осуществления эффективного процесса управления платежеспособностью организации.

Первый сценарий определяет совершенствование системы бюджетирования, как способа долгосрочного планирования и прогнозирования ДП. Бюджетирование позволяет обеспечивать оптимальные возможности для успешной финансово-хозяйственной деятельности, получать необходимые для этого средства, достигать конкурентоспособности и прибыльности предприятия, а также планировать доходы и расходы организации, движение ее денежных средств.

Бюджетирование предполагает анализ и разработку плановых показателей и действий, направленных на увеличение финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, регулирующих величину и структуру прибыли, воздействующих на эффективность управленческих решений [3]. А также позволяет заблаговременно увидеть и просчитать вероятные риски, и соответственно, принять заранее необходимые меры в процессе управления денежными потоками организации.

Второй сценарий в качестве решения предлагает создание **механизма обеспечения контроллинга за расходованием и погашением взятых обязательств.**

Контроллинг в организации выполняет функции механизма, обеспечивающего совокупный процесс анализа результатов финансово - хозяйственной деятельности, проводит оценку отклонения фактических данных (количественного и качественного состояния) от плановых под воздействием условий внешней и внутренней среды и реализует комплекс мероприятий с целью выработки наиболее оптимальных и

своевременных решений в управлении платежеспособностью организации с последующим их учетом и корректировкой. Инструментарий контроллинга позволяет принимать оперативные, стратегические решения с целью оптимизации использования финансовых ресурсов и управления денежными потоками [4].

Разработка третьего сценария направлена на **управление притоками денежных средств в организации, как решение поставленной задачи.**

Основной задачей оперативного управления является оптимизация движения финансовых потоков с целью достижения наибольшей прибыли при условии соблюдения необходимого уровня ликвидности и минимизации рисков потерь (или недополучения дохода). Максимизация притока денежных средств является важной задачей любой организации при решении задач стратегического управления платежеспособностью.

Четвертый сценарий описывает управление платежеспособностью на основе **совершенствования финансовых инструментов организации.**

В настоящее время отмечается высокий интерес к вопросам внедрения новых финансовых инструментов и усовершенствования имеющихся технологий, которые позволяют организации разработать стратегии управления, эффективно планировать деятельность и осуществлять контроль реализации планов. Финансовые инструменты позволяют минимизировать негативное воздействие системы внешних факторов на управление платежеспособностью и на деятельность организации в целом. Финансовые инструменты включают финансовые активы и финансовые обязательства.

На первом этапе анализа, в результате попарного сравнения критериев по отношению к их воздействию (весу) на процесс стратегического управления платежеспособностью предприятия на основе инструментов финансового менеджмента, можно сделать вывод, что значения приоритетов критериев равнозначны (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица попарных сравнений критериев и значения приоритетов критериев

	X_1	X_2	X_3	a_n	β_n
X_1	1	1	1	1,00	0,33
X_2	1,00	1	1	1,00	0,33
X_3	1,00	1,00	1	1,00	0,33
Итого	-	-	-	3,00	1,00

Второй этап анализа МАИ показал, что если в качестве основного критерия в расчетах учитывается синхронизация во времени притоков и оттоков денежных средств (X_1), то совершенствование системы бюджетирования, как способ долгосрочного планирования и прогнозирования ДП (Y_1) становится основной альтернативой для достижения целей организации (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнение альтернатив относительно критерия X_1

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	a_n	β_n
Y_1	1	3	3	2	2,06	0,44
Y_2	0,33	1	2	0,33	0,69	0,15
Y_3	0,33	0,50	1	0,33	0,49	0,10
Y_4	0,50	3,00	3	1	1,46	0,31
Итого	-	-	-	-	4,69	1,00

При этом, если в качестве основного критерия организация выбирает максимизацию притоков денежных средств (X_2), то альтернатива - совершенствование финансовых инструментов компании (Y_2) становится основной (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение альтернатив относительно критерия X_2

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	a_n	β_n
Y_1	1	3	5	1	1,97	0,42
Y_2	0,33	1	0,2	0,33	0,39	0,08
Y_3	0,20	5,00	1	3,00	1,32	0,28
Y_4	1,00	3	0,33	1	1,00	0,21
Итого	-	-	-	-	4,67	1,00

При выборе оптимизации оттоков денежных средств в качестве основного критерия, самое высокое значение вектора приоритетов у такой альтернативы как создание механизма обеспечения контроллинга за расходованием и погашением взятых обязательств (Y_2) (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнение альтернатив относительно критерия X_3

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	a_n	β_n
Y_1	1	0,33	5,00	0,33	0,86	0,17
Y_2	3	1	5	2	2,34	0,47
Y_3	0,2	0,20	1	0,33	0,34	0,07
Y_4	3,0	0,50	3,00	1	1,46	0,29
Итого	-	-	-	-	5,00	1,00

Особенностью использования МАИ является возможность выбрать не только наиболее приоритетный по заданным критериям альтернативный вариант, но и определять процентное соотношение в приоритетности реализации этих альтернатив.

В рамках данного исследования речь идет о процентном распределении между инструментами финансового менеджмента, которое можно определить на основе расчета векторов глобальных приоритетов. Синтез приоритетов, полученный путем сведения результатов расчетов векторов приоритетов по каждой стратегической альтернативе и по каждому отдельному критерию, позволяет определить значения глобальных приоритетов.

Результаты расчетов глобальных приоритетов по каждому альтернативному варианту маркетинговых коммуникаций представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Матрица синтеза противоречий

	X ₁	X ₂	X ₃	Глобальный приоритет
β_x	0,33	0,33	0,33	
Y ₁	0,44	0,42	0,17	0,34
Y ₂	0,15	0,08	0,47	0,23
Y ₃	0,10	0,28	0,07	0,15
Y ₄	0,31	0,21	0,29	0,27

Расчеты показали, что наибольшую значимость имеет совершенствование системы бюджетирования, как способ долгосрочного планирования и прогнозирования денежных потоков организации (34%). При этом альтернативы, способствующие достижению поставленной цели путем создания механизма обеспечения контроллинга за расходованием и погашением взятых обязательств и совершенствованию финансовых инструментов, также играют важную роль при решении поставленной проблемы (23% и 27% соответственно).

Проведенное исследование показывает, что при определении наиболее эффективных путей решения проблемы стратегического управления платежеспособностью организации МАИ является оптимальным методом для принятия управленческого решения.

Список литературы

1. Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций: учебник. / Бочаров В.В.–М.: Финансы и статистика, 2013.-412 с.
2. Дружинина И. А. Современные инструменты управления финансовым состоянием предприятия // И.А. Дружинина, А.П. Антонов, А.В. Генералова. Москва: РИО МГУДТ, 2013 – 105 с.
3. Луценко А.Г. Компьютерное моделирование в обучении математике будущих экономистов // Вестник МПГУ. Серия «Информатика и информатизация образования». - М. - Курск: Изд-во МПГУ, 2016. №2(7). С.121-122.
4. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е.Н. Бондаревской. – СПб.: Питер, 2016. – 608 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

УДК 330.3

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ
FEATURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT
IN THE DIGITAL ENVIRONMENT**

**Ордынец Анна Андреевна, Оленева Ольга Сергеевна
Ordynets Anna Andreevna, Oleneva Olga Sergeevna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Moscow
(e-mail: ordynets-aa@rguk.ru; oleneva-os@rguk.ru)*

Аннотация: Проанализированы особенности управления предприятиями в условиях цифровой трансформации, что позволило определить важность оцифровки в управлении российскими предприятиями. На основе проведенного анализа доказано, что использование цифровых технологий сейчас является незаменимым элементом любой деловой активности, поскольку они позволяют ускорить распространение и обмен информацией, собрать необходимые данные для принятия решений, обеспечить эффективное управление.

Abstract: The article analyzes the features of enterprise management in the context of digital transformation, which made it possible to determine the importance of digitization in the management of Russian enterprises. Based on the analysis, it has been proved that the use of digital technologies is now an indispensable element of any business activity, since they allow accelerating the dissemination and exchange of information, collecting the necessary data for decision-making, and ensuring effective management.

Ключевые слова: управление, цифровая среда, цифровые технологии, деловая активность.
Keywords: management, digital environment, digital technologies, business activity.

Функционирование и развитие современных предприятий независимо от вида их деятельности определяется повсеместной цифровизацией. Сегодня это важнейшая доминанта изменений в производстве, услугах, образовании, науке и управлении. Это основа интеллектуальной автоматизации, роботизации, логистики и связи, которая делает профессиональную, частную и социальную жизнь людей и даже целых сообществ зависимыми от оцифровки. Новая реальность основана на гораздо более тесном и сложном сотрудничестве и обмене информацией [1].

Постоянное углубление, расширение или обновление знаний и навыков является условием выживания отдельных лиц, предприятий и сообществ. Основа - электронная коммуникация, цифровые технологии, виртуализация деятельности, переплетение цифровой реальности с реальной сферой. В результате возникает множество возможностей и угроз, которые меняют условия управления предприятиями.

В современных экономических реалиях эффекты и возможности развития каждого предприятия в значительной степени определяются предпринимаемыми инновационными

начинаниями, адаптирующими поведение предприятий к требованиям рынка и цифровой экономики. Они ставят перед предприятием задачи управления, с которыми ему приходится сталкиваться, стремясь к развитию и удовлетворяя потребности заинтересованных сторон. Это касается и российских предприятий.

Цифровая экономика характеризуется способностью трансформировать экономику, рабочие места и общество за счет внедрения новых технологий и процессов. Оцифровка, автоматизация, роботизация, искусственный интеллект, Интернет вещей (IoT), машинное обучение все больше проникают в мир и бизнес. Эта особая комбинация аналогового и цифрового создает цифровое предприятие, которое не только связано, но и способно принимать более целостные и обоснованные решения [4].

Анализ данных с устройств и датчиков в режиме реального времени предоставляет ключевую информацию, необходимую для работы и развития бизнеса. На цифровом предприятии данные, собранные с систем и машин, используются для более разумного и эффективного управления деятельностью организации. В результате этих изменений развиваются новые продукты и услуги, более привлекательные способы обслуживания клиентов, новые профессии и совершенно новые бизнес-модели.

Технологический прогресс привел к появлению новых бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях. Компании предлагают цифровые платформы, которые соединяют ранее не связанные группы участников со стороны спроса и предложения с помощью инновационных способов создания, доставки и получения стоимости. Современные бизнес-модели в этой области основываются на взаимопроникновении технических и организационных решений. Структура современной бизнес-модели компании основана на трех ключевых компонентах. Это ценностное предложение, предлагаемое клиентам, ценностная архитектура, то есть способ ведения бизнеса, и финансовая устойчивость бизнеса (экономический, экологический и социальный баланс).

Использование цифровых технологий позволяет предприятиям перейти от продажи продуктов к продаже персонализированных продуктов, то есть предлагать клиентам уникальные ценности, адаптированные к индивидуальным потребностям клиента. Доступ к постоянно обновляемым данным позволяет постоянно улучшать предложение. Каждый потенциальный потребитель оставляет цифровой след в сети, и его использование аналитическими системами компании позволяет адаптировать предложение к потребностям клиента. В свою очередь, умелое использование информационных и коммуникационных технологий (далее – ИКТ) позволяет улучшить способы ведения бизнеса, оптимизировать реальные бизнес-процессы с точки зрения затрат, а также

сократить их продолжительность и исключить ненужные действия. Интернет, сетевые подключения позволяют предприятиям искать новые эффективные источники поставок, налаживать сотрудничество с поставщиками, которых раньше не было. Также возможен поиск новых партнеров и клиентов на мировом рынке. Ведь ограничений по времени и месту работы в сети нет [2].

При этом следует понимать, что могут быть ограничения по компетенциям, навыкам сотрудников компании, реальным затратам на деятельность. Однако от внутренних решений владельцев и руководителей предприятий зависит, как будут использоваться возможности, предлагаемые цифровой экономикой, и как будут адаптированы к ней бизнес-модели конкретного предприятия. Таким образом, современное функционирование и развитие предприятий, включая российские, сталкиваются с проблемами, связанными с поддержанием баланса в их функционировании между локальным, глобальным и сетевым характером [5].

Развитие Интернета позволяет российским предприятиям выйти за рамки местных рыночных условий и воспользоваться преимуществами глобального рынка. С другой стороны, создание сетей заставляет предприятия сталкиваться с беспрецедентным давлением конкуренции. В конце концов, у клиента есть возможность оказывать прямое давление на бизнес через социальные сети. Он может неограниченно сравнивать предложения услуг или продуктов конкурирующих компаний. Следовательно, лояльность клиентов теряет значение, у клиента всегда есть выбор.

Конкуренты могут быстрее индивидуализировать предложения, доставлять товары более удобно и по более привлекательной цене. Крупные предприятия выходят на местный рынок, если видят возможность получения удовлетворительных доходов. Для российских предприятий это означает необходимость постоянно сосредотачиваться на улучшении процессов управления, улучшении операций, внедрении инноваций, проведении исследований и разработок, поиске новых технологических решений, которые позволят повысить уровень операционной эффективности и результативности, а также обеспечить автоматизацию хотя бы части бизнес-процессов.

