

ISSN 1819-6330

Научно-практический
журнал

ЭКОНОМИНФО

Т.16. №1 2019

- ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ
ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА
- УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
- ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ
- МАРКЕТИНГ
- КАЧЕСТВО И
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
- УПРАВЛЕНИЕ НАУКОЕМКИМ
ПРОИЗВОДСТВОМ
- ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ
- ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ
ПРОИЗВОДСТВОМ

ЭКОНОМИНФО

Т.16. № 1

Научно-практический журнал

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Журнал включен в реферативные базы данных ВИНТИ (<http://viniti.ru>)

Полнотекстовый доступ к статьям журнала осуществляется на сайтах научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) и научной электронной библиотеки CyberLeninka.ru (<https://cyberleninka.ru>).

Адрес издателя:
394026, Воронеж
Московский проспект, 14
<http://cchgeu.ru/>

Адрес редакции:
394066, Воронеж
Московский проспект, 179, корп. 3, комн. 328

© Экономинфо, 2019

ISSN 1819-6330

Журнал издается с 2004 года
Выходит четыре раза в год

ЭКОНОМИНФО

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Главный редактор В.Н. Родионова,
д-р экон. наук, профессор – Воронеж;
Ответственный секретарь О.В. Рыбкина,
канд. экон. наук, доцент – Воронеж.

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Ю.П. Анискин, д-р экон. наук – Москва;
Н.Л. Володина, канд. экон. наук – Воронеж;
В.В. Гасилов, д-р экон. наук – Воронеж;
Р.С. Голов, д-р экон. наук – Москва;
И.А. Гунина, д-р экон. наук – Воронеж;
Р.В. Жариков, д-р экон. наук – Тамбов;
С.В. Захаров, канд. экон. наук – Новочеркасск;
А.И. Ивашутин, канд. экон. наук – Минск;
И.В. Логунова, канд. экон. наук – Воронеж;
Т.В. Щеголева, канд. экон. наук – Воронеж.

Ответственность за подбор и изложение фактов, цитат, статистических данных и прочих сведений несут авторы публикаций.
При перепечатке статей ссылка на журнал обязательна.

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

Издатель:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

© Экономинфо, 2019



ISSN 1819-6330

The journal has been published since 2004
It is issued four times a year

“EKONOMINFO”

THE EDITORIAL BOARD:

Editor-in-Chief: V.N. Rodionova,
Doctor of Economic Science, Professor (Voronezh);
Executive Secretary: O.V. Rybkina,
Candidate of Economic Science, Associate professor (Voronezh).

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

YU.P. Aniskin, Doctor of Economic Science (Moscow);
N.L. Volodina, Candidate of Economic Science (Voronezh);
V.V. Gasilov, Doctor of Economic Science (Voronezh);
R.S. Golov, Doctor of Economic Science (Moscow);
I.A. Gunina, Doctor of Economic Science (Voronezh);
R.V. Zharikov, Doctor of Economic Science (Tambov);
S.V. Zakharov, Candidate of Economic Science (Novocherkassk);
A.I. Ivashutin, Candidate of Economic Science (Minsk);
I.V. Logunova, Candidate of Economic Science (Voronezh);
T.V. Shchegoleva, Candidate of Economic Science (Voronezh).

The authors of publications are responsible for the choice and presentation of facts, quotations, statistical data and other information.
When reprinting the articles, the reference to the journal is obligatory.

Founder:

Voronezh State Technical University

Publisher:

Voronezh State Technical University

© Ekonominfo, 2019



СОДЕРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ	5
<i>Елфимова И.Ф.</i> Управление интегрированными промышленными объединениями на основе процессно-ориентированного подхода	5
<i>Калашникова И.А.</i> Проблемы формирования стратегии развития предприятия	11
<i>Гунина И.А., Щеглова К.А.</i> Разработка системы стратегического управления экономической безопасности предприятия	17
<i>Лубянская Э.Б.</i> Сущность и содержание стратегического управления инновационными проектами предприятия	22
<i>Савич Ю.А.</i> Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия	27
<i>Дыбский А.В.</i> Управление трудовыми ресурсами на промышленном предприятии	33
<i>Макаров Н.Н., Хрусталева С.П., Шевченко Г.Н.</i> Использование принципов проектного управления при формировании сервисного кластера	39
ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	44
<i>Хвостикова В.А., Китаева И.С.</i> Организация управления ресурсами и затратами на предприятии	44
<i>Родионова В.Н., Богданович Е.Н.</i> Влияние цифровой экономики на развитие предприятия	49
ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	53
<i>Голубь Н.Н.</i> Опыт совершенствования оперативного управления производством	53
ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК	58
<i>Володина Н.Л., Щеголева Т.В.</i> Повышения качества организации бизнес-процессов логистической деятельности	58
<i>Кривякин К.С., Иванов В.А.</i> Современные проблемы совершенствования деятельности предприятий ОПК России на основе принципов логистики	64

CONTENTS

ENTERPRISE MANAGEMENT	5
<i>Elfimova I.F.</i> Management of integrated industrial unions on the basis of a process-oriented approach	5
<i>Kalashnikova I.A.</i> Problems of forming of strategy of enterprise development	11
<i>Gunina I.A., Shcheglova K.A.</i> The development of the system of strategic management of enterprise economic security	17
<i>Lubyanskaya E.B.</i> Essence and content of strategic management of innovative projects of the enterprise	22
<i>Savich Yu.A.</i> Peculiarities of the application of the strategic management tools of the enterprise competitiveness	27
<i>Dybsky A.V.</i> Human resources management at the industrial enterprise	33
<i>Makarov N.N., Khrustaleva S.P., Shevchenko G.N.</i> Using the principles of project management in the formation of the first cluster	39
ENTERPRISE ECONOMY	44
<i>Khvostikova V.A., Kitaeva I.S.</i> Organization of management of resources and costs on enterprise	44
<i>Rodionova V.N., Bogdanovich E.N.</i> Impact of the digital economy on development enterprises	49
THEORY AND METHODS OF PRODUCTION ORGANIZATION	53
<i>Golub N.N.</i> Experience in improving operations management	53
LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	58
<i>Volodina N.L., Shchegoleva T.V.</i> Improving the quality of the organization of business processes logistics activities	58
<i>Krivyakin K.S., Ivanov V.A.</i> Modern problems of perfection activity of enterprises OPK of Russia on the basis principles of logistics	64

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 332.135

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

И.Ф. Елфимова, канд. экон. наук, доцент

e-mail: irel@list.ru

Воронежский государственный технический университет

В статье проведена систематизация основных бизнес-процессов интегрированного промышленного объединения, выделены этапы формирования процессов, предложена методология интерпретации процессного подхода к проектированию производственных интеграционных взаимодействий. В качестве основного инструмента реализации процессно-ориентированного подхода применяется функциональное моделирование. Построенная на базе SADT-методологии функциональная модель обеспечивает взаимодействие и координацию комплекса научно-технических, производственных, экономических и социальных процессов, которые учитывают особенности интеграционного взаимодействия производственных единиц. В структурном отношении механизм процессно-ориентированного управления можно рассматривать через реализуемые им конкретные функции управления. Применение процессно-ориентированного подхода к управлению интегрированными промышленными объединениями позволит повысить эффективность организационных управленческих решений при их формировании и развитии

Ключевые слова: интегрированное промышленное объединение, система управления, процесс, процессный подход, функциональное моделирование, эффективность управления

MANAGEMENT OF INTEGRATED INDUSTRIAL UNIONS ON THE BASIS OF A PROCESS-ORIENTED APPROACH

I.F. Elfimova, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor

e-mail: irel@list.ru

Voronezh State Technical University

The article systematizes the main business processes of an integrated industrial Association, identifies the stages of process formation, and proposes a methodology for the interpretation of the process approach to the design of production integration interactions. Functional modeling is used as the main tool for the implementation of the process-oriented approach. The functional model built on the basis of SADT methodology provides interaction and coordination of a complex of scientific and technical, production, economic and social processes that take into account the peculiarities of integration interaction of production units. Structurally, the process-oriented management mechanism can be considered through the specific management functions it implements. The use of process-oriented approach to the management of integrated industrial associations will improve the efficiency of organizational management decisions in their formation and development

Key words: integrated industrial Association, management system, process, process approach, functional modeling, management efficiency

Вертикальная и горизонтальная интеграция промышленных предприятий как современная организационная форма развития взаимодействия производственных структур нацелена на повышение конкурентоспособности и эффективности их функционирования.

Формирование интеграционных связей на основе процессно-ориентированного подхода

позволяет создавать механизмы управления адекватные сложным экономическим условиям, своевременно реагировать на внешние возмущения и более результативно использовать имеющиеся ресурсы. Специфика интеграционного взаимодействия во многом определяется стратегическими целями создания объединения, в числе которых может быть образование новой формы интеграции промышленных субъектов или интеграция промышленных субъектов для реализации проекта.

Современные тенденции развития организационно-экономических систем состоят в переходе от функционального к процессно-ориентированному управлению. При реализации процессного подхода должна быть создана адекватная целям и внешним условиям, и в первую очередь стадиям и темпам развития рынка, система управления, предусматривающая совокупность организационно-экономических механизмов, регламентирующих все интеграционные процессы, и направленная на достижение целевых критериев результативности функционирования интегрированного промышленного объединения. Рассматриваемый подход позволяет максимально скоординировать взаимосвязи и взаимозависимости между разнообразными процессами формирования потребительских ценностей, обнаружить и реализовать синергетические потенциалы и действенно контролировать их использование.

Процессный подход к управлению интегрированными промышленными структурами базируется на понимании системы управления как совокупности взаимосвязанных процессов. Типичным является выделение среди них межфункциональных или сквозных процессов, нацеленных на реализацию взаимосвязанных работ, закрепленных за различными структурными единицами, и внутрифункциональных процессов подразделений, а в нашем случае, предприятий-участников, входящих в интегрированное объединение [1].

Важным этапом процессно-ориентированного подхода является идентификация самостоятельных процессов управления интегрированным промышленным объединением и осуществление их систематизации. В современной литературе наиболее часто выделяют четыре основных типа процессов.

1 Производственные. К данному типу относят процессы, реализующие основные производственные операции и формирующие потребительскую стоимость. В состав данного типа процессов включают также вспомогательные процессы. Совместно они реализуют производственную деятельность, охватывающую исследование и подготовку производства, непосредственное производство, материально-техническое обеспечение, потребительскую логистику, сервисное обслуживание.

2 Управленческо-административные - осуществляют управление производственными и вспомогательными процессами, например, управление финансово-инвестиционной деятельностью, оперативное управление производством, управление логистическими процессами, контроллинг.

3 Организационные, или процессы организации производства - реализуют деятельность по проектированию, формированию, обеспечению бесперебойного функционирования и поступательного развития производственной системы исследуемого интегрированного промышленного объединения.

4 Реинжиниринговые, нацеленные на решение сложных проблем развития производства, в их числе процессы формирования стратегий, модернизации, диверсификации, структурных преобразований не только в системе управления, но и в задействованном капитале как наиболее сложном вопросе для реализации интеграции и т.д. [3].

Управление функционирующими интегрированными производственными структурами на основе процессно-ориентированного подхода нацелено на рациональную координацию отдельных процессов в рамках интеграционных взаимосвязей и обеспечение максимально возможного прироста стоимости капитала и отдачи от задействованных материальных, финансовых и кадровых ресурсов, и в целом от использования производственных мощностей.

Реализация процессно-ориентированного подхода к управлению интегрированными промышленными объединениями требует проведения научно-исследовательских и прикладных разработок в области создания теоретических основ и методических положений, которые позволят активнее делать практические шаги по внедрению данного подхода к организации производственной деятельности, как предприятий-участников, так и совокупной интегрированной структуры как единого целого.

Содержательное наполнение процессов зависит от базовых целей создания интегрированной производственной структуры и выбранной организационной формы интеграционных связей (холдинг, кластер, научно-производственное объединение, корпорация и др.) и формируется в несколько этапов (таблица).

Среди базовых целей следует рассматривать:

- создание нового интегрированного промышленного объединения, новой формы интеграции;
- образование интегрированной структуры для реализации совместного проекта.

Объединение промышленных организаций в интегрированную структуру научно-

производственного характера проводится в целях более результативного управления всеми стадиями жизненного цикла промышленной продукции: от фундаментальных научных исследований до реализации на потребительском рынке, сервисного обслуживания и, при необходимости, утилизации [6].

Этапы формирования процессов управления интегрированным промышленным объединением

Этапы	Основные решаемые вопросы	
	<i>Цель создания</i>	
	Образование новой формы интеграции промышленных субъектов	Интеграция промышленных субъектов для реализации проекта
	<i>Тип интеграционных связей</i>	
	Постоянный	Временный
1 этап	<i>Реорганизация</i>	
	преобразование, слияние, присоединение	формирование штабной структуры
2 этап	<i>Реструктуризация</i>	
	иерархическая структура, матричная, сетевая	матричная, сетевая
3 этап	<i>Организационно-экономические изменения</i>	
	корпоративная политика, бизнес-процессы, инновационные проекты, инвестиционные проекты	инновационные проекты, инвестиционные проекты

Современные интегрированные промышленные объединения представляют собой крупные корпоративные объединения, включающие научно-исследовательские институты, конструкторские бюро, инжиниринговые фирмы, производственные и сбытовые предприятия, финансово-кредитные организации, страховые компании и другие специализированные структуры. Такое корпоративное образование моделируется как сложная организационно-экономическая система, которая целенаправленно создается для решения приоритетных задач развития промышленности, региона и экономики в целом [2].

Формирование системы гибкого управления интегрированными промышленными объединениями на основе процессно-ориентированного подхода следует начинать с определения основных стратегических целей. Проведенное исследование интегрированных структур промышлен-

ности Воронежской области выявило в первую очередь их научно-производственную направленность, в связи с чем, целесообразно при определении целей формирования системы управления делать на этом особый акцент.

Проектирование адекватных целям интеграционных процессов требует глубокой проработки целого комплекса организационных, экономических и управленческих вопросов. Системной реализации процессно-ориентированного подхода к управлению интегрированными структурами способствует методология функционального моделирования.