Проникновение цифровых технологий во все сферы деятельности компании приводит к изменению способов их работы. Мы являемся свидетелями новой промышленной революции, которую называют Промышленной революцией 4.0 или Индустрией 4.0. Глобальная тенденция, сделавшая возможным появление концепции Индустрии 4.0, заключалась, прежде всего, в увеличении количества доступных данных и вычислительных возможностей. Благодаря им стало возможным лучше управлять

ресурсами компании, планировать производство или управлять всем жизненным циклом продукта.

Аналитика данных позволила компаниям углубить сотрудничество с поставщиками, а также лучше реагировать на потребности клиентов. Эта аналитика основана на автоматическом сборе и обработке больших наборов данных либо с устройств, либо напрямую от людей. Анализ этих данных позволяет оптимизировать операционные расходы предприятия и повысить эффективность бизнес-процессов.

Новые возможности открыло также широкое использование мобильной связи для передачи данных с устройств. Благодаря ему можно соединять устройства друг с другом за счет Интернета вещей (IoT). Это разные технологии, которые позволяют подключать устройства к Интернету и получать к ним удаленный доступ. Это как бытовая техника, так и предметы повседневного обихода, такие как часы и телефоны, а также машины и устройства на промышленных предприятиях.

Интернет вещей можно использовать в любой отрасли - от автомобилестроения и медицины до горнодобывающей промышленности. Благодаря этой технологии, например, можно будет прогнозировать и предотвращать отказы оборудования. Появляется возможность анализировать потребление энергии и других ресурсов на предприятии и оптимизировать их.

В рамках четвертой промышленной революции автоматизация производства и распространение роботов происходят все быстрее и быстрее. На рынке представлены три категории роботов: промышленные, служебные и персональные. Сервисные роботы, согласно определению Международной федерации робототехники (IFR), предоставляют услуги, полезные для людей и оборудования, за исключением промышленных операций [3]. Благодаря роботам и автоматизации деятельности можно выполнять производственные задачи с помощью машин, которые на основе запрограммированной последовательности действий и данных из окружающей среды могут без участия человека самостоятельно выполнять производственные процессы.

Таким образом, предприятия могут рассматривать Индустрию 4.0 как возможность повысить организационную эффективность и производительность, но это требует внесения изменений в процессы управления. Этапы цифровой трансформации предприятия в сторону цифрового предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы цифровой трансформации предприятия

Критерий	Присутствие в Интернете	Электронная коммерция	Интегрированная электронная коммерция	Цифровой бизнес
Услуги	Простой, информативны	Транзакции электронной	Электронные транзакции,	Полная интеграция

	й сайт	торговли	интегрированные с ERP-системами, персонализация услуг	внутренних организационных процессов
Области трансформации	Интернет-инфраструктура	Определение технологий для новых обязательств, связанных с электронной коммерцией	Внутренние бизнес-процедуры и структура компании	Изменение культуры на цифровой бизнес, увязка бизнес-процессов с процессами партнеров

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что цифровая трансформация предприятий может привести к: эффективным изменениям в процессах управления, увеличению предложения за счет повышения производительности, увеличению спроса благодаря персонализации и адаптации предложения к рынкам конечных потребителей, сокращению операционных затрат и росту производства на внутренних рынках, росту спроса на квалифицированную рабочую силу, равно как и росту заработной платы.

Список литературы

1. Косарева И.Н., Самарина В.П. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. 2019. №3. С.20.
2. Малышев К.А., Микрюкова М.Ю., Романов В.А., Хубулова В.В. Цифровые технологии в контексте управления производственной инфраструктурой предприятия // Вестник ЗабГУ. 2019. №5. С.114-122.
3. Международная Федерация Робототехники (IFR) опубликовала новые данные о рынке робототехники. URL: <http://edurobots.ru/2020/10/ifr-world-report/>
4. Рамазанова А.Г., Максубова Д.М. Особенности управления бизнесом в условиях цифровизации экономики // Евразийский Союз Ученых. 2020. №12-8 (81). С.18-21.
5. Тихонов А. И., Сазонов А.А. Особенности трансформации систем управления проектами в среде цифрового бизнеса // Вестник Академии знаний. 2020. №2 (37). С.331-336.

УДК 331.101.3

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ МОТИВАЦИЕЙ
ПЕРСОНАЛА
COMPETENCE-BASED APPROACH TO MANAGEMENT OF PERSONNEL
MOTIVATION**

**Пурыскина Валентина Анатольевна
Puryskina Valentina Anatolevna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: puryskina-va@rguk.ru)*

Аннотация: Рассмотрены особенности управления мотивацией персонала организации. Показано, что проблематика мотивации персонала имеет важное значение для производственной деятельности с точки зрения реализации потенциальных трудовых возможностей работников. Обоснована необходимость выделения компетенций, уровень развития которых характеризует трудовой потенциал и мотивированность работников.

Abstract: The features of management of organization staff motivation are considered. It is shown that the problem of personnel motivation is important for production activity in terms of the implementation of the potential labor opportunities of workers. The necessity of identification of the competencies, which level of development characterizes labor potential and motivation of employees, is proved.

Ключевые слова: мотив, мотивация персонала, компетентностный подход, управление персоналом.

Keywords: motive, employee motivation, competence-based approach, personnel management.

В основе любой деятельности лежит достижение поставленных целей и задач, поэтому эффективность управления трудовыми процессами зависит от грамотной мотивации сотрудников организации. Современной науке известно множество различных теорий и моделей мотивации, противоречащих порой друг другу. Побудителями и регуляторами активности работника выступают мотивы, которые во многом определяются актуальными потребностями каждого индивида в отдельности и могут классифицироваться по различным признакам. Работник выполняет свою работу лишь тогда, когда понимает, что ожидаемого поощрения можно достичь. Мотивация работника заключается в том, что его усилия приведут к конкретному результату, за который он ожидает вознаграждение [2].

В первую очередь необходимо хорошо знать и понимать, какие мотивы движут работником и к чему он стремиться в процессе выполнения производственных заданий – удовлетворение от интересной работы, социальная защищенность, денежное вознаграждение, принадлежность к известной компании, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице и т.д. Используя данную информацию, в дальнейшем можно построить гибкую систему мотивации персонала, побуждающую

сотрудника выполнять работу наилучшим образом и более эффективными показателями трудовой деятельности. Ведь в практике управления бизнесом давно известно, что в отличие от немотивированного работника результативность труда мотивированного более высокая и способствует обеспечению большей прибыли для компании.

Для грамотной мотивации кадров, кроме материальной составляющей, нужно учитывать потребности людей в нематериальном стимулировании. Удовлетворение потребностей в самовыражении, самоутверждении, признании заслуг и принадлежности к коллективу является действенным стимулом к эффективной работе [1]. Большое внимание в практической деятельности уделяется способу мотивации через выбор задач, дающему работнику в качестве преимущества сразу три возможности: возможность самореализации, возможность получить признание коллег и руководства, возможность выбора наиболее интересных функций или условий.

Каждый работник, как индивид, обладает своим набором мотиваторов, среди которых самореализация является одним из основных. Проявлением данной особенности выступает самомотивация, выражающаяся в желании работника брать на себя ответственность за результаты в решении сложных ситуаций. Однако при потере интереса к работе сотрудник может покинуть компанию, поэтому с точки зрения эффективности управления персоналом руководитель должен владеть разнообразными приемами мотивации, позволяющими формировать позитивное восприятие действительности, такими как рефрейминг, борьба со стереотипами, выход из «отрицательного якорения». Только постоянный контроль и позитивный настрой будут способствовать повышению мотивации и собственной эффективности работника.

Все более широкое распространение получил компетентностный подход в различных сферах человеческой деятельности, объединяя требования бизнеса, систему образования и управление персоналом. Одним из основоположников данного подхода являлся Д. МакКлелланд, подтвердивший своими исследованиями, что важнее имеющихся у работника практических навыков его мотивированность в выполнении производственных задач. Результативность трудовой деятельности работника определяют его профессиональные знания и практические навыки, а также личностные и психофизиологические характеристики. Практическая направленность компетентностного подхода определяет его привлекательность в современных условиях бизнеса и возможность формировать у работника потребности в саморазвитии и самореализации при выполнении конкретных видов работ.

Формирование компетенций предполагает развитие в человеке не только знаний и умений, но и способностей ориентироваться в разнообразных сложных и нестандартных

ситуациях [3]. Обычно компетенции соотносятся с определенными стандартами поведения работников, определяющимися принятыми в организации ценностями и считающимися важными для успешного и устойчивого функционирования в бизнес-среде. Компетентный сотрудник качественно решает производственные задачи, осуществляя эффективную коммуникацию и неся ответственность за результаты своей трудовой деятельности.

При принятии управленческих решений по повышению результативности труда описание компетенций выступают ориентирами, поэтому для разграничения компетенций удобно использовать упорядоченные по степени важности шкалы. Уровни компетенций подразделяются по 2-м критериям: развитие важных для выполнения трудовых обязанностей компетенций и формулирование требований, определяющих качества выполняемых трудовых обязанностей, к работникам. При оценке качественных характеристик по количественным критериям наиболее используемыми на практике являются экспертные методы оценки, которые при выполнении определенных требований позволяют получить количественные оценки их уровня. Оценка уровня развития компетенций, значимых для выполнения трудовых обязанностей в конкретных должностях и повышения результативности взаимодействия, можно осуществить по 5-тибалльной лингвистической шкале. Уровень развития компетенции характеризует трудовой потенциал работника, а, следовательно, затраченные им профессиональные знания, практические навыки и личностно-психологические характеристики в процессе выполнения трудовой деятельности.

Сопоставив карту мотиваторов каждого сотрудника с его усилиями, стараниями, настойчивостью, добросовестностью и нацеленностью при выполнении производственного задания можно определить уровень мотивации работника. Оценка уровня мотивации покажет заинтересованность персонала в реализации целей организации и наличие (или отсутствие) двухсторонней коммуникации между руководителем и работниками. Равенство в предоставлении одинаковых возможностей по занятости и деловой карьере по критерию результативности труда должно быть для всех работников и охватывать все уровни организации. Для успешной системы мотивации для каждого конкретного сотрудника должна быть построена отдельная система стимулирования с учетом его личных качеств, наличием на предприятии тех или иных ресурсов, стиля руководства [4].

Только использование системного подхода при выявлении мотивов работника и оценки уровня развития его компетенций позволят оценить насколько замотивирован персонал и будут ли достигнуты запланированные результаты хозяйственной

деятельности организации.

Таким образом, управление мотивацией работников является первоочередной задачей в системе управления персоналом организации в динамичной бизнес-среде. Однако не стоит забывать, что каждая организация уникальна и придерживается своих ценностей и принципов корпоративной культуры. Поэтому, несмотря на существование большого разнообразия компетенций и привлекательности возможного их применения, каждой организации необходимо разработать собственные модели компетенций в соответствии с занимаемыми работниками должностями и возложенными на каждого ответственности и задач, ориентируясь на поставленные перед ней цели.

Осуществляя развитие компетенции по уровням, работник пересматривает свои мотивы, психофизиологические качества, личные установки и ценности. В рамках данного подхода происходит переосмысление трудового процесса, повышение заинтересованности и результативности труда и очень важно, чтобы руководитель грамотно управлял мотивацией своих работников в соответствии с их изменившимся набором мотиваторов.

Список литературы

1. Деева Л.И. Управление эффективностью труда персонала // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90743> Дата обращения: 21.05.2021г.
2. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 2019. 524 с. ISBN 978-5-16-003544-4.
3. Радько С.Г., Дембицкий С.Г., Пришляк Е.А. Компетентностный подход к управлению человеческим капиталом // Дизайн и технологии. 2017. №59(101). С. 95.
4. Рощина А.В. Влияние мотивации персонала на повышение уровня производительности труда // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90801> Дата обращения: 21.05.2021г.

УДК 338.45

**ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**
INNOVATIVE ACTIVITY OF RUSSIAN LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

Пришляк Елена Анатольевна, Нефедова Лариса Вячеславовна
Prishlyak Elena Anatolyevna, Nefedova Larisa Vyacheslavovna

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва*
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: elenapri@mail.ru)

Аннотация: Для каждого промышленного предприятия актуальным является обеспечение инновационной активности для соответствия запросам потребителей и поддержания конкурентоспособности. В статье рассмотрены особенности инновационной активности промышленных предприятий в России, проанализирован уровень инновационной активности предприятий легкой промышленности Российской Федерации в 2017-2019 гг., определены некоторые факторы, препятствующие развитию инновационной активности предприятий легкой промышленности.

Abstract: For every industrial enterprise, it is important to ensure innovative activity in order to meet the needs of consumers and maintain competitiveness. The article examines the features of the innovative activity of industrial enterprises in Russia, analyzes the level of innovative activity of light industry enterprises of the Russian Federation in 2017-2019, identifies some factors that hinder the development of innovative activity of light industry enterprises.

Ключевые слова: легкая промышленность, инновационная активность предприятий, продуктовые инновации, процессные инновации, технологические инновации, маркетинговые инновации, организационные инновации, государственная поддержка инновационной деятельности.