Современное развитие возможностей SADT-методологии привело к ее стандартизации и регламентации составляющих ее частей, как методологии и стандарта функционального моделирования и описания бизнес-процессов IDEF0 (Icam DEFinition). Методология IDEF0

предписывает построение иерархической системы диаграмм - единичных описаний фрагментов системы.

Построение функциональных моделей по методологии IDEF0 включает разработку:

- функциональной модели иерархии диаграмм;
- контекстной диаграммы, лежащей на вершине иерархии процессов и функций и представляющей систему в виде единого функционального блока;
- диаграмм декомпозиции контекстной диаграммы на функциональные блоки, каждый из которых имеет свою диаграмму декомпозиции.

В типовой состав базовых бизнес-процессов управления интегрированными промышленными объединениями через управляющую компанию включаются [4]:

1 Привлечение и обслуживание уставного капитала

2 Разработка стратегии развития бизнеса

3 Организация управления

4 Создание новых направлений бизнеса

5 Приобретение требуемых активов

6 Текущее управление бизнес-направлениями

7 Продвижение и продажи бизнес-направлений

8 Воспроизводство информационных систем и оборудования ИТ-инфраструктуры управляющей компании

9 Воспроизводство трудовых ресурсов

10 Финансирование деятельности и расчеты с контрагентами

Контекстная диаграмма формирования механизма управления интегрированным промышленным объединением (ИПО) представлена на рисунке.



Контекстная диаграмма формирования механизма управления интегрированным промышленным объединением

Формирование механизма управления интегрированными промышленными объединениями должно обеспечить формирование и устойчивое функционирование новообразованной системы управления. Кроме вопросов построения рациональной организационной структуры интегрированного объединения, во главе которой стоит управляющая компания, важнейшей задачей является регламентация процессов управления и формирование всех видов обеспечения реализации бизнес-процессов компании.

Функциональное моделирование механизма системы управления интегрированным промышленным объединением по методологии IDEF0 проводится на основе данной совокупности бизнес-процессов. Каждый блок на диаграммах функциональной модели имеет свой номер. Блок любой диаграммы может быть далее описан диаграммой нижнего уровня, которая, в свою очередь, может быть далее детализирована с помощью необходимого числа диаграмм. Таким образом, формируется иерархия диаграмм.

Рассматриваемая функциональная модель должна обеспечивать взаимодействие и координацию научно-технических, производственных, информационных, экономических и социальных процессов [5]. В структурном отношении механизм можно рассматривать через реализуемые им конкретные функции управления объединением, которые можно представить следующими стратами:

- 1) научно-инновационная;
- 2) производственно-организационная;
- 3) экономическая;
- 4) финансово-инвестиционная;
- 5) информационная;
- 6) социальная страта.

1 Задачами первой страты является управление научно-исследовательской и проектно-конструкторской деятельностью, подготовкой производства и освоением новой продукции, разработка и реализация мероприятий по инновационному развитию объединения и входящих в него предприятий.

2 Производственно-организационная страта решает задачи реализации всего комплекса работ по созданию и производству выпускаемой продукции, обеспечению опережающего роста производительности труда, совершенствованию организационной деятельности интегрированного промышленного объединения, организации оперативного управления производством и координационной работой (или координационной деятельностью).

3 Основной задачей экономической страты является налаживание взаимовыгодного сотрудничества подразделений, входящих в состав объединения, в результате которого обеспечивается баланс целей объединения в целом, подразделений, входящих в его состав. Формирование функционирования экономической страты возможно через бюджетирование как основной инструмент согласования интересов, разработка и внедрение системы экономических показателей и нормативов, мотивация руководства подразделений.

4 Финансовая страта осуществляет соизмерение затрат с финансовыми результатами деятельности интегрированного промышленного объединения, выработку инвестиционной стратегии и ее реализацию с целью обеспечения деятельности объединения достаточными финансовыми ресурсами. Особое место занимают вопро-

сы управления акционерным капиталом и повышения стоимости интегрированной компании.

5 Информационная страта формирует единое информационное поле интеграционного взаимодействия структурных подразделений, предприятий-участников, внешних организаций и рыночного пространства, в котором функционирует интегрированное промышленное объединение.

6 Социальная страта обеспечивает создание необходимых условий для решения социальных задач по всем направлениям социальной деятельности интегрированного промышленного объединения, включая развитие, совершенствование организационной культуры, надлежащего уровня труда работника, условий труда и так далее.

В интегрированном промышленном объединении каждое из вошедших его состав подразделений решает задачи, определяемые его специализацией, имеет собственные интересы, обладает определенной степенью самостоятельности.

Вступив в объединение, эти предприятия принимают на себя обязательства учитывать в своей деятельности цели и задачи объединения в целом, что побуждает его адаптировать условия функционирования своего предприятия к требованиям, определяемым объединением в целом. В условиях промышленного объединения возникает задача согласования действий всех участников объединения и реализации функций управления объединением.

Необходимо также отметить, что условия развития и трансформации инновационной экономики, усиление значимости применения цифровых технологий повышает актуальность привлечения в процессе создания, производства и продажи новой продукции промышленных ресурсов и потенциалов различных предприятий и организаций, а также формирования разветвленной инфраструктуры и, в первую очередь, интеграции в цифровой информационной среде.

Реализация процессно-ориентированного подхода сталкивается с определенными сложностями, к числу которых, прежде всего, следует отнести наличие большого спектра многовекторных взаимосвязей в интегрированных промышленных объединениях как вертикального так и горизонтального характера. В этих условиях значительно повышается трудоемкость регламентации бизнес-процессов. Вместе с тем высокая

степень неопределенности и слабая прогнозируемость отдельных жизненно важных факторов поведения внешней среды значительно повышает динамичность бизнес-процессов, усложняя не только стратегическую составляющую управления, но и требуя организации определенных координирующих взаимодействий. Все это ставит вопросы создания адекватных адаптирующих механизмов, что также необходимо предусмотреть при формировании процессно-ориентированного управления интегрированными промышленными объединениями. В настоящее время это наименее проработанное направление развития данного подхода.

Особое место занимает проблема оценки результативности реализации процессно-ориентированного подхода в управлении интегрированными структурами. Очевидно, что функционирующие объединения успешно решают пока задачу выживания в сложной экономической ситуации, не добиваясь значительного прорыва в повышении производительности и эффективности деятельности в целом.

Прогнозируемым результатом деятельности интегрированного промышленного объединения является получение синергетического эффекта. Он отражает, прежде всего, превышение оценки рыночной стоимости интегрированной структуры над суммарной стоимостью вошедших в нее предприятий-участников с учетом затрат на создание и адаптацию на рынке [7].

В этой связи становится очевидной необходимость разработки адекватных методических подходов к оценке эффективности в условиях процессно-ориентированного управления. При этом повышается значимость результативности не только суммы отдельных интеграционных процессов, но и наличие мультиплицирующих эффектов интегрированного производственного объединения в целом.

Литература

1. Бабкин А.В. Интегрированные промышленные структуры как экономический субъект рынка: сущность, принципы, классификация / А.В. Бабкин // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. - 2014. - № 4. - С.7-23.
2. Гуржиев В.А. Организационно-функциональная модель реструктуризации интегрированных экономических структур в посткризисный период / В.А. Гуржиев, Н.И. Рогов, Е. Гончарова // интернет-журнал "Наукоедение", Вып. 2 (21), 2014 – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/59EVN214.pdf>.
3. Елфимова И.Ф. Развитие интеграционного взаимодействия промышленных предприятий на основе создания кластеров / И.Ф. Елфимова, С.В. Свиридова, С.А. Повекечных // Организатор производства. - 2017. Т.25. №3. С. 15-26.
4. Елфимова И.Ф. Развитие интеграционных процессов в инновационной экономике / И.Ф. Елфимова // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: сборник материалов международной научно-практической конференции. Сер. "Теория и практика организации промышленного производства" Воронежский государственный технический университет, 2017. С. 77-81.
5. Панфилова Е.Е. Механизм управления интегрированными структурами промышленных организаций / Е.Е. Панфилова // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 17. – С.65–71.
6. Туровец О.Г. О некоторых проблемах обеспечения эффективной организации высокотехнологичного производства / О. Г. Туровец, В.Н. Родионова // Организатор производства. - 2016. - № 1 (68). С. 47-53.
7. Шендрикова О.О. Модель механизма повышения эффективности функционирования производственных систем / О.О. Шендрикова // Организатор производства. - 2013. - № 3 (58). С. 78-80.

УДК 338

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

И.А. Калашникова, канд. экон. наук, доцент
e-mail: iak51@mail.ru

Воронежский государственный технический университет

В статье рассматривается зависимость разработки стратегии развития предприятия от различных факторов. При формировании стратегий машиностроительных предприятий целесообразно изучить как внешнее, так и внутреннее окружение предприятия. При совершенствовании стратегического выбора предприятию особое внимание следует уделять методическим вопросам. Методическое обоснование процесса формирования стратегии необходимо осуществлять с учетом условий высокой конкуренции. Раскрытие сущности стратегии обусловлено множеством факторов. Кроме того, при дефиниции «стратегии развития» в настоящее время основной акцент делается на выборе направления развития, наборе правил и действий, обеспечении и использовании ресурсов и не учитывается гибкость, способность адаптироваться к актуальным изменениям различных факторов и возможность принятия управленческих решений в условиях неординарных ситуаций. Теоретическими аспектами стратегии развития предприятия могут являться хронологический характер комплекса задач и предпринимательских мер, установление миссии развития предприятия, многоаспектность и комплексность стратегии, а также балансовая увязка стратегических направлений развития с имеющимися и будущими ресурсами

Ключевые слова: стратегическое управление, предприятие, стратегия развития, реализация стратегии, механизм реализации

PROBLEMS OF FORMING OF STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

I.A. Kalashnikova, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor
e-mail: iak51@mail.ru

Voronezh State Technical University

The article discusses the dependence of the development strategy of the enterprise on various factors. When forming the strategies of machine-building enterprises, it is advisable to study both the external and internal environment of the enterprise. When improving the strategic choice of the enterprise, special attention should be paid to methodological issues. Methodological justification of the strategy formation process should be carried out taking into account the conditions of high competition. Disclosure of the essence of the strategy is due to many factors. In addition, when the definition of "development strategy" currently, the focus is on choosing the direction of development, the set of rules and actions, the provision and use of resources, and does not take into account the flexibility, ability to adapt to the current changes of various factors and the possibility of making managerial decisions in conditions of extraordinary situations. Theoretical aspects of company's development strategy can be the chronological nature of the complex problems of business and measures, the establishment of the mission of the enterprise development, the multi-dimensionality and complex strategy, and balance the alignment of strategic directions of development with the existing and future resources

Key words: strategic management, enterprise, development strategy, strategy implementation, implementation mechanism

Актуальность данной статьи определяется проблемой, возникающей в области экономических исследований стратегии и стратегического управления развитием предприятия. Стратегия развития - «продукт» стратегического управления. К основным элементам, характеризующим текущие проблемы этапа развития стратегии можно отнести:

- системный анализ конъюнктуры рынка;
- прикладной характер стратегии управления, установленной самим предприятием;
- оцифровка стратегического управления;
- совокупность нематериальных активов для решения задач инновационного развития;
- вхождение в пространство мировой экономики, распространение мировых достижений.

Методологией стратегического развития промышленных предприятий является унификация общего видения мира, выявление как осо-

бенностей, так и основных характеристик способов достижения намеченных целей руководством предприятия.

Итогом изучения современных тенденций в методологическом подходе к формулированию стратегии компании и интеграции инновационных инструментов управления в практике предприятий было обозначено эволюция компании.

Для определения приоритетных направлений развития промышленности необходимо выделить главные элементы основного методологического подхода к разработке стратегий. К ним можно отнести выделение теоретических положений, разработку принципов, особенностей, ключевых характеристик стратегического развития, формирование системы и механизма стратегии развития, определение инструментов реализации по-

ложений стратегии. В мировой практике выделяют определенные основополагающие принципы стратегического планирования, к которым относятся изучение и использование осознанного опыта, возложение ответственности за реализацию стратегии развития на руководителя предприятия, наличие в процессе стратегического развития логической последовательности и уникальности. Кроме того любая стратегия должна не только обладать индивидуальными свойствами, но и являться оптимальным результатом процесса взаимодействия нескольких альтернативных вариантов стратегий.

Стратегическое развитие как современная концепция предприятия может быть представлено в следующей последовательности (рис. 1).

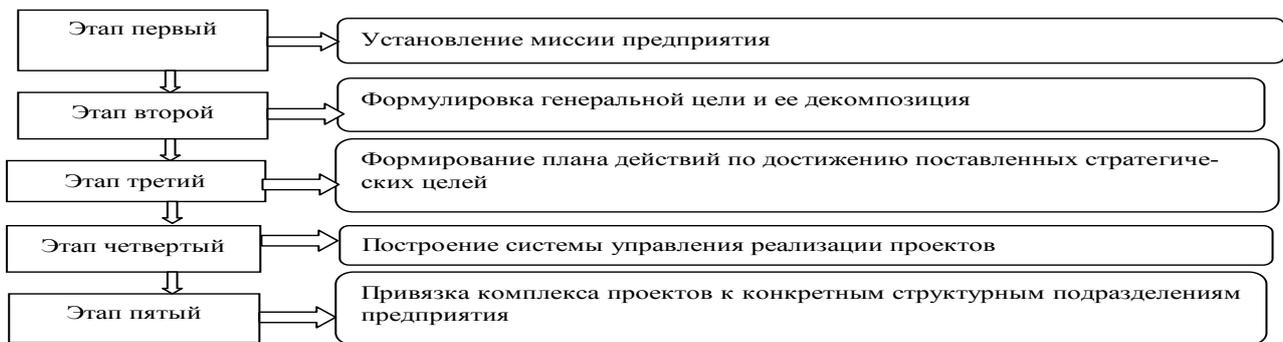


Рис. 1. Этапы осуществления стратегического развития предприятий

Стратегическая концепция развития предприятия основана на способности к самоорганизации. Есть и другие не менее важные подходы к классификации способов формирования и реализации бизнес-стратегий в научном сообществе.

Наибольший интерес представляют концепция управления бизнесом; концепция стратегического планирования развития бизнеса; концепция долгосрочных ресурсов; стратегическая концепция развития бизнеса на основе антикризисного планирования, концепция на основе самоорганизации.