Key words: light industry, innovative activity of enterprises, product innovations, process innovations, technological innovations, marketing innovations, organizational innovations, state support for innovation activities.

Каждое промышленное предприятие, стремящееся соответствовать ожиданиям своих потребителей, а значит требованиям рынка, должно обеспечить собственную инновационную активность на достаточно высоком уровне, т.к. это позволит предприятию не только сохранить, но и повысить свою конкурентоспособность. Инновационная активность, по мнению российского академика Л.И. Абалкина, это динамическая, целенаправленная деятельность по созданию, освоению в производстве и продвижению на рынок продуктовых, процессных, организационных и управленческих нововведений с целью получения инновационно-активным предприятием коммерческой выгоды и конкурентных преимуществ [1].

Инновационная активность предприятий легкой промышленности может быть определена в нескольких аспектах: как способность разрабатывать и внедрять инновационные продукты и технологии, как совокупность интенсивных действий по внедрению в производственный процесс и в процесс продвижения и реализации

продукции предприятий легкой промышленности разнообразных инноваций, как способность воспринимать инновации и мобилизовывать имеющийся потенциал для их освоения. В России работает около двадцати двух тысяч предприятий легкой промышленности: швейные и текстильные фабрики, кожевенно-обувные и меховые производства, производство галантерейных изделий, предприятия модной индустрии, а также компании, которые специализируются на выпуске инновационной продукции. Легкая промышленность также традиционно занимается производством продукции технического и специального назначения для ряда отраслей народного хозяйства. Технологические возможности отрасли позволяют выполнять первичную переработку сырья и выпускать готовую к использованию продукцию. Легкая промышленность является одним из секторов экономики, который нуждается в ускорении инновационного развития особенно в условиях санкций, когда активно создаются условия для совершенствования управления производственными предприятиями отрасли и формирования новых конкурентных преимуществ. Инновационное развитие предприятий легкой промышленности является обязательным условием обеспечения их конкурентоспособности на локальном и мировом рынках [2].

Среди основных инноваций, связанных с технологическими изменениями, обычно определяют:

- продуктовые, которые являются результатом разработки и внедрения технологически новых или улучшенных продуктов или услуг;
- процессные, предполагающие реализацию новых методов и элементов организации производства, управления;
- аллокационные, связанные с перераспределением ресурсов и работ предприятия, ответственности работников и др. [3].

В подотраслях легкой промышленности, к которым относятся более тридцати, условно объединенных в три основных блока (текстильная, швейная, кожевенно-обувная), преимущественно реализуются технологические инновации: изменения в технологических процессах, а также применение нового оборудования и машин. Подобные внедряемые инновации в итоге оказывают положительное влияние на инновационную активность, так как предприятия легкой промышленности имеют возможность уменьшить налоговые платежи. В то же время можно отметить незначительную ориентированность предприятий легкой промышленности на разработку и внедрение маркетинговых и организационных инноваций. Инновационная активность промышленных предприятий России имеет свои особенности, и многие исследователи их отмечают. К ним относятся следующие:

1) наибольшую инновационную активность проявляют крупные промышленные предприятия и торговые организации;

2) инновационную активность в большей степени проявляют те предприятия, которые расположены в регионах с более высокой инновационной активностью и качественной конкурентной средой;

3) абсолютная зависимость инновационной активности предприятий от отраслевой принадлежности (в России преуспевают в сфере разработки и внедрения инноваций в основном предприятия, производящие нефтепродукты, кокс, другие продукты органической химии, электрическое, электронное и оптическое оборудование);

4) преимущественная реализация технологических инноваций;

5) инновации осуществляют, как правило, промышленные предприятия, лидеры отрасли, а не специализированные инновационные организации [4].

Таблица 1. Показатели инновационной активности предприятий легкой промышленности в Российской Федерации в 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019
Уровень инновационной активности организаций, %			
- производство текстильных изделий	20,3	16,6	15,0
- производство одежды	15,2	12,0	10,0
- производство кожи и изделий из кожи	14,6	13,6	14,2
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, %			
- производство текстильных изделий	22,6	19,5	20,1
- производство одежды	18,1	15,4	15,0
- производство кожи и изделий из кожи	16,3	15,8	17,6
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (в том числе инновационные товары, работы, услуги), млн. руб.			
- производство текстильных изделий	129984,3 (5588,0)	147144,8 (4915,8)	161637,4 (5641,4)
- производство одежды	77895,2 (1320,8)	75281,3 (390,2)	88030,8 (227,7)
- производство кожи и изделий из кожи	42537,2 (249,4)	46784,9 (144,4)	45319,9 (957,4)
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %			
- производство текстильных изделий	4,3	3,3	3,5
- производство одежды	1,7	0,5	0,3
- производство кожи и изделий из кожи	0,6	0,3	2,1

* таблица составлена на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

Анализируя динамику уровня инновационной активности предприятий легкой промышленности, можно сделать вывод о его снижении за период 2017 – 2019 гг. в производстве текстильных изделий, одежды, кожи и изделий из кожи. Удельный вес

инновационно активных предприятий, т.е. осуществляющих основные виды инноваций, в производстве текстильных изделий за анализируемый период (см. табл.1) составил в среднем 20,7%, в производстве одежды – 16,2%, а в производстве кожи и изделий из кожи – 16,6%.

Наблюдалось снижение показателей инновационной активности и по видам инноваций: в 2018 году 2,8% предприятий, производящих текстильные изделия, осуществляли организационные инновации и столько же предприятий осуществляло маркетинговые инновации; 1,9% предприятий, производящих одежду, осуществляли организационные инновации и 1,5% - маркетинговые; 0,9% предприятий, производящих кожу и изделия из кожи осуществляли организационные инновации и 1,8% - маркетинговые. Следствием такой ситуации (практически отсутствия организационных и маркетинговых инноваций) стала низкая эффективность принимаемых маркетинговых и организационных решений, а также производственных программ, и, соответственно, низкий уровень конкурентоспособности производимой продукции.

Меры государственной поддержки помогают предприятиям легкой промышленности модернизировать производства, создавать новые мощности по выпуску инновационной продукции, востребованной на внутреннем и международном рынках, а также участвовать в мероприятиях, направленных на продвижение продукции и улучшение ее имиджа. В 2019 году организациям легкой промышленности предоставлены отраслевые субсидии в общем объеме 2,3 млрд рублей. В 2020 году объем субсидий увеличен до 2,5 млрд рублей. Такая государственная поддержка, координация и интеграция заинтересованных в инновациях участников рыночных отношений необходимы для повышения инновационной активности предприятий легкой промышленности и формирования инновационной инфраструктуры.

В то же время можно отметить ряд факторов, препятствующих развитию инновационной активности предприятий легкой промышленности. В основном они связаны с ввозом на территорию Российской Федерации большого количества дешевых импортных товаров, причем большая их часть ввозится нелегально, т.е. не облагается налогами и таможенными пошлинами.

По оценкам специалистов, объём контрафактной продукции на отечественном рынке оценивается в 700 млрд. руб. ежегодно. Что касается отдельных отраслей легкой промышленности, например, кожевенной, то проблемой является экспорт значительной части кожевенного сырья. В связи с этим производители вынуждены закупать уже готовые полуфабрикаты, что приводит к росту себестоимости готовой отечественной продукции.

Сложившаяся тенденция к использованию синтетических волокон предполагает развитие высокотехнологичных производств в российской легкой промышленности, однако отсутствие такого развития провоцирует значительную зависимость отечественной легкой промышленности от поставок импортных химических волокон. Аналогичная ситуация и с оборудованием в легкой промышленности: т.к. его производство преимущественно находится за рубежом, российские предприятия чрезвычайно медленно модернизируют техническое и технологическое оснащение производственных процессов. Конечно же, важным фактором, препятствующим развитию инновационной активности предприятий легкой промышленности, является отсутствие взаимодействия научно-исследовательских институтов и предприятий легкой промышленности в части совместных научно-технических и технологических разработок, а также отсутствие системного подхода в решении этих проблем.

Перспективными направлениями в инновационной деятельности предприятий легкой промышленности можно считать освоение продуктовых инноваций в сфере космонавтики, обороны, строительства, добывающей промышленности, особенно актуальными представляются продуктовые инновации в области здравоохранения. Также технологические инновации, в том числе связанные с био- и нанотехнологиями, информационными и мультимедийными технологиями. К последним можно отнести маркетинговые инновации, предполагающие использование новых подходов при продвижении продукции, при организации взаимодействий с клиентами, а также организационные инновации, связанные с интеграционными процессами.

Список литературы

1. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика», Ин-т экономики РАН; [Александрова Е. И. и др.]; Гл. ред. Л. И. Абалкин и др. - М.: Экономика, 1999. – 1054 с.
2. Официальный отраслевой сайт легкой промышленности <https://www.ruslegprom.ru> (Дата обращения 26.06.2021).
3. Боровских Н.В., Кипервар Е.А. Проблемы повышения инновационной активности предприятий легкой промышленности // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2017. № 4. С. 48–53.
4. Безрукова Т. Л., Лещева О. Е. Основные проблемы и факторы «торможения» инновационной активности российского предпринимательства // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 12 (24). С. 67–75.
5. Горевая Е.С., Бедарева К.В. Анализ барьеров и возможностей для развития инновационной активности предприятий легкой промышленности // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 11. С. 1813–1828.

УДК 338.45

**ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РОССИИ
PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PRACTICES BY
INDUSTRIAL ENTERPRISES OF RUSSIA**

**Пришляк Елена Анатольевна, Радько Сергей Григорьевич
Prishlyak Elena Anatolyevna, Radko Sergey Grigoryevich**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: elenapri@mail.ru)*

Аннотация: Рассмотрены особенности инновационных практик, реализуемых современными промышленными предприятиями. Выявлены ключевые факторы, влияющие на инновационную активность предприятий. Выполнено описание барьеров внедрения инновационных продуктов и процессов. Показано, что реализация парадигмы технологического развития промышленности основана на использовании инструментов стимулирования спроса на инновации. Приведены условия успешной реализации инновационной деятельности на промышленных предприятиях.

Abstract: The features of innovative practices implemented by modern industrial enterprises are considered. The key factors influencing the innovative activity of enterprises have been identified. The article describes the barriers to the introduction of innovative products and processes: organizational, related to clients and customers, market and technological. The conditions for the successful implementation of innovative activities at industrial enterprises are given.

Ключевые слова: инновационные практики, промышленность, барьеры инновационной деятельности, спрос на инновации.

Key words: innovative practices, industry, barriers to innovation, demand for innovation.

Успешное внедрение инноваций, создаваемых для реального сектора экономики, производящего материальные и нематериальные товары и услуги, напрямую связано с востребованностью со стороны хозяйствующих субъектов более совершенных технологий и уровнем инновационной активности промышленных предприятий. Как правило, конкурентоспособные промышленные предприятия используют инновационные практики в своей деятельности, т.е. разрабатывают и внедряют новые системы, процессы, программы и проекты для осуществления нововведений. Промышленные предприятия выполняют ключевую роль в обеспечении хозяйственного комплекса Российской Федерации необходимыми для производства орудиями труда, материалами, а также являются основным организатором воспроизводственного процесса, инициатором и активатором научно-технического развития.

Инновационные практики сегодня – это важный аспект устойчивости и конкурентоспособности промышленных предприятий. Модель экстенсивного

использования ресурсов в экономике постепенно уступает модели разработки и внедрения различных инноваций, способствующей ускорению темпов роста экономики за счет реализации инновационного потенциала. Качественные изменения в экономике в большей степени связаны с технологическими инновациями [1].

Что касается объемов производства по отдельным видам экономической деятельности, можно отметить незначительный рост за последние 6 лет (см. табл. 1), за исключением производства кожи и изделий из кожи, где в 2019 году по сравнению с 2017 годом объемы деятельности снизились на 6%, и производства табачных изделий – снижение на 7% за тот же период, а по сравнению с 2014 годом снижение на 32%. В июне 2021 года зафиксировано увеличение объемов производства по сравнению с июнем 2020 года во всех четырех секторах экономики, учитываемых при расчете индекса промышленного производства. В числе отраслей, показавших значительный рост в 2021 году по сравнению с июнем 2020 года: добыча прочих полезных ископаемых (включая нерудные материалы, драгоценные и полудрагоценные камни и др.) – на 57,4%; производство мебели – на 32,1%; производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов – на 31,5%. Среди отраслей, снизивших объемы производства в июне 2021 года по сравнению с июнем 2020 года – добыча металлических руд – на 2,4%; производство табачных изделий – на 7,6%; производство электрического оборудования – на 1,4%.

Таблица 1. Некоторые показатели деятельности промышленных предприятий Российской Федерации в 2015 – 2019 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Индекс производства по отдельным видам экономической деятельности (в процентах к предыдущему году):					
- добыча полезных ископаемых	101,3	102,6	101,9	103,8	103,4
- обрабатывающие производства	99,9	101,1	105,7	103,6	103,5
- обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	99,0	102,0	100,4	102,2	99,2
- водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	94,1	102,5	99,6	102,9	102,9

* таблица составлена на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

Результативность деятельности промышленных предприятий напрямую влияет на инновационность бизнеса: чем эффективнее деятельность компании, тем, как правило, больше она заинтересована во внедрении инноваций. Спрос на инновационные продукты, технологии, процессы как правило рождается в среде, располагающей достаточными

дополняющими ресурсами и инфраструктурой. Очевидно, что государство стремится сформировать комфортные условия на внутреннем рынке для отдельных отраслей, оказывая всяческую поддержку предприятиям, прежде всего финансовую. Но, к сожалению, во многих случаях отечественный производитель, получив такую помощь, не всегда стремится производить инновационную продукцию, снижается качество продукции и, следовательно, снижается конкурентоспособность предприятия и на внутреннем рынке.