Важно не только оценивать различные концептуальные подходы, но и учитывать их адекватность в конкурентной среде. Суть конкурентной стратегии заключается в сравнительном преимуществе. Оно включает в себя все функции, ресурсы, связи и решения, которые позволяют предприятию воспользоваться рыночными возможностями и избежать угроз рыночным пози-

циям. Таким образом, в основе стратегического управления лежит выявление источников этих выгод и создание механизмов их активизации и реализации.

Методология стратегического отбора предполагает включение различных элементов исследования, в которые входят наблюдение и оценка применяемой стратегии, отслеживание итогов проведения стратегического анализа, применение программно-целевого подхода, разработка стратегической карты, использование проектного планирования.

Объединение креативных методов выбора приоритетных инновационных направлений развития предприятия основывается на реальности достижения поставленных целей и согласии между стратегическими и текущими задачами деятельности компании.

Стратегия развития устанавливает основные правила и методы достижения стратегических

целей развития промышленных предприятий экономически эффективным способом [2, 4, 5].

Что касается эволюции организационно-экономических аспектов развития промышленных предприятий, то при разработке и реализации стратегий развития необходимо учитывать несколько подходов к управлению предприятием. Общепринятой классификацией методов управления предприятием является система, включающая [2, 4]:

- мониторинг и управление на основе контроля исполнения бюджета (с 1900 г.);

- прогноз долгосрочного планирования деятельности предприятия с учетом тенденций прошлого на фоне ускорения темпов изменения внешней среды (с 1950 г.);

- управление, ориентированное на перемены, при котором темпы экологических изменений ускоряются, включающее в себя стратегический план развития бизнеса (с 1970 г.) и прогнозирование опасностей и угроз внешней среды;

- управление путем принятия таких стратегических решений, когда возникающие проблемы не могут быть вовремя предусмотрены и рассматриваться длительно.

Теория долгосрочного регулирования включает различные подходы к разработке стратегии. Согласно подхода Б. Ричардсона и Р. Ричардсона [7] управление предприятием происходит по разработанному стратегическому плану, где в процессе принятия решений формируются преимущества развития, а структурные подразделения разрабатывают стратегию действий по уже намеченному определенному вектору-направлению.

Суть другого подхода - итеративного планирования заключается в том, что общая стратегия является обобщающим итогом объединения частных результатов, полученных в процессе проведения разработок подразделениями предприятия. Это означает, что в осуществлении процесса стратегического планирования «снизу вверх» фигурируют, главным образом, уже будущие участники. Сам процесс оказывается более продуктивным со перспективной организационной точки зрения, но не всегда уровень мышления участников среднего звена соответствует требуемому уровню управления процессом реализации стратегии.

Особый интерес представляет третий подход к стратегии развития, который предусматривает

использование интуитивно разработанного плана формирования стратегии, при этом основная позиция по формированию стратегии принадлежит высшему руководству, так как считается, что только его сотрудники обладают уникальным опытом и интуицией. В этом случае существует опасность недостаточного оперативного реагирования подразделений предприятия на вероятные различные вариации окружения при реализации стратегии.

Еще один подход может быть предложен к рассмотрению - хаотическое планирование, который предлагают использовать как процесс принятия стратегических решений под влиянием проблем и обстоятельств. В этом случае участниками разрабатываются возможные стратегии для реагирования на непредвиденные события и во внешней, и во внутренней среде, из-за этого значение использования такого подхода значительно снижается.

В настоящее время стратегическое развитие большинства промышленных предприятий любой отрасли российской экономики в основном базируется на сочетании бизнес-процессов и направлений инновационного развития. В связи с этим, стратегическая модель, построенная на опыте управленческой команды на советском пространстве, не отвечает современным вызовам внешней среды, и постепенное развитие получают стратегические модели развития, разработанные зарубежными компаниями.

Изучив взгляды ученых, занимающихся проблемами долгосрочного планирования развития современного предприятия, можно выделить следующие основные аспекты его стратегического развития как с организационной, так и с экономической точки зрения:

- соблюдение принципов проектного менеджмента обеспечит гибкое и мобильное реагирование на изменения в управлении при реализации стратегии развития;

- в качестве руководства к текущим изменениям на предприятии необходимо предусматривать расширяющиеся ресурсы стратегического развития потенциала человека;

- использование системного подхода к выбору инновационных направлений развития предприятия его конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде;

- обеспечение жизнеспособности предприятия при условии масштабных изменений;

- баланс возможностей ресурсного обеспечения функционирования предприятия и угроз внешней среды.

Стратегия развития бизнеса должна основываться на взаимосвязи между ключевыми элементами стратегического управления (рис. 2).

Стратегическое управление основано на ситуации (в том числе на творческих многовариантных решениях, которые зависят от реальных и планируемых ситуаций), самой системе (в зависимости от самой системы) и конкуренции (с целью получения конкурентного преимущества).

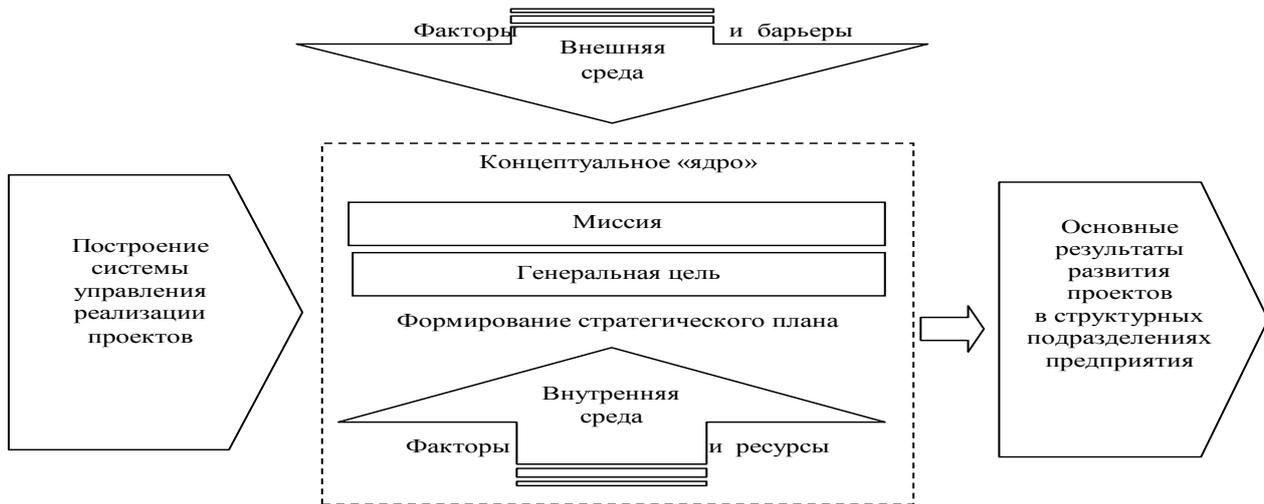


Рис. 2. Мультиколлинеарность слоев стратегического управления предприятием

Для разработки и реализации стратегии развития предприятия рассматривается возможность теоретически использовать несколько типов адаптивных механизмов стратегического управления, которые создают условия для эффективного использования ресурсов путем поддержания баланса предприятия с внешней средой.