Общий объем затрат на инновационную деятельность в 2019 г. составил 1,95 трлн. руб. Свыше половины этих расходов приходится на промышленное производство – 984,3 млрд. руб., т.е. на 6% больше по сравнению с предыдущим годом в постоянных ценах. Интенсивность затрат на инновационную деятельность (т.е. их доля в общем объеме продаж) в 2019 г. составила 2,1%. Величина данного показателя в промышленном производстве – 1,6%. В структуре затрат по видам инновационной деятельности преобладают расходы на исследования и разработки (44,6%). В высокотехнологичных отраслях обрабатывающих производств и сфере услуг на них приходится около половины инвестиций в инновации. Второе место в составе инновационных расходов занимает приобретение машин и оборудования (33,6%). В ряде отраслей промышленного производства приоритеты инновационной деятельности смещены в сторону закупки технических средств [2]. Показатели оценки уровня инновационной активности организаций промышленного производства в Российской Федерации в 2017 – 2019 гг. приведены в таблице 2. Данные свидетельствуют о снижении инновационной активности в промышленности за анализируемый период.

Таблица 2. Уровень инновационной активности организаций промышленного производства по отдельным видам экономической деятельности в РФ в 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019
Уровень инновационной активности организаций РФ, %	14,6	12,8	9,1
Уровень инновационной активности организаций промышленного производства по отдельным видам экономической деятельности, %			
- добыча полезных ископаемых	8,9	7,9	6,8
- обрабатывающие производства	26,2	23,2	20,5
- обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	8,4	6,9	8,1
- водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	4,2	3,4	4,6
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	7,2	6,5	5,3
Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	2,4	2,1	2,1

* таблица составлена на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

Какие же факторы могут повлиять на активность промышленных предприятий в процессах внедрения инновационных практик? Определенно, повышению инновационной активности способствует развитие отраслей промышленности, обеспечивающих потребление инноваций. Крупные корпорации, в силу своего масштаба, рыночной доли и обширного мирового опыта, имеют больше возможностей применять и внедрять инновации в свои продукты и процессы. Развитая с технологической точки зрения промышленность является важным потребителем инноваций и, следовательно, является фактором повышения экономической результативности инициаторов инноваций. В то же время крупные и малые предприятия, научно-исследовательские институты, занимающиеся разработкой инноваций, считают критической проблемой процесс внедрения инноваций в производство, т.е. их масштабирование. Коммерциализация инноваций осуществляется обычно передачей их уже действующим предприятиям или созданием нового бизнеса. Как показывает инновационная практика, достижение успешной передачи инноваций связано с реализацией определенных действий на всех этапах коммерциализации: на подготовительном, основном и заключительном, т.е. после успешного внедрения инновации [3].

Крупные компании и до пандемии неохотно рассматривали проекты на стадии идеи, сейчас эта тенденция прочно закрепилась во всех секторах экономики. Многие представители бизнеса считают, что невозможно спрогнозировать окупаемость проекта на уровне идеи, учесть все риски, а главное – обеспечить продуктивную работу технологии на последующих этапах. Крупные промышленные предприятия предпочитают рассматривать готовые инновационные продукты с подтверждением успешных внедрений, поддержки и эксплуатации [6].

Внедрение инновационных практик сталкивается с рядом проблем, или барьеров. Большинство исследователей таких проблем разделяют их на три основные категории:

- организационные, т.е. связанные с самой организацией, менеджмент которой, как правило, может ими управлять и контролировать инновационный процесс;
- барьеры, связанные с клиентами и заказчиками, на которые возможно опосредованное влияние менеджмента,
- рыночно-технологические барьеры, повлиять на которые менеджменту конкретной компании практически невозможно [4].

К организационным барьерам относится ресурсный, связанный с необходимостью выделения или привлечения ресурсов на разработку, внедрение и распространение инноваций на рынке. Источники могут быть как внутренние, так и внешние. Главным источником финансирования инноваций в Российской Федерации выступают собственные

средства организаций: их доля в 2019 г. достигала 56,3% общего объема затрат на инновационную деятельность (в промышленном производстве – 64%). Совокупная бюджетная поддержка обеспечивает около четверти расходов (23,2% – за счет средств федерального бюджета и 1,2% – за счет средств бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов) [2]. Не все средние и малые компании готовы справиться со слабой или дорогой инфраструктурой привлечения средств, а крупные компании не всегда готовы тратить средства на инновационные проекты, доходы от которых не являются определяющими для их дальнейшего развития и существования.

К организационным относится также барьер, связанный с функциональной и управленческой структурой, т.к. в связи с внедрением инноваций могут потребоваться серьезные изменения во многих сферах деятельности компании, в том числе в процессах, обеспечивающих выпуск существующей номенклатуры продуктов, а также в процессах, обеспечивающих создание и внедрение инновационных продуктов. Не менее важным фактором представляется организационная культура, которая сформирована в компании. Культура компании может способствовать разработке инновационных продуктов с ориентацией на имеющуюся технологическую базу и потенциальные возможности, а также на запросы потребителей, причем в первом случае скорее будет наблюдаться инерция в инновационном развитии или создание инкрементальных инноваций.

Следует также отметить временной фактор как барьер для внедрения инновационных практик промышленными предприятиями. Лидерство при выходе на рынок с инновацией является важным условием успеха, но следует учитывать, что в быстро изменяющихся отраслях на первый план выходит не сама инновация, а эффективность процессов её внедрения. Также необходимо отметить, что инновационный продукт, появившийся впервые на том или ином рынке, как правило, является слишком дорогим и нацеленным на наиболее платежеспособный сегмент рынка.

К барьерам внедрения инноваций, связанным с клиентами и заказчиками, относится барьер применения. Инновация может быть несовместима с существующими практиками работы и привычками пользователей, которые будут осознанно или неосознанно противодействовать инновации. Еще один барьер – это барьер имиджа инновации. Если ассоциации, связанные с инновационным продуктом, являются неблагоприятными в части влияния на имидж пользователя, то возникает довольно сильный барьер для принятия инновации рынком.

Любой инновационный продукт должен приносить потребителю определенную ценность в характеристиках или цене продукта. Ограничением для внедрения инновационного продукта может быть отсутствие или незначительность таковой ценности

либо непонимание потребителем ценности представленной инновации. Барьер рисков потребителя, которые связаны с риском экономической потери, а также риском неопределенности характеристик нового продукта.

В числе рыночно-технологических барьеров следует отметить барьер конкуренции, который определяется в зависимости от уровня технологической экспертизы и уровня развития в области продвижения продуктов участников рынка. Кроме того, барьером может стать и внутреннее или внешнее регулирование рынка, включающее государственное регулирование, в том числе патентное, и саморегулирование отрасли участниками рынка. И самый сложный барьер – это барьер рыночного равновесия, т.к. любая инновация направлена на его изменение и требует соответствующих изменений для всех участников рынка.

Кроме обозначенных барьеров также следует назвать и проблему нехватки высококвалифицированных кадров, и эта проблема является актуальной для всех стран, вставших на путь развития инновационной экономики [5].

Перспективы развития инновационной политики и успешной реализации инновационных практик во многом зависят от снятия существующих барьеров. Необходимо регулярно оценивать существующие барьеры инновационной деятельности в отдельных отраслях, регионах, сопоставлять их. Сбалансированное развитие инновационной системы предполагает эффективное использование инструментов стимулирования не только инноваций, а, прежде всего, спроса на инновации, т.е. инструментов, позволяющих не только формировать инновационный процесс через участие в них потребителей, но и обеспечивать их более глубокую лояльность продуктам и производителю.

Список литературы

1. Зурабян А.С. Инновационная активность промышленных предприятий и механизмы ее стимулирования // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN217.pdf>
2. Материал НИУ ВШЭ «Инвестиции в инновации России». 448682801.pdf (hse.ru) (Дата обращения 15.06.2021).
3. Javier Nieto Cubero, Saheed Adebayo Gbadegeshin, Carolina Consolación Segura. Commercialization Process of Disruptive Innovations in Corporate Ventures and Spinoff Companies: A Comparison // Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal Vol. 5, No. 2, 621-634 (2020).

4. Тесинк Ваутер. Барьеры на пути внедрения на рынок инновационных продуктов. (2004). Барьеры на пути внедрения на рынок инновационных продуктов / Семантический ученый (semanticscholar.org) (Дата обращения 21.06.2021).

5. Еферица Т.В., Кочкина Н.Н., Лизунова В.О., Просьянюк Д.В. Системные барьеры развития инновационного бизнеса в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С. 49 – 71.

6. Развитие технологических стартапов в России: барьеры и возможности (vc.ru) (Дата обращения 18.06.2021).

7. Безрукова Т. Л., Лещева О. Е. Основные проблемы и факторы «торможения» инновационной активности российского предпринимательства // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 12 (24). С. 67–75.

8. Горевая Е.С., Бедарева К.В. Анализ барьеров и возможностей для развития инновационной активности предприятий легкой промышленности // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 11. С. 1813–1828.

УДК 338.45

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
INNOVATIVE PRACTICES OF RUSSIAN ENTERPRISES
OF THE TEXTILE INDUSTRY**

**Пришляк Елена Анатольевна, Шальмиева Диана Борисовна
Prishlyak Elena Anatolyevna, Shalymieva Diana Borisovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: elenapri@mail.ru)*

Аннотация: Статья посвящена анализу особенностей реализации инновационных практик предприятиями текстильной промышленности России, а также оценке перспектив развития в данной отрасли на основании возможностей ее инновационного потенциала. Подчеркивается, что текстильная промышленность относится к категории отраслей индустриального экономического уклада. Это ограничивает возможности инновационного развития в рамках традиционных подходов. Рассмотрены реализуемые российскими предприятиями текстильной промышленности на современном этапе инновационные проекты.

Abstract: The article is devoted to the analysis of the features of the implementation of innovative practices by the enterprises of the textile industry of Russia, as well as to the assessment of the prospects for development in this industry based on the possibilities of its innovative potential. It is emphasized that the textile industry belongs to the category of branches of the industrial economic structure. This limits the possibilities of innovative development within the framework of traditional approaches. Innovative projects implemented by Russian textile industry enterprises at the present stage are considered.

Ключевые слова: инновационные практики, текстильная промышленность, государственная поддержка инновационной деятельности.

Key words: innovative practices, the textile industry, state support for innovation activities.

Текстильная промышленность является одной из отраслей легкой промышленности, включающей группу отраслей, занятых переработкой растительных (хлопок, лён, пенька, кенаф, джут, рами), животных (шерсть, шёлк коконов шелкопряда), искусственных и синтетических волокон в пряжу, нити, ткани. Она включает в себя хлопчатобумажную, шерстяную, шелковую, льняную и пенькоджутовую промышленности. Текстильная промышленность относится к индустриальному экономическому укладу и входит в группу отраслей с низким уровнем технологичности (наукоемкости) в соответствии с классификацией отраслей по степени технологичности Организации экономического сотрудничества и развития. В данной классификации различаются высокотехнологичные, среднетехнологичные высокого уровня, среднетехнологичные низкого уровня и низкотехнологичные отрасли [1]. Высокотехнологичными традиционно считают отрасли, в отгруженной продукции которых доля затрат на отраслевую науку составляет не менее 4,5-5%, а высоконаукоемкими отраслями те, где эта доля – выше 10%.

Предприятия текстильной промышленности осуществляют массовое производство товаров и услуг, их основная задача – произвести в большом количестве изделия по образцу, что связано с необходимостью применения соответствующих технологий и организацией масштабного производства. При индустриальном экономическом укладе предприятиям доступны инновационные технологии и технологическое оборудование. Особенностью инноваций в текстильной промышленности является то, что они, как правило, не основываются на фундаментальной науке. Значительная часть этих инноваций относится к сфере товарной политики и определяется методологией формирования спроса стимулирования сбыта на продукцию текстильной промышленности.

Основными конкурентными преимуществами предприятий текстильной промышленности является доступ к дешевому сырью и рабочей силе. В то же время, в связи с развитием транзита, предприятия в большей степени ориентированы на транспортную инфраструктуру, нежели на источники биосферного сырья и энергии.

Очевидно, что конкурентные преимущества предприятия текстильной промышленности абсолютно связаны с инновациями, формирование и реализация которых часто осуществляется в сфере маркетинговых мероприятий. В сфере производства текстильной и швейной продукции в мире сложилась двухуровневая

система партнерства, где на верхнем, инновационном, уровне в основном находятся развитые страны, создающие новые производственные технологии и оборудование, новые ткани, пряжу и изделия из них. Их стратегическая задача – лидерство в области инновационных технологий, а также выпуск эксклюзивной продукции премиум-класса. Нижний уровень системы обеспечивает масштабное производство текстильной и швейной продукции, при этом применяются разработанные и укомплектованные необходимой документацией на верхнем уровне технологии [2].