В большинстве случаев современные предприятия национальной промышленности сталкиваются с таким окружением, когда возникающие проблемы решаются в простой и практически постоянной среде [8].

Значительные изменения в выбранном положении приводят к необходимости внутренних качественных потребностей хозяйственного субъекта. Но существуют такие системы управления предприятием, которые нуждаются в использовании более сложных приспособлений, то есть адаптивных механизмов различного типа. Такие механизмы применяются, например, в системах бюджетно-финансового контроля, долгосрочного и стратегического планирования [6].

Современные российские инновационные предприятия относятся толерантно к любым изменениям. Именно здесь распространены меха-

низмы с активной адаптацией. В их основе лежит непосредственная адаптация, что направлено на активное использование элементов внешней среды в деятельности предприятия.

Вариации извне вызывают от предприятия адаптивную реакцию, которая выражается в диверсификации его внутренней структуры, в выборе определенной стратегии предприятия. Особо следует обратить внимание на мониторинг состояния среды в данных условиях и потребность в разработке ответных структурных процедур.

Полученные механизмы И. Ансофф, проанализировав поставленные задачи, определив возможные реакции на влияние изменений, предусмотрев шаги требуемого управления структурными подразделениями в нестандартных условиях, рассматривал как системы стратегического управления. В современных условиях преобразования российского промышленного производства в условиях стратегических неожиданностей весьма вероятно, что подтверждает актуальность их рассмотрения [1, 2].

Использование приспособлений, формирующих внешнюю среду, позволяет определить ее особо благоприятные условия для осуществле-

ния деятельности предприятия. Главной направленностью применения указанных механизмов оказывается образование основ окружения, формирующего пакет внешних характеристик, наиболее благоприятных для осуществления деятельности предприятия. Стихийные рекомендации изменения окружения предприятия и ход рассуждений членов коллектива предприятия позволяют выбрать правильное тактическое ре-

шение. Это подчеркивает возможность выбора и применения механизма разработки окружения в условиях значительных систем управления. Адаптивные механизмы позволяют выбрать именно ту стратегию развития предприятия, которая соответствует его внешнему окружению, уровню управления, достигнуть поставленные перед участниками цели (рис. 3).



Рис. 3. Взаимодействие механизмов реализации стратегий развития предприятия

Предлагаемая система механизмов реализации стратегий предприятия может обеспечить достижение стратегических целей при меняющихся условиях своего функционирования.

Любое преобразование, замена какого-либо элемента одного из приведенных механизмов влечет за собой определенные сдвиги в структуре других механизмов. Это говорит о том, что все механизмы стратегического управления обладают такими свойствами, как полнота, целостность, завершенность, и подтверждает наличие у механизма реализации стратегии свойств едино-

го организма и, одновременно оптимальной обособленности его элементов.

Таким образом, все предложенные механизмы должны быть включены в единую систему стратегического управления развитием предприятия как ее элементы.

Следовательно, стратегическое развитие компании играет важную роль в долгосрочном развитии промышленного производства и повышении его эффективности.

Стратегическое развитие предприятия должно быть воплощено в особом документе, где

обозначаются хронологические ориентиры достижения комплекса целей посредством решения многоплановых задач, исходящих от приоритетов стратегического развития предприятия и сбалансированных с ресурсами развития.

Управление стратегии развития осуществляется с использованием организационно - экономического механизма, состоящего из нескольких блоков, среди которых, мы выделяем наиболее важные: блок планирования; блок мотивации; блок верификации контроля и корректировки.

Формирование стратегии развития предприятия имеет многоэтапный процесс, разрабатываемый на основе ретроспективного и стратегического анализа, основные результаты которого позиционируются в формате реализации инновационно - инвестиционных проектов.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф, пер. с англ. Л.И. Евенко – М. Экономика, 1989. – 303 с.
2. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 191 с.
3. Соколов В.М. Экономическая стратегия развития цветной металлургии в условиях интеграции отрасли в мировую экономику: диссертация ... доктора экон. наук: 08.00.05 / Соколов Виталий Михайлович. - Новосибирск, 2000. - 297 с.
4. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Г.Н. Степанова. – М.: МГУП, 2001. – 136 с.
5. Miller D., Friesen P., Mintzberg H. Organizations: A Quantum View. Prentice Hall, 1984.
6. Chandler A.D. Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries. Free Press: N.Y.
7. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов сохраняя целостность / Х. Рамперсад, пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
8. Калашникова И.А. Организация инновационного проектного управления на предприятии / И.А. Калашникова // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: материалы Межд. научн. -практ. конф. – Воронеж: ФГБОУ ВО Воронежский государственный технический университет, 2017. Ч.1–199 с.

УДК 338

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

И.А. Гунина, д-р экон. наук, профессор
e-mail: 642663@mail.ru

К.А. Щеглова, студент
e-mail: ksscheglova@yandex.ru

Воронежский государственный технический университет

Система стратегического управления - это система управления, основанная на разработке программы для достижения цели, с учетом ресурсов, доступных для организации, и с учетом внутренней и внешней среды в рамках, принятых политикой организации. Подразумевается, что осуществление программы, как внутренняя и внешняя среда предприятия, постоянно контролируется и при необходимости принимаются необходимая профилактика и корректировка мер, а также адаптация самой стратегии и целей. Стратегическое видение, скрупулезно проработанное, безусловно, помогает предприятию сориентироваться в будущем. Это касается основных стратегических ориентир как во внешней среде, так и внутренних изменений. Процесс стратегического управления обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более важным для российских компаний, которые ведут или стремятся поддерживать жесткую конкуренцию как друг с другом, так и с иностранными компаниями. Вопросам стратегического управления посвятили значительное количество публикаций в экономической литературе. Однако исследования большинства российских ученых проводились в рамках системы директив, планирования и администрирования. В результате проблемы самооценки компаниями перспектив развития и разработки собственной бизнес-стратегии остались практически секретными и требуют разработки

Ключевые слова: стратегическое управление, методы управления, стратегический план, стратегия развития предприятия

THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

I.A. Gunina, Dr. Sci. (Economy), Professor
e-mail: 642663@mail.ru

K.A. Shcheglova, Student
e-mail: ksscheglova@yandex.ru

Voronezh State Technical University

A strategic management system is a management system based on the development of a program to achieve a goal, taking into account the resources available to the organization, and taking into account the internal and external environment within the framework adopted by the organization's policy. It is assumed that the implementation of the program, as the internal and external environment of the enterprise, is constantly monitored and, if necessary, the necessary prevention and adjustment of measures, as well as the adaptation of the strategy and goals. A carefully thought-out strategic vision prepares the company for the future, determines the first directions of development and determines the intention to take specific positions in the company. The strategic management process provides the basis for the management of the organization's members. Strategic planning is becoming increasingly important for Russian companies that are or are seeking to maintain fierce competition with each other and with foreign companies. A significant number of publications in the economic literature have been devoted to strategic management issues. However, the research of the majority of Russian scientists was carried out within the framework of the system of directives, planning and administration. As a result, the problem of companies self-assessment of the prospects of development and development of their own business strategy remained almost secret and require development

Key words: strategic management, management methods, strategic plan, enterprise development strategy

Предприятия, действующие в современных условиях, зачастую, по-прежнему ничего не смогли изменить в методах управления.