Предприятия текстильной промышленности в Российской Федерации в 2020 году снизили свою инновационную активность по сравнению с 2017 годом на 4,8%. В то же время следует отметить увеличение доли организаций, осуществляющих технологические инновации, среди организаций текстильной промышленности: в 2020 году их доля составила 22,8%. Однако, за этот период снизился удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров и составил в 2020 году всего 2,3%. Чуть больше средств было потрачено организациями текстильной промышленности в 2020 году по сравнению с 2017 годом (989,5 млн. руб. и 825,5 млн. руб. соответственно), но существенно меньше, чем в 2019 году – на 1564,6 млн. руб. В общем числе обследованных организаций текстильной промышленности очень мала доля организаций, осуществляющих экологические инновации – всего 1% в 2019 году (см. таблицу).

Таблица 1. Показатели инновационной деятельности предприятий текстильной промышленности в Российской Федерации в 2017 – 2020 гг.

Показатели	2017	2018	2019	2020
Уровень инновационной активности организаций, производящих текстильные изделия, %	20,3	16,6	15,0	15,5
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, производящих текстильные изделия, %	22,6	19,5	20,1	22,8
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (в том числе инновационные товары, работы, услуги) в производстве текстильных изделий, млн. руб.	129984,3 (5588,0)	147144,8 (4915,8)	161637,4 (5641,4)	180246,6 (4200,0)
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в производстве текстильных изделий, %	4,3	3,3	3,5	2,3
Затраты на инновационную деятельность организаций, производящих текстильные изделия, млн. руб.	825,5	561,6	2554,1	989,5
Удельный вес затрат на инновационную	0,6	0,4	1,6	0,5

деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в производстве текстильных изделий, %				
Удельный вес организаций, осуществлявших экологические инновации, в общем числе обследованных организаций, производящих текстильные изделия, %	0,5	-	1,0	-

* таблица составлена на основе данных сайта Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

В современных условиях предприятия текстильной промышленности нуждаются в инновационных проектах с небольшими сроками окупаемости, с высоким ожидаемым возвратным денежным потоком, потенциалом обеспечения занятости трудовых ресурсов и другими позитивными эффектами. Можно утверждать, что успех развития отечественной текстильной промышленности неразрывно связан с коммерциализацией разработок, относящихся к наноиндустрии. Классическая технологическая цепочка в текстильной промышленности (производство природных или химических волокон – прядение – ткачество (вязание, плетение, производство нетканых материалов) – химическая технология (беление, крашение, печатание, заключительная отделка)) является основой, базисом для использования других современных технологий: нано-, био-, информационных. Производство нанопродукции (текстиль, одежда, волокна) призвано удовлетворить потребности в этих видах продукции, при этом на эффективность процессов производства существенно влияют технологические и сырьевые возможности отраслей текстильной промышленности, научные достижения, наличие высококвалифицированных кадров. Что касается инновационных тенденций в текстильной промышленности, то следует отметить существенный рост производства волокон, используемых для производства домашнего, технического, медицинского и спортивного текстиля, наиболее динамичное развитие нетканых материалов, производимых по химическим, механическим технологиям, а также применение нано-, био- и информационных технологий в производстве значительной части химических волокон, многофункционального текстиля и одежды. Наиболее востребованными в России являются следующие группы текстильной продукции, производимые с использованием современных технологий: медицинский текстиль, защитный текстиль, технический текстиль, домашний текстиль, спортивный текстиль, модный текстиль.

В области создания тканей существует множество разнообразных российских инноваций. Например, ткани с огнезащитными и теплозащитными свойствами, которые чрезвычайно нужны для создания спецодежды металлургов, сварщиков, пожарных, сотрудников МЧС. Также хлопчатобумажные ткани технического назначения с

комплексом защитных свойств от агрессивных сред, соответствующие требованиям экологического стандарта Oeko-Tex Standard 100. К инновационному текстилю относятся и ткани, защищающие от радиации, а также ткани с пролонгированными биоактивными свойствами, предотвращающие рост микроорганизмов и снижающие риск контактного инфицирования [5].

Реализация инновационных проектов в текстильной промышленности активно поддерживается государством, в финансировании участвуют и частные инвесторы. Среди проектов можно отметить наиболее значимые. Реализация проекта строительства льнокомбината, включающего льнозавод по переработке льнотресты и фабрику пряжи, в Смоленской области, была запланирована на 2018-2020 гг. В качестве инвестора выступило ООО «Русский лён» (дочернее предприятие агропромышленного холдинга «Промагро»), стоимость проекта 2 000 млн. руб. Ожидаемые объемы производства составят: переработка - 10 тыс. т льнотресты в год и выпуск - 4 тыс. т льносмесовой пряжи в год.

Реализация другого инвестиционного проекта была рассчитана на 2013-2022 гг. Его стоимость 1 903 млн. руб. Инвесторы – АО ФПК «Чайковский текстильный дом» и ООО Фирма «Чайковский партнер» (Пермский край). Проект предполагает выпуск высокотехнологичных тканей со специальными защитными свойствами для одежды и позволит этим предприятиям производить свыше 200 тыс. м. ткани для корпоративной и специальной одежды отраслей промышленности, ткани для униформы силовых структур.

Еще один инновационный проект, стоимостью 2 200 млн. руб., запланирован для реализации в 2019-2022 гг. Проект предполагает расширение и модернизацию производства, увеличение ассортимента выпускаемых тканей и замещение импорта. Инвестор проект ХБК «Шуйские ситцы» (Ивановская обл.) По итогам инвестиционного проекта предприятие дополнительно будет выпускать 8,8 млн погонных метров готовых тканей в год, создаст 230 рабочих мест, а доля иностранных производителей на рынке сатина в России, по данным компании, снизится практически вдвое, до 45% [6].

Для развития текстильной промышленности представляется актуальным создание комплекса конкурентоспособных технологий в технологического оборудования, ноу-хау. Как уже отмечалось, текстильная промышленность имеет наиболее детально разработанные технологические процессы, что оптимально подходит для применения методов полностью автоматизированных производств, обеспечивающих возможность их использования и в других отраслях.

Список литературы

1. Science, technology and innovation in Europe. European Communities, 2008.

2. Филимонова Н.М., Гончаренко Л.П., Якушев А.Ж., Фатьянова И.Р. Преодоление кризиса текстильной промышленности России на основе возможностей инновационного развития // Технологии текстильной промышленности. 2015. № 4 (358). С. 56–60.

3. Абдуллин И. Ш., Зинурова Р. И., Мисбахова Ч. А., Шинкевич А. И. О парадигме институционального проектирования модели инновационного развития российской текстильной индустрии // Вестник Казанского технологического университета. 2014. С. 252 – 256.

4. Официальный отраслевой сайт легкой промышленности <https://www.ruslegprom.ru> (Дата обращения 26.06.2021).

5. Инновационный текстиль: актуальные российские разработки в области легкой промышленности: ПВ.РФ Международный промышленный портал (promvest.info) (Дата обращения 03.07.2021).

6. Итоги развития легкой промышленности России в 2015–2019 гг. Перспективы отрасли в 2020–2025 гг. 1 вер (inpctlr.ru)

УДК 338.08

**ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
PROBLEMS OF FINANCIAL SUPPORT OF PERSONNEL TRAINING IN INDUSTRY**

**Силакова Вера Владимировна
Silakova Vera Vladimirovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: vvsilakova@mail.ru)*

Аннотация: Рассмотрены проблемы финансирования образования в связи с пандемией коронавируса. В настоящее время обострилась проблема самостоятельного поиска финансирования образовательных организаций. Вузы, школы, учреждения среднего профессионального образования имеют свой бюджет и выбирают пути расходования средств. Данная работа посвящена исследованию основных проблем финансового управления в системе образования как кадрового ресурса для промышленности.

Abstract: Paper deals with problems of financing of education caused by the coronavirus pandemic, so such organizations have to earn their own foundation sources. Universities, schools, secondary vocational education institutions have their own budget and choose ways to spend funds. This work is devoted to the study of the main problems of financial management in the education system. It examines the theoretical aspects of the activities of budgetary institutions, as well as the structure of modern education in Russia as a whole.

Ключевые слова: кадры в промышленности, система образования в РФ, нормативно-правовая база образования.

Key words: cadres in the industry, the education system in the Russian Federation, the legal framework of education.

Образование в РФ представлено системой, которая работает по программам, установленным законом и подзаконными актами РФ. Система состоит из самостоятельных образовательных организаций, которые находятся в подчинении управляющих структур. Она предоставляет обучающемуся возможность получения важных и требующихся знаний и навыков для будущей профессиональной деятельности, в частности в промышленности.

Важнейшей проблемой в образовательной системе является двухуровневая система образования в современной России, что непременно ведет к внебюджетной магистратуре для большинства выпускников, а это, в свою очередь, может содействовать увеличению неравенства в обществе. Поэтому, необходима поддержка образования, основанного на профессиональных компетенциях, соответствующим общеевропейскому рынку кадров для промышленности. Это, в свою очередь, может привести к «утечке умов» и падению устойчивости подготовки кадров для промышленности в РФ.

Недоучет особенностей российского образования приводит к понижению его продуктивности. Кроме того, для стран, участвующих в Болонском процессе, предусмотрен отказ от национальной составляющей в системе образования. В виду данного вступления стандартизировались программы образования по всему миру. 1 сентября 2013 года в действие вступил ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. 08.12.2020), в качестве фундамента приняли Болонскую систему образования. По этой системе для получения образования каждый гражданин России должен пройти уровни, не все из них являются обязательными.

На рис. 1 продемонстрирована структура образования в России.

Также с введением нового ФЗ «Об образовании» от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. 08.12.2020) [1] в образовательную систему России внедряются инновации (информационные и коммуникационные технологии) [2]:

- возникновение новых категорий и видов образовательных организаций;
- корректировка содержания изучаемых дисциплин;
- изучение преподавателями информационных технологий и их дальнейшее применение в образовательном процессе;
- помощь обучающемуся в его развитии.

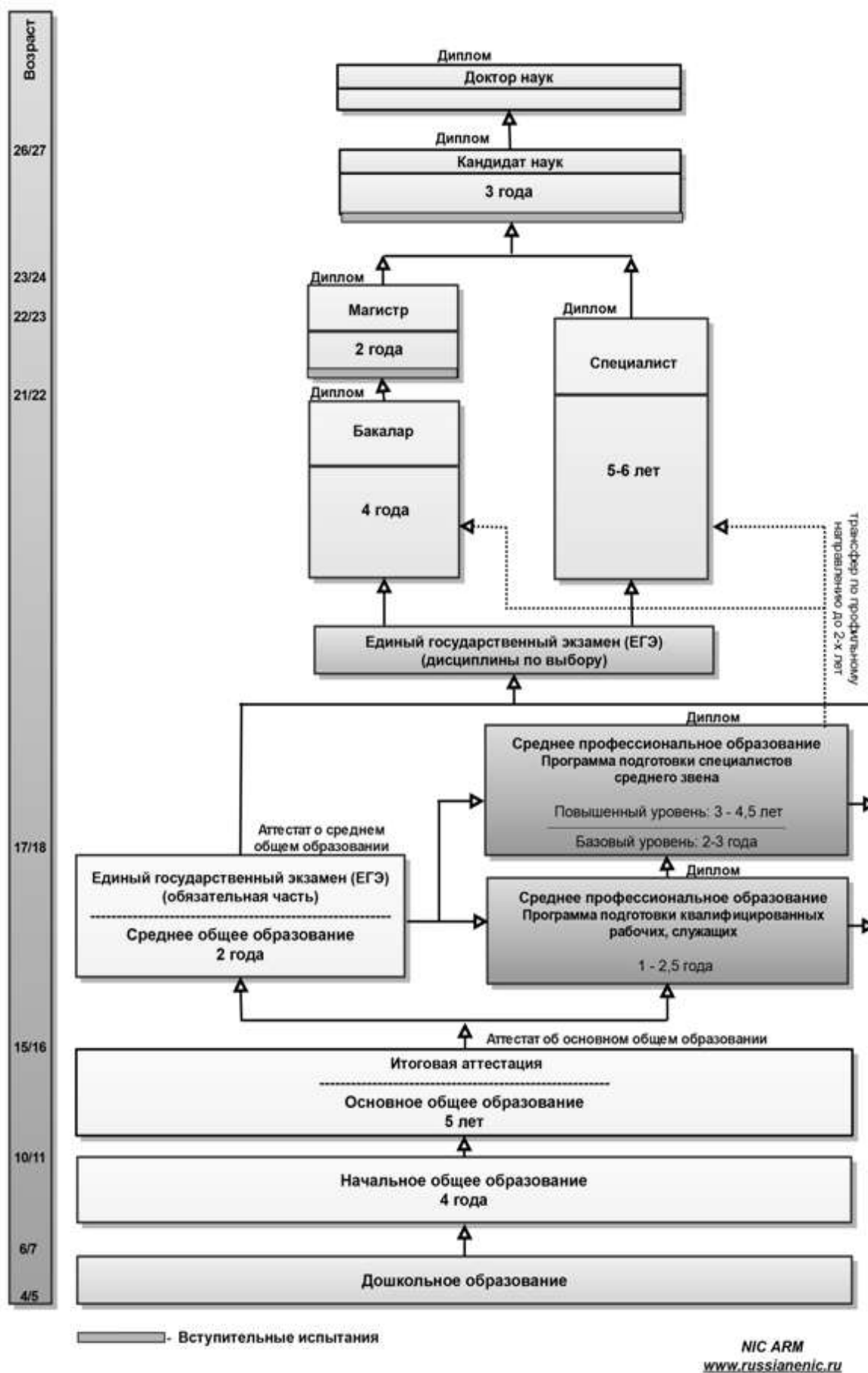


Рис. 1. Структура образования в РФ

Система оценки качества образования тоже относится к инновационной, так как невозможна без разработки новых критериев и методик. А значит, инновации при подготовке кадров для промышленности подразумевают новые подходы к организации занятий, например, рациональное планирование времени, планирование постепенного увеличения уровня сложности заданий, использование эвристических методов.

Инновационные методики по ФГОС предусматривают [3]:

- стимулирование активного и динамичного мышления кадров, познавательной деятельности;
- формирование индивидуальных учебных действий, такие как способы взаимодействия обучаемого с информацией, людьми, управление собственным мышлением;
- способность к самообучению и самоконтролю;
- самостоятельность и творчество;
- оценка уровня полноты усвоенных знаний.

Новые подходы к образованию основаны на использовании авторских и уникальных методов к организации процесса образования. Такое образование охватывает все аспекты и стороны образования: от целей до технологий [6].

В соответствии с Конституцией каждый гражданин имеет право на получение достойного образования [4]. Данный закон обеспечивает реализацию получения образования, как гражданами РФ, так и гражданами других государств.

За время действия ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" существенные перемены произошли в 2016 году. Детские сады были включены в систему образования [5]. Их задача - развить фундаментальных способностей детей, стимулировать стремление к новым знаниям и прививать навыки общения в социуме. Отменились преимущества углубленного среднего образования, а значит учебный план может быть любым, в частности, связанный по своей специфике с промышленностью. Для некоторых категорий обучаемых (например, профессиональные спортсмены или ученики с ограничениями здоровья) вводится индивидуальный подход к составлению учебного графика. Обязательной стала государственная итоговая аттестация по образовательным программам среднего общего образования. В ВУЗах появились новые уровни образования – бакалавриат и магистратура. Еще одна цель законодателей – ввод электронных учебников, в виде планшета с необходимыми программами.

Важная проблема в современном российском обществе – это поиск путей финансирования подготовки кадров для промышленности, разработка новых методов формирования бюджета. Образовательным организациям средства выделяются, учитывая

количество учащихся. «Подушевое» финансирование должно обеспечивать покрытие расходов на:

- ЖКХ и связь;
- амортизацию основных производственных фондов;
- закупку необходимой литературы согласно учебному плану;
- премиальный фонд и ФОТ;
- непредусмотренные расходы, и т.д.

Образовательные расходы госбюджета представлены в процентном соотношении на рисунке 2.

Данные выплаты утверждают в муниципальном бюджете, поэтому в разных субъектах РФ они различны. А значит, подушевое финансирование только усложнит положение небольших учебных заведений для подготовки промышленных кадров, им положены фиксированные выплаты, которых достаточно для ведения образовательного процесса. Федеральным бюджетом России предусмотрено выделить на образование в 2021 году 624 млрд. рублей, а в 2022 году – 636,3 млрд. рублей.

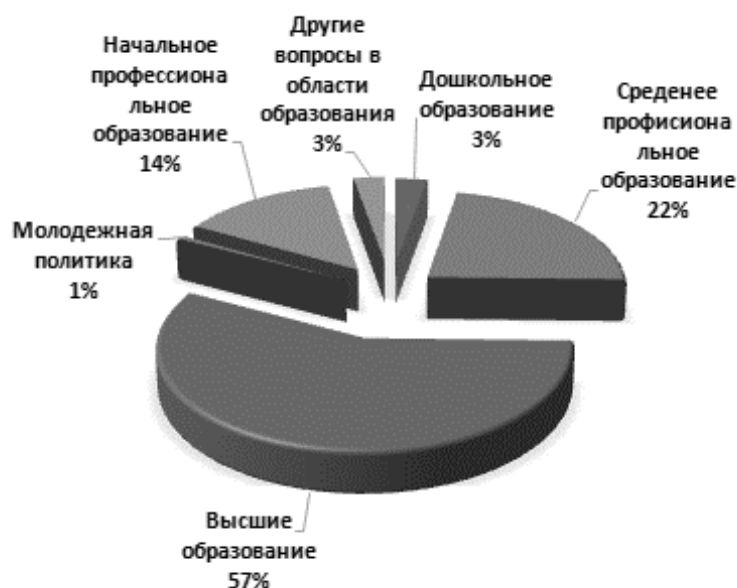


Рис. 2. Расходы госбюджета на образование

Список литературы

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. 08.12.2020).
2. Кирилловых А.А. Формы обеспечения экономической деятельности в сфере образования: учебник – М.: Право и экономика. – 2019. - №6. - С. 18-27.

3. Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 N 662 (ред. от 12.03.2020) "Об осуществлении мониторинга системы образования"
4. Конституция РФ
5. Via Future инновации/стартапы/изобретения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsionnaya-deyatelnost-v-shkole>
6. *Силакова В.В.* «Экономические аспекты управленческой деятельности: Учебное пособие - М.: МИСиС, 2012, 126 с.

УДК 338.08

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В ПРОМЫШЛЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ
ИНФОРМАЦИОННОГО РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА
FINANCIAL MANAGEMENT IN INDUSTRIAL EDUCATION OF THE
INFORMATION SOCIETY OF RUSSIA**

**Силакова Вера Владимировна
Silakova Vera Vladimirovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: vvsilakova@mail.ru)*

Аннотация: Сегодня во многих образовательных учреждениях наряду с бюджетными местами, существует платное обучение. Вузы, школы, учреждения среднего профессионального образования имеют свой бюджет и выбирают пути расходования средств. Были разработаны и предложены новые механизмы финансирования в промышленном образовании, проведен анализ оценки финансовых расходов в государственных образовательных учреждениях.

Abstract: Today, in many educational institutions, along with budget places, there is paid education. Universities, schools, secondary vocational education institutions have their own budget and choose ways to spend funds. New funding mechanisms for education have been developed and proposed, and an analysis of financial expenditures in public educational institutions has been analysed.

Ключевые слова: система образования в РФ, подушевое финансирование, ВСОКО (внутренняя система оценки качества образования).

Key words: the education system in the Russian Federation, the legal framework of education, per capita financing, VSOKO (internal system for assessing the quality of education).

17 декабря 2019 г. Московское правительство распорядилось в пользу увеличения подушевого финансирования образования. Данные дополнительные средства будут направлены на повышение оплаты труда преподавателей и повышение качества

образования. Финансирование связано с системой Внутренней Системе Оценки Качества Образования (рис.1) [1].

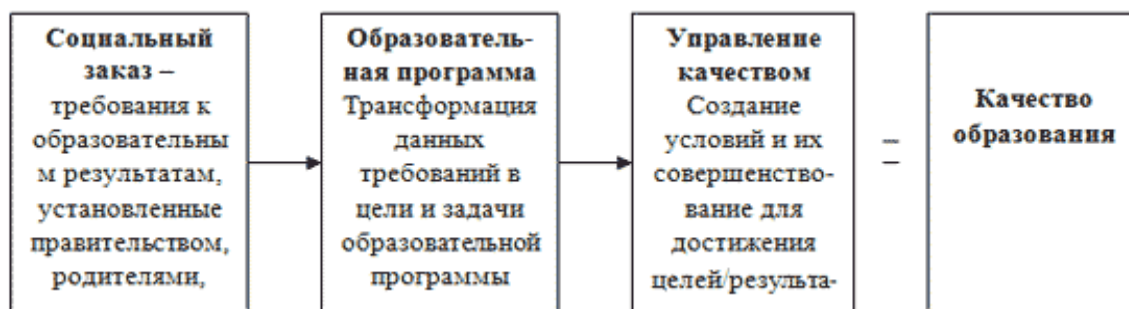


Рис. 1. Управление качеством образования

Система управления состоит из двух подуровней внутренней оценки качества образования:

- уровень оценки знаний каждого отдельного обучаемого;
- оценка усредненного показателя успеваемости.

В современных учебных заведениях регулярно проводятся социологические и аналитические обзоры по успеваемости, оснащенности учебными пособиями, техническим и компьютерным оборудованием [2]. Поэтому каждая школа и ВУЗ, ориентированные на подготовку промышленных кадров, должны адекватно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду, улучшить качество оказываемых услуг, создавать систему по ее оценке.

Первая ступень оценки качества образования заключается в сборе данных. Вторая – предполагает фиксацию среднестатистических показателей на всех уровнях. И третья ступень позволит получить полную картину, происходящую в образовательных учреждениях, с промышленной направленностью. Основным вопросом при работе с данными является вопрос об их достоверности, и как оказалось влияющими являются внешние факторы, а не технические [3].

Мониторинг образовательных учреждений проводится согласно Постановлению от 6 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (Ред. от 12.03.2020) [4] с применением облачных информационных технологий.

Рассмотрев практические аспекты финансового управления промышленного образования в современном российском обществе, перейдем к оценке финансирования образования на примере гимназии с классами промышленного менеджмента, где недостаточное финансирование. В течение 2019 года в данной гимназии было увеличение бюджетного финансирования (на 31 декабря 2019 г. суммарный план финансовой хозяйственной деятельности был выше 36 млн. руб).

Источники финансирования представлены на рисунке 2.

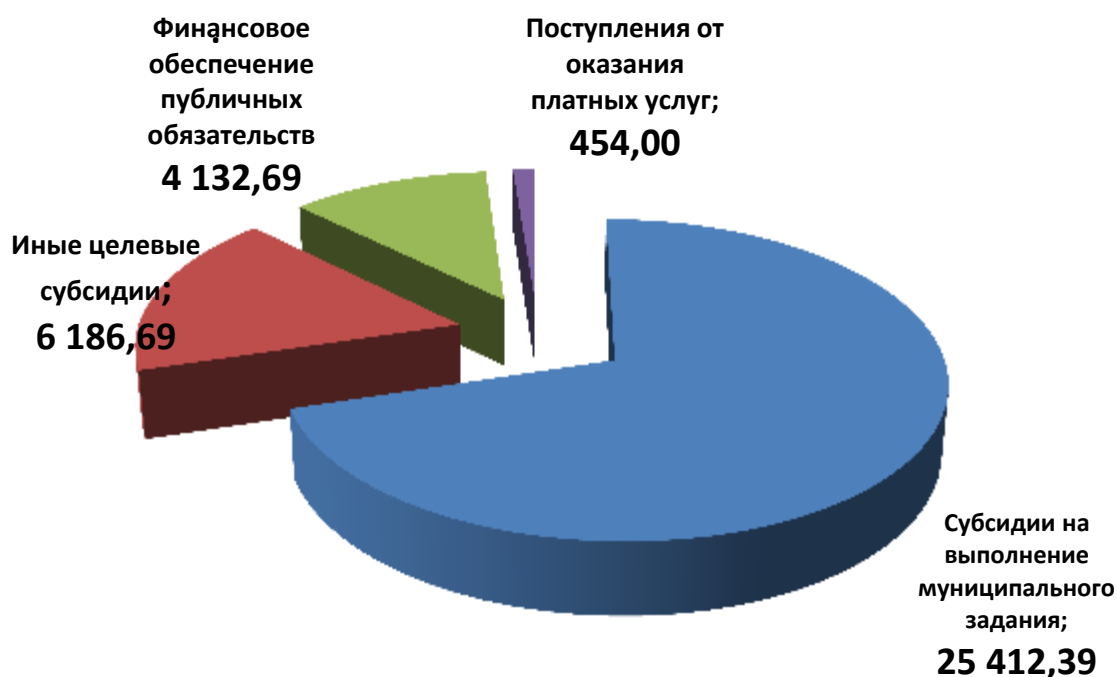


Рис. 2. Источники финансирования на 2019 год.

Проведя оценку финансирования гимназии видно, что она нуждается в услугах дополнительного образования, поэтому их стоимость должна быть приведена в соответствие со спросом. 70% опрошенных готовы платить 1 тыс. руб. - в месяц, 25% - 1,5 тыс. руб., и 5% - 2 тыс. руб. за выбранные дополнительные программы по промышленному менеджменту. Теперь рассчитаем размер капитальных инвестиций в проект (таблице 1-2).