Условия жесточайшей конкуренции и политики протекционизма и все на фоне интенсивно

изменяющейся внешней среды, в первую очередь необходимо выстраивать качественную систему менеджмента, способную не только обеспечить выживание, но и сформировать стратегию развития, позволяющую сделать выживание успешным.

Осознавая значимость стратегического планирования в системе стратегического управ-

ления, предприятия, тем не менее, слабо внедряют присущую ему методологию в существующие бизнес-процессы, делая их, тем самым менее эффективными. То, что слабо представлены методы стратегического планирования на современных предприятиях, есть несколько причин. Во-первых, применяемые в западной практике модели стратегического планирования, практически не приспособлены под российские условия. Хотя наши компании и функционируют в условиях рынка уже более 20-ти лет, но различия в культурно-деловых традициях огромны. Отсюда, модели либо вовсе невозможно использовать, либо они дают искаженные результаты. Во-вторых – оснащенность используемых моделей планирования современным инструментарием.

Сфера принятия стратегических решений обширна: определение направления бизнеса,

бизнес-партнеры на долгосрочную перспективу, методы развития потенциала, разумное применение активов предприятия, снижение уровня неблагоприятного воздействия слабых сторон и различных угроз с внешней стороны, а также инновационное и антиконкурентное развитие.

Использование ресурсов, их логистика, функции организационных подразделений, бизнес-процессов и продуктовых проектов приобретают стратегический характер. Важно видеть долгосрочное развитие всех элементов производственно-хозяйственной системы предприятия.

На рис. 1 показана модель упомянутой системы, которая состоит из трех блоков: ресурсный, функциональный; бизнес-процессов по продуктам [1].



Рис. 1. Модель производственно-хозяйственной системы предприятия

Основным компонентом модели является человеческий ресурс. В свою очередь, он базируется на 3 блоках: лица, которые принимают управленческие решения на функциональном уровне (ЛПР); работники пред-

приятия или его коллектив; персонал как трудовой потенциал [3].

Установленный порядок принятия и реализации стратегических решений должным образом не структурирован. Соответственно, различные специалисты и руководители пред-

приятия слабо владеют необходимой методологией и технологией управления. Для разработки системы стратегического управления необходимо внедрение в нее центра стратегического развития и непосредственного руководителя, а также дополнительных групп в основных структурных подразделениях. Данная система призвана вовремя формулировать цели развития, выявлять проблемы, а также находить пути достижения цели. Опыт решения стратегических проблем, который существует на каждом предприятии, должен быть обобщен, консолидирован в форме ноу-хау, то есть преобразован в своего рода конкурентное преимущество.

У разных компаний разные подходы к формированию целей. Опираясь на статистические исследования, которые были направлены на изучение использования различных типов целей, было выявлено, что около 89% зарубежных фирм ставят прибыль на первое место в списке. А что касается статистических исследований, проведенных в России, то 58% предприятий в приоритете считают выживание первостепенной целью, а 28% – увеличение прибыли. Данные показатели могут говорить о неопределенности экономической ситуации и высоком уровне риска [2].

Стратегическое управление будет успешно в том случае, если руководство предприятия будет непосредственным участником в разработке целей, которые в свою очередь будут отражать ценности руководства и ожидания общества. Общая стратегия включает в себя базовую стратегию. Она образуется своевременно и наполняется точным содержанием, учитывая поставленные цели организации, этапы жизненного цикла продукции, технологией или спросом. В процессе разработки стратегии формулируются ее задачи, обозначаются сроки решения выявленных проблем, в то время как объем и содержание ресурсов определяют с помощью комплексных оценок.

В период выбора стратегии предприятие имеет возможность обозначить несколько направлений деятельности, иными словами стратегических альтернатив, анализ которых ведет к окончательному выбору стратегии.

Процесс принятия стратегических решений проходит в несколько этапов: постановка задачи, разработка альтернативных решений, определе-

ние решений и их дальнейшая реализация. Для того, чтобы организовать этот процесс должным образом, необходимы четкие технологии, определение и изучение внешней среды, разработка, принятие и дальнейшая реализация стратегии.

Первым шагом в стратегическом планировании является разработка миссии. Он формирует задачи предприятия и привлекает любую деятельность для их решения. В России существует мнение, что миссия не очень нужная вещь на предприятии. Но на западе мнение обратное – менеджеры считают, что миссия носит глобальный характер для предприятия и определяет смысл деятельности предприятия и является его неотъемлемой частью функционирования.

Для сотрудников предприятия, и в первую очередь менеджеров, миссия придает им осмысленность и целенаправленность. Помимо этого, миссия может поспособствовать созданию внешней репутации предприятия. Для его должного функционирования необходимо наличие положительного внешнего и внутреннего имиджа.

Из вышеизложенного следует, что миссия представляет собой четко сформулированное утверждение, касаемо причины деятельности предприятия, а также его уникальной цели, в которой данная организация имеет отличительные особенности.

Для того, чтобы перейти от общего понятия миссии к более конкретному плану, необходимо определить цели компании. К ним относятся конкретные положения ее уникальных свойств и результат различных типов деятельности и их достижение является для предприятий желательным. Поставленные цели являются обязанностью управленческого аппарата и служат для достижения конкретных результатов в строго обозначенные сроки.

У любого крупного предприятия, которое имеет много структурных подразделений, а также множество управленческих уровней, должна быть определенная иерархия целей. Наиболее практичной моделью, наиболее широко используемой на практике, является целевое дерево. Объем и количество уровней в нем зависит от размера предприятия, сложность целей и организационная структура.

Следующий шаг – анализ среды.

Данный анализ необходимо проводить регулярно и в различных формах, так как на его результатах основываются множества решений, которые в свою очередь касаются деятельности предприятия. Для анализа внутренней и внешней

среды различные методы могут быть сгруппированы в соответствии с уровнями стратегического управления (рис. 2).



Рис. 2. Уровни стратегии предприятия

Каждая стратегия эффективна при определенных условиях и в зависимости от состояния внутренней и внешней среды. Поэтому важно проанализировать не только саму стратегию, но и причины, по которым организация выбирает конкретную стратегию.

В стратегическом планировании наиболее важным этапом является стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия, обеспечивающий общую оценку собственных возможностей и имеющихся ресурсов.

Выбор наилучшей стратегии развития осложнен выбором из большого числа возможных стратегий. Первым этапом следует оценить каждый ее вариант. В процессе сравнения стратегий друг с другом, разработчики уделяют большое внимание способности каждой из них достигнуть поставленных целей предприятия.

К следующему важному шагу в разработке стратегического управления необходимо отнести процесс выбора оптимальной стратегии. Данный

процесс многие исследователи обозначают как главный этап в стратегическом планировании. Руководство осуществляет выбор стратегии, опираясь на анализ наиболее важных факторов, которые характеризуют текущее состояние предприятия, учитывая результаты анализа внешней и внутренней среды.

Процесс выбора стратегии для развития предприятия во многом зависит от ситуации, в которой она функционирует. Это обусловлено восприятием руководства организации различных рыночных возможностей и сильных сторон потенциала предприятия, которые оно в дальнейшем должно использовать.

Принятую стратегию предприятие оформляет в виде обособленного набора документов, составляющего стратегический план предприятия.

В свою очередь, стратегический план – наиболее подробно расписанная программа деятельности предприятия, как производствен-

ной, так и коммерческой и социальной, направленной на достижение поставленных целей при условии наиболее рационального использования всех имеющихся ресурсов.

Следует отметить, что стратегический план предприятия придает ей уверенность и в то же время индивидуальность. Всем предприятиям, как зарубежным, так и национальным, следует изменить действующую структуру стратегического плана, опираясь на характеристики отрасли и направление деятельности. Вместе с этим, учитывая изменяющиеся условия окружающей среды, стратегический план должен быть гибким, для того, чтобы иметь возможность осуществлять процессы адаптации и модификации.

Стратегический план организации должен состоять из набора наиболее важных показателей, служащих направлением для дальнейшей деятельности. Основываясь на опыте зарубежных стран, следует отметить, что степень точности предлагаемых в плане положений может варьироваться от 25% до 40%. Причиной этому может быть долгосрочное планирование, которое характерно для стратегического плана [4].

Заключительным этапом в стратегическом плане является корректировка наиболее важных показателей. На этом этапе всю полученную информацию анализируют и после принимают окончательное решение. В случае, если стратегия выбрана правильно, то ее дальнейшая реализация пройдет успешно, но, если анализ покажет дальнейшее появления проблемы, то для этого необходимо будет скорректировать разработанный стратегический план. На данном этапе завершается процесс формирования стратегического планирования. Таким образом, разработка стратегии на предприятии необходима абсолют-

но для всех компаний, вне зависимости от направления их деятельности.

Вышеописанные этапы формирования системы стратегического управления дополняют друг друга, принимая во внимание различные аспекты механизма, который обеспечивает долгосрочную финансовую устойчивость предприятия, а их внедрение помогает охватить все стратегические вопросы, стоящие перед компанией. Каждый анализируемый этап стратегического управления рекомендуется применять для определенного уровня устойчивости компании и в зависимости от финансового положения в данный момент времени. Чем выше уровень нестабильности в компании, тем сложнее ей управлять и требуется больше усилий для перехода к определенному методу стабилизации деятельности предприятия.

Литература

1. Тихонов А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. - 2017. - № 7. - С. 98 - 103.
2. Российская библиотека научных журналов и статей академии. [Электронный ресурс] <http://naukarus.com>.
3. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2017. - 320 с.
4. Янова П.Г. Экономическая теория [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / П.Г. Янова — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 243 с.
5. Центр управления финансами. [Электронный ресурс] <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskoe-upravlenie.php>.

УДК 338.46

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Э.Б. Лубянская, ведущий инженер
e-mail: allya84@yandex.ru

Воронежский государственный технический университет

В статье рассматриваются основные аспекты стратегического управления инновационными проектами, определяются цели и содержание стратегического менеджмента в проектной деятельности. Также рассматривается мнение различных авторов в области стратегического управления инновационными проектами. Стратегическое управление инновационными проектами означает применение знаний, методов, инструментов и навыков для реализации продуктов или услуг. Эффективное стратегическое управление инновационными проектами включает в себя согласование целей проекта со стратегией и целями организации, согласование для получения бизнес-выгод и реализации конкурентных преимуществ. Стратегическое управление инновациями решает задачи планирования и реализации инновационных проектов, рассчитанных на увеличение качественных и количественных показателей производственной и социально-экономической сред предприятия. Любые стратегические цели предприятия будут неизменно связаны с инновациями

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационные проекты, стратегическое управление инновациями, инновации, стратегия, управление, инновационная деятельность

ESSENCE AND CONTENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS OF THE ENTERPRISE

E.B. Lubyanskaya, leading engineer
e-mail: allya84@yandex.ru

Voronezh State Technical University

The article discusses the main aspects of the strategic management of innovative projects, defines the goals and content of strategic management in project activities. The opinion of various authors in the field of strategic management of innovative projects is also considered. Strategic management of innovative projects means applying knowledge, methods, tools and skills to implement products or services. Effective strategic management of innovative projects includes alignment of project objectives with the strategy and objectives of the organization, coordination for obtaining business benefits and realizing competitive advantages. The strategic management of innovations solves the tasks of planning and implementing innovative projects designed to increase the qualitative and quantitative indicators of the production and socio-economic environment of an enterprise. Any strategic goals of the enterprise will be invariably associated with innovation

Key words: strategic management, innovative projects, strategic management of innovations, innovations, strategy, management, innovative activity

В сложившихся условиях, связанных с современной мировой ситуацией, инновационное развитие экономической деятельности РФ является основополагающей задачей в достижении его высокого социального и экономического развития. В настоящий момент становится очевидно, что развитие инновационной деятельности предприятий не может быть реализовано без грамотного внедрения и управления инновационными проектами. Исходя из мирового опыта,

качественное исполнение инновационных проектов неотрывно связано с различными методами стратегического управления, что способствует повышению не только экономических показателей предприятий, но и его конкурентоспособности в целом.

Управление - это совокупность действий (включая планирование и принятие решений, организацию, лидерство), направленных на организационные ресурсы (кадровые, финансовые, материальные и информационные) и используемых с целью достижения целей организации.

Стратегическое управление предприятиями сводится к принятию постоянных управленческих решений, некоторые из которых становятся рутинными. Часть происходит от изменений, происходящих в непосредственной близости и внутри организации.

Сущность стратегического управления определяется, как ориентация на реализацию поставленных целей. Исходя из этого очень важно, чтобы менеджеры могли определить цели, к которым должно стремиться предприятие. Огромную роль играют имеющиеся ресурсы, организационная структура предприятия, система управления, производственный и вспомогательный персонал, от которого зависит успех стратегии [1].

Суть стратегического управления заключается в том, чтобы обратиться к базовым процессам, происходящим на предприятии. В то же время стратегические решения ориентированы на будущее, связаны с неопределенностью и с привлечением дополнительных ресурсов.

Сущность стратегического управления отражает такие характеристики, как инновационная природа, ориентация на долгосрочные цели, наличие разнообразных альтернатив, субъективность, необратимость и долговременные последствия.

Основная идея, выражающая суть стратегического управления, заключается в необходимости

сместить акцент управления на окружающую среду, чтобы обеспечить быстрое реагирование на предстоящие изменения и вызовы окружающей среде.

Концепция и сущность стратегического управления выражаются через стратегию - процесс принятия сложных управленческих и стратегических решений на высшем уровне руководства. Это выражается в определении и установлении связи предприятия или организации с его ближайшей средой для реализации выбранной цели путем рационального распределения ресурсов, что позволяет эффективно и действенно влиять на работу предприятия и всех ее подразделений.

Суть и задачи управления проявляются в управленческой деятельности при постановке и последующей реализации долгосрочных целей, поддержании позитивных и эффективных взаимоотношений предприятия в его среде в соответствии с целями и внутренними возможностями.

Концептуальный аппарат этого типа управления имеет общие черты с таким понятием, как «оперативное управление». Но это отличается от него в принципиальных положениях [2].

Стратегическое управление инновационными проектами представляет собой совокупность мер по разработке и реализации стратегий в данный период и решает следующие задачи (рис.1):