Таблица 1. Начальные данные для расчета капитальных вложений

Норма дисконта	13%
Срок реализации инвестиционного проекта	8 лет
Процентная ставка по кредиту	13,5%
Срок кредитования	2 года
Соотношение собственных и заемных средств	16/84

Таблица 2. Определение дисконтной ставки в проекте

Год	№	Формула для расчета	Коэффициент дисконтирования	Подробный расчет
2020	0	$L = 1/(1+E)^t$	1,000000	$L = 1/(1+0,13)^0$
2021	1	$L = 1/(1+E)^t$	0,884956	$L = 1/(1+0,13)^1$

2022	2	$L = 1/(1+E)^t$	0,783147	$L = 1/(1+0,13)^2$
2023	3	$L = 1/(1+E)^t$	0,693050	$L = 1/(1+0,13)^3$
2024	4	$L = 1/(1+E)^t$	0,613319	$L = 1/(1+0,13)^4$
2025	5	$L = 1/(1+E)t$	0,542760	$L = 1/(1+0,13)^5$
2026	6	$L = 1/(1+E)t$	0,480319	$L = 1/(1+0,13)^6$

Дальше следует рассчитать отчисления на амортизацию, используя линейный способ начисления амортизации. Рассчитаем норму амортизационных отчислений в месяц.

$$B_d = \frac{1}{t} * 100\%, \quad (1)$$

B_d - норма амортизационных отчислений, %

t – время эффективного использования, лет

По формуле (1)

$$B_d = 1/6 * 12 * 100\% = 0,0139\%$$

$$B = \frac{B_d * C}{100\%}, \quad (2)$$

B – отчисления на амортизацию в месяц, руб.

C – стоимость, руб.

По формуле (2)

$$B = 0,0139 * 4000000/100\% = 56472 \text{ руб.}$$

Ежемесячные амортизационные отчисления составила 56472 рублей. В таблице 3 представим показатели расчета с кредиторами.

Таблица 3. Показатели расчета с кредиторами, руб.

Показатель	Сумма, руб.
Платеж в месяц	56472
Переплата по кредиту	2058926
Выплата за полный срок кредитования	5418926

Примерная стоимость проекта составит 4 млн. руб., затраты на обучение и подключение составляют 120 400 руб. (Табл. 4).

Таблица 4. Размер капитальных инвестиций при обучении, руб.

Наименование затрат	Уровень затрат по плану, руб.
Стоимость программы	4 000 000

Стоимость обучения	47 000
Затраты по монтажу	73 400
Итого	4 120 400

Непредвиденные издержки составляют 261852 руб. (Табл. 5).

Таблица 5. Непредвиденные издержки, руб.

Наименование затрат	Сумма, руб.
Необходимые расходы на пособия и компьютерную технику	124 320
Ожидаемая заработная плата персонала в год	84 000
Затраты на фонд оплаты руда	21 840
Увеличение амортизационного фонда	31 692
Итого	261 852

Теперь следует сопоставить денежные потоки до и после введения платных услуг по промышленному менеджменту. На основе следующей таблицы 6 определим чистую дисконтную прибыль.

Таблица 6. Определение чистой дисконтной прибыли

№ года	Δ денежного потока, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Определение чистой дисконтной прибыли, тыс. руб.
0	-1728,234	1	-1728,234
1	1991,766	0,88496	1762,625
2	2991,766	0,78315	2342,993
3	3991,766	0,69305	2766,493
4	4991,766	0,61332	3061,545
5	5991,766	0,54276	3252,091
6	6991,766	0,48032	3358,278
7	7991,766	0,42506	3396,988

Таким образом, для апробации методики плана основании проведенных расчетов можно сделать следующий вывод: чистый дисконтированный доход равен 3396,988 тыс. руб. - это больше нуля, что говорит об эффективности проекта внедрения платных образовательных программ. Таким образом, задачи по улучшению финансирования гимназии с классами промышленного менеджмента были достигнуты.

Список литературы

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. 08.12.2020).

2. Вифлеемский А.В. Смета доходов и расходов образовательного учреждения: монография / А.В. Вифлеемский. // Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение. 2017. № 3. С. 30-39.

3. Волчкова М.С. Проверка составления и исполнения сметы доходов и расходов бюджетного учреждения: монография / М.С. Волчкова. // Бюджетные учреждения: ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности. 2017. №3. С. 15-25.

4. Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 N 662 (ред. от 12.03.2020) "Об осуществлении мониторинга системы образования"

5. Силакова В.В. Учебное пособие «Экономические аспекты управленческой деятельности», МИСиС, 2012, 126 с.

УДК 65.01

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ПРИНЯТИИ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА
USE OF PROBLEM STRUCTURING WHEN MAKING INVESTMENT DECISIONS
IN RISK CONDITIONS**

**Страчкова Екатерина Геннадьевна
Strachkova Ekaterina Gennadevna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: strachkova-eg@rguk.ru)*

Аннотация: Проанализирована сущность и особенности системного подхода как одного из направлений в методологии исследования проблемы принятия инвестиционных решений в условиях риска. Рассмотрена структуризация проблемы как наиболее ответственного этапа в системном анализе. Приведен пример построения дерева проблемы как основного метода структуризации проблемы принятия инвестиционных решений в условиях риска.

Abstract: The essence and features of the systemic approach as one of the directions in the research methodology of the problem of making investment decisions in conditions of risk are analyzed. The structuring of the problem as the most crucial stage in the system analysis is considered. An example of constructing a problem tree as the main method of structuring the problem of making investment decisions under conditions of risk is given.

Ключевые слова: инвестиционные решения, структуризация проблемы, системный подход, структура системы, риск.

Keywords: investment decisions, structuring the problem, systems approach, system structure, risk.

Использование потенциала отраслей лёгкой промышленности связывают с явными или опосредованными инвестициями. Сопоставление существующих условий функционирования предприятий отрасли с предпосылками, которые должны быть

выполнены для развития производства с помощью инвестиций, выявляет основные проблемы разработки стратегии инвестирования в отрасли лёгкой промышленности.

Инвестиционная стратегия - это процесс формирования системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения на базе прогнозирования условий осуществления этой деятельности, конъюнктуры инвестиционного рынка как в целом, так и на отдельных его сегментах [1].

Существуют направления инвестирования, будущие доходы по которым могут не быть однозначно определены. Именно существование большого числа факторов риска и неопределенности, многие из которых заранее невозможно ни оценить, ни спрогнозировать, порождают инвестиционные риски по соответствующим направлениям инвестирования средств в различные виды активов организаций.

Большинство проблем, связанных с выработкой и реализацией инвестиционной политики в отраслях промышленности в силу рискованности инвестирования в них, слабо структурированы и четко не идентифицированы; это, прежде всего, относится к проблеме обоснования необходимости инвестиций в отрасли лёгкой промышленности.

Одним из направлений в методологии исследования проблемы принятия инвестиционных решений в условиях риска является системный подход, который основывается на изучении объектов как сложных систем, состоящих из отдельных элементов с внутренними и внешними связями.

Основным понятием системного подхода как метода решения проблем является понятие объекта, в качестве которого понимают любой предмет, явление, процесс или состояние, которое воспринимается как единое целое, характеризуется признаками и имеет определенное имя. Любой объект проявляет себя как система, то есть как совокупность взаимосвязанных элементов, а также средство для достижения целей [2, 3].

Особенностями системного подхода являются взаимосвязь и динамичность элементов системы, их взаимодействие и взаимозависимость. Системный подход позволяет более глубоко изучить объект, получив достаточно полное представление о нем, выявив причинно-следственные связи между его отдельными частями; а также подготовить варианты решения поставленных задач, определить их эффективность и выбрать наиболее эффективный из них.

На практике системный подход реализуется чаще всего в виде системного анализа, как эффективного средства решения сложных, недостаточно четко сформулированных проблем [4, 5].

Структуризация проблемы является наиболее важным этапом в системном анализе. Её задача — представить проблему как совокупность подпроблем разных рангов,

уточнить связи между ними, внешние связи проблемы, её границы. Выполнение этапа структуризации проблемы практически не формализуется и слабо поддается типизации, но может быть рационализировано за счет использования методологии системного анализа [6].

Первой процедурой (этапом) в ходе выявления путей достижения целей социально-экономической системы, является уточнение структуры системы, как объекта анализа, в том числе состава подсистем, технологий процессов их функционирования, связей между подсистемами. Эта же процедура предусматривает анализ внешних связей системы, подлежащих анализу, а также уточнение границ самой анализируемой системы, что определяется уточнением границ рассматриваемой проблемы.

Вторая процедура (этап) состоит в критическом анализе функционирования анализируемой системы. Главная задача этого подэтапа состоит в выявлении причин, нарушающих эффективное функционирование системы или препятствующих повышению её эффективности. При анализе этих причин необходимо рассмотреть не только внешние причины, лежащие на поверхности, но и исследовать их причинно-следственные связи и внутренние противоречия системы, найти и сформулировать пути решения подпроблем.

Третья процедура (этап) заключается в дифференциации и систематизации путей достижения целей. При этом используется тот же подход последовательной декомпозиции, который был принят при систематизации подцелей, что позволит построить «дерево путей достижения целей». На этом подэтапе оценивают значение выявленных подпроблем и их вклад в достижение главной цели; в ходе которых, анализируются взаимосвязи выделенных подпроблем, их взаимообусловленности и вытекающей из этого очередности их решения [6].

Перечисленные выше процедуры (этапы) структуризации проблемы необходимо проводить параллельно-последовательно.

При анализе объекта должны быть выявлены недостатки системы и дефекты её структуры; таким образом будет происходить накопление материала, непосредственно относящегося ко второй процедуре (этапу), связанного с критическим анализом функционирования анализируемого объекта.

Для подпроблем, выявленных критическим анализом, удобно сразу же найти соответствующее их рангу место в «дерево путей достижения целей», во всяком случае, в его первой эскизной схеме.

Решить проблему в целом — значит найти и реализовать решение её подпроблем, каждую из которых можно рассматривать как одно из направлений (путей) достижения целей системы.

Организационная поддержка принятия инвестиционных решений в условия риска является актуальной проблемой с большим числом и сложным характером взаимосвязей, для выявления путей и способов решения которой её подвергают структуризации [7].

В соответствии с общими правилами системного анализа данное дерево проблемы построено до четвертого уровня. Первая ветвь дерева определяет, что нужно знать для формирования механизма организационной поддержки принятия инвестиционных решений в условия риска; вторая - что нужно разработать для формирования механизма организационной поддержки принятия инвестиционных решений в условия риска; третья - что нужно организовать для формирования механизма организационной поддержки принятия инвестиционных решений в условия риска решения проблемы [7].

Далее, каждая из перечисленных выше ветвей дерева проблемы формирования механизма организационной поддержки принятия инвестиционных решений в условия риска, анализируется по конкретным направлениям действий. Так, ветвь «что нужно знать для формирования механизма организационной поддержки принятия инвестиционных решений в условия риска» анализируется по направлениям: проблемы инвестирования в отрасли промышленности; основы принятия инвестиционных решений в условиях риска; условия принятия инвестиционных решений в условиях риска [7].

Без упорядочения и систематизации процедуры принятия инвестиционных решений в условиях риска, их системного представления процесс разработки инвестиционной стратегии организации будет оставаться недостаточно предсказуемым, управляемым и сопряженным с различными рисками участников инвестиционной деятельности.

Список литературы

1. Страчкова Е.Г. Макроэкономические факторы, влияющие на инвестиционную стратегию предприятия. Сборник материалов Международной научно-технической конференции «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности» (Инновации – 2015)» 17-18.11.2015г. – М.: МГУДТ, Часть 3, 234 – 236с.
2. Жариков О.Н., Королевский В.Н., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для Вузов. М.: Юнити-Дана, 2001, 62с.
3. Страчкова Е.Г., Феоктистова Т.В. Системный подход в анализе эффективности производства// Актуальные проблемы и тенденции развития экономики организаций в России: Сборник научных трудов. К 15-летию кафедры аудита и контроллинга МГУДТ. – М.: ФГБОУ ВО «МГУДТ», 2016, 259-265с.
4. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. М.: Экономика, 1975. 193с.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Диалектика», 2020. 672с.
6. Структуризация проблемы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://helpiks.org/6-23964.html> (Дата обращения 15.08.21г.)
7. Страчкова Е.Г. «Организационная поддержка принятия инвестиционных решений в условиях риска (на примере швейной промышленности)». Дис. на соиск. учен. степ. канд. эконом. наук М.: РосЗИТЛПИ, 2004. 173с.

УДК 65.01

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
MANAGING CHANGE BASED ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
TECHNIQUES**

**Страчкова Екатерина Геннадьевна
Strachkova Ekaterina Gennadevna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: strachkova-eg@rguk.ru)*

Аннотация: Рассмотрены понятие и сущность организационного развития. Проанализированы характеристики и методика организационного развития. Приведены ситуации управление изменениями на основе методики организационного развития.

Abstract: The concept and essence of organizational development are considered. The characteristics and methods of organizational development are analyzed. The situations of change management based on the methodology of organizational development are presented

Ключевые слова: организационное развития, управление изменениями, персонал организации, стратегия изменений, характеристики организационного развития, методика организационного развития.

Keywords: organizational development, change management, organization personnel, change strategy, organizational development characteristics, organizational development methodology.

Непрерывные изменения внешнего окружения и ключевых факторов успеха современной организации, а также внутренних условий для развития ключевых компетенций и важнейших ресурсов, требуют от менеджеров разных уровней использования эффективного управление изменениями в организации.

Наибольшей популярностью в практике управления пользуются методики реинжиниринга бизнес-процессов и организационного развития.

Обе методики исходят из необходимости фундаментального пересмотра существующей практики управления в организации и ведения бизнеса, затрагивающих,

как правило, всю организацию. Фундаментальное отличие этих подходов состоит в точке приложения усилий по изменениям: в случае реинжиниринга - стремятся через перепроектирование процессов и систем изменить бизнес-практику, людей и культуру организации (возродить бизнес по-новому); в случае организационного развития, стремятся изменить прежде всего самих людей на основе обучения и информирования, чтобы они изменили процессы и системы и тем самым изменили весь бизнес [1,2].

В основе методики организационного развития лежит представление об организации как об открытой развивающейся системе; её специфика заключается в рассмотрении организации как единой системы, все процессы в которой взаимосвязаны.

Существуют несколько классических определений организационного развития (ОР), с помощью которых можно понять сущность этого понятия [1, 2, 3]:

- ОР - стратегия вмешательства для осуществления плановых изменений, использующая групповые процессы и ориентированная на культуру организации в целом (*Роуландсон, 1984*);

- ОР - долгосрочная программа вмешательства в социальные процессы организации с использованием принципов и практических подходов поведенческих наук, ориентированная на изменение установок и поведения людей, которые будут способствовать повышению эффективности организации (*Боумен и Эш, 1987*);

- ОР - скорее философия, чем набор конкретных техник и методов, собирательный подход для различных стратегий изменений, затрагивающих культуру организации (*Д.Пью и Б.Мэйон Уайт*).

- ОР – поддерживаемое топменеджментом, ориентированное на долгосрочную перспективу усилие по обновлению организации, опирающееся на командную работу, управление корпоративной культурой и учитывающее достижения наук о поведении (*Френч и Белл, 1990*).

- ОР - процесс укрепления, насыщения энергией, мобилизации и обновления организации с использованием технических и человеческих ресурсов (*Крис Арджирис*);

- ОР - процесс запуска, создания и проведения необходимых изменений, позволяющих организации оставаться жизнеспособной, адаптироваться к новым условиям, разрешать проблемы и учиться на собственном опыте (*Гордон Линнит*).

Процесс ОР можно понять, используя общую схему, основанную на рассмотрении организации как «открытой системы»; эта схема базируется на концепции трех «состояний»:

- определении будущего состояния (где мы хотели бы находиться?);
- диагностике настоящего состояния (где мы сейчас находимся?);

- управлении переходным состоянием (где и как мы осуществляем вмешательство?).

Каждое из этих трех состояний включает в себя определенные мероприятия, которые представляют различные стадии общего процесса ОР. Он, несомненно, является повторяющимся и циклическим, так как изменения происходят непрерывно, и проверка способности организации эффективно реагировать на изменения также должна производиться непрерывно.

Подход ОР к управлению изменениями имеет следующие отличительные характеристики [1, 4]:

- ОР - это всеобъемлющий последовательный подход, рассчитанный на среднесрочную и долгосрочную перспективу; методика ОР не концентрирует внимание на частных вопросах и не рассчитана на быстрое получение результата;

- ОР опирается на достижения и методы поведенческих наук; теория организации, психология, социология, антропология и политология образуют фундамент, опираясь на который, можно понять, как функционирует организация и как можно её эффективно изменять, т.е. ОР использует весь спектр дисциплин для развития соответствующих навыков, необходимых для управления изменениями;

- ОР скорее ориентировано на процесс, чем на цель; процесс, посредством которого осуществляется изменение, имеет абсолютно решающее значение для того, что достигается и какой ценой – как в общечеловеческих, так и в финансовых терминах; процесс изменений в ОР не является самоценным, но именно этот процесс рассматривается как центральная часть программы изменений;

- ОР является подходом, основанным на участии персонала в процессе, т.е. по сути он основан на широком участии членов социальной системы в мероприятиях по её изменению; в основе стратегии ОР лежит участие многих в принятии решений внутри организации и применение практики консенсуса к определению целей организации, ценностей и форм поведения, которые признаются приемлемыми;

- ОР предполагает участие фасилитатора в организации процесса изменений, который должен: а) быть внешним человеком; б) обладать компетенцией в области управления процессами изменений; в) обладать набором определенных требуемым личными качеств (честность, тактичность, дипломатичность); г) иметь навыки общения для установления доверительных отношений с людьми, вовлеченными в изменения.

Осуществление плановых организационных изменений на основе подхода ОР особенно уместно в следующих типичных ситуациях:

1). когда организация терпит неудачу в достижении своих целей (снижение выпуска продукции или услуг, качества, эффективности и другие), в том числе из-за неэффективного руководства и мотивации (снижения производительности труда сотрудников);

2). когда организация стремится повысить эффективность для того, чтобы менее болезненно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям; изменения внешних условий (доли рынка) могут привести к изменениям внутри организации и в установках людей;

3). когда организация намеревается внедрить новые технологии или новые методы работы, что потребует изменения в структуре, системах и установках, чтобы реализовать выгоды от этих мероприятий в полном объеме;

4). когда создаются новые «оперативные единицы» (новые предприятия, отделения, отделы, в том числе с учетом сокращения количества звеньев управления), которые дают возможность формировать новые структуры управления и организационные системы, извлекая максимальную выгоду от привлекаемых к этому работников, от автоматизации производства и операций, от использования новых технологий.

Одной из общих особенностей согласования задач и организационного развития является открытие заблокированных каналов коммуникаций, для того чтобы рядовые члены организации способствовали изменениям своими знаниями и идеями, которые могут быть отличны и более весомее, чем идеи управленцев высшего уровня, в меньшей степени затрагиваемых рассматриваемыми проблемами. Сторонники ОР утверждают, что это создает двойной эффект: не только поступает новая информация в структуру управления, что способствует принятию наиболее эффективных управленческих решений, но и возрастает ответственность и мотивация вследствие процесса повышения уровня информированности и участия. Открытие заблокированных каналов коммуникаций и ориентация сотрудников на достижение поставленных целей является первостепенной задачей специалистов по управлению персоналом в организации.

Современное веяние в эволюции теории организационного развития – это концепция стратегических изменений в организации [4]. Как сама организация, так и её технологическая, политическая и социальная среда становятся все более сложной и непредсказуемой, повышается масштабность и сложность организационных изменений. Это вызывает необходимость определения стратегических перспектив в процессе организационного развития и проведение процесса планирования изменений в организации.

Список литературы

1. Исследователи об организациях : [Крат. излож. работ призн. авторитетов в теории и практике менеджмента] : Хрестоматия : [Пер. с англ.] / Д. С. Пью, Д. Дж. Хиксон. - 4-е изд. - Жуковский : Междунар. центр дистанц. обучения "ЛИНК", Б. г., 1996. - 240 с.
2. Щербина В.В., Попова Е.П. Современные концепции структурных изменений в организациях. Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия. М: МГУ им. Ломоносова, 1998.
3. Нестик Т.А. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями. М.: Академия Народного хозяйства и Госслужбы при Правительстве РФ. Высшая школа международного бизнеса, 2010 - 58с.
4. Куцевол Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями: Учебное пособие. Казань: 2011. - 103 с.

УДК 338.364

**АВТОМАТИЗАЦИЯ КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ
ИННОВАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ
AUTOMATION AS A NECESSARY ELEMENT INNOVATIONS IN INDUSTRY**

**Феоктистова Татьяна Викторовна
Feoktistova Tatyana Viktorovna**

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Россия, Москва
The Kosygin State University of Russia, Russia, Moscow
(e-mail: feoktistova-tv@rguk.ru)*

Аннотация: Инновации в промышленности связаны с разработкой новых технологий. Одним из направлений инновационного развития в промышленности является автоматизация производственных процессов. Использование новейших технологий помогает предприятиям осуществить цифровую трансформацию производственных процессов и адаптироваться к требованиям современной экономики.

Abstract: Innovations in industry are associated with the development of new technologies. One of the directions of innovative development in the industry is the automation of production processes. The use of the latest technologies helps enterprises to digitally transform their production processes and adapt to the requirements of the modern economy.

Ключевые слова: автоматизация, инновации, конкурентоспособность предприятия.

Keywords: automation, innovation, and enterprise competitiveness.

В современных условиях, характеризующихся глобальной конкуренцией на все более интегрирующихся мировых рынках, развитие и использование инноваций во всех сферах приобретает чрезвычайно важное практическое значение. Наука стала

неотъемлемой частью в развитии промышленной техники, а технологии одними из самых востребованных на всех рынках факторами конкурентоспособности. Применение новейших технологий и техники в производственных процессах дало небывалый прогресс почти во всех сферах жизни современного человечества. Масштабное применение и распространение современных технологий, созданных на основе теоретических достижений можно описать фразой: «Кто владеет современной новейшей технологией, тот владеет миром».

Инновации можно определить как процесс, новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях, а инновационную деятельность – как деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую), направленную на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности. [1]

Благодаря инновациям и научно-техническому прогрессу происходит интенсификация и создание различных отраслей производства, повышение качества производимой продукции, сокращение производственных ошибок, сбоев и брака в производстве промышленной продукции, рост эффективности производства и производительности труда, повышается уровень жизни населения, улучшаются условия труда, уменьшаются силовые затраты рабочих и постепенно вытесняются так называемые непрестижные профессии в связи с переходом этих профессий в автоматизированное производство.

Наиболее значимые инновации, открывающие промышленным предприятиям новые возможности это, несомненно, развитие цифровых технологий и автоматизация производств. Считается, что «цифровизация позволяет оптимизировать и ускорить производственные процессы, рациональнее использовать денежные средства, энергию и человеческие ресурсы» [2]. Использование новейших технологий помогает предприятиям осуществить цифровую трансформацию производственных процессов и адаптироваться к требованиям современной экономики.

Во всем мире на промышленных предприятиях постоянно внедряются новые способы производства, основанные на активной цифровизации. Аналитики называют этот переход Четвертой промышленной революцией или Индустрией 4.0. Термином «Индустрия 4.0» уже традиционно называют один из основных этапов Четвертой промышленной революции — массовое внедрение киберфизических систем в производство, основанное на полной автоматизации. Предыдущие три смены промышленных парадигм — это механическое производство, массовое производство и автоматизация производства.

Несмотря на то, что автоматизация производства идёт достаточно давно и была характерна уже для третьей промышленной революции, качественный скачок произошёл сравнительно недавно, когда необходимого уровня достигли вычислительные мощности компьютеров и работающие на их базе интеллектуальные системы.

Основное отличие Четвертой промышленной революции от предыдущих состоит в способности компьютеров обмениваться данными друг с другом и принимать решение без участия человека. Это делает возможным существование промышленных предприятий, на которых все основные задачи выполняют роботы, а участие человека в производственной деятельности оказывается минимальным. Так, рассматривая целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций, можно остановиться на информационном документе, подготовленном McKinsey & Company. В этом обзорном материале в качестве направлений, где описываемая революция уже началась, говорится об автономных роботах в сфере логистики и производства. По оценке Глобального института McKinsey (MGI), уже в ближайшие 20 лет до 50% рабочих операций в мире могут быть автоматизированы [3].

Основная цель, стоящая перед автоматизацией — это повышение эффективности труда, наиболее эффективное использование всех ресурсов производства. Также она помогает добиться следующего:

- повысить безопасность производства;
- освободить человека от тяжелого ручного труда;
- повысить гибкость производства;
- минимизировать брак, возникающий по причине ошибок работников, повысить качество выпускаемой продукции;
- уменьшить количество требуемых для бесперебойной работы предприятия работников и снизить тем самым расходы на заработную плату;
- увеличить производительность труда.[4]

Инновационная деятельность на современном этапе развития является одним из важнейших системных факторов экономического роста и повышения конкурентоспособности выпускаемой инновационной продукции, что является необходимым для обеспечения высокого качества товара с более низкой потребительской ценой удовлетворяющих потребности потребителя. Инновационная деятельность направлена на создание, воплощение и реализацию инновации, т.е. на достижение результата. Устойчивое, динамичное и масштабное инновационное технологическое развитие на основе автоматизации производства, могли бы стать решающим фактором

повышения конкурентоспособности экономики, обеспечения обороноспособности страны, экономической, технологической и экологической безопасности.

Список литературы

1. Федеральный закон от 21.07.2011 N 254-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» 21 июля 2011 года N 254-ФЗ
2. Как инновации меняют жизнь людей / Текст: электронный. - URL: <http://siemens.vesti.ru/innovations-in-the-industry> (дата обращения: 16.05.2021).
3. Цифровая Россия: новая реальность / Текст: электронный. - URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx> (дата обращения: 26.05.2021).
4. Феоктистова Т.В. О некоторых аспектах автоматизации производства // Техника и технология современных производств. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Пенза, 2021. С. 204-207.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОСЫГИНСКИЙ ФОРУМ – 2021
«СОВРЕМЕННЫЕ ЗАДАЧИ ИНЖЕНЕРНЫХ НАУК»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

Сборник научных трудов

Том 1

20-21 октября 2021 г.

Научное издание

Технический редактор
Зернова Л.Е.

Подготовка макета к печати
Николаева Н.А.

Материалы публикуются в авторской редакции

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов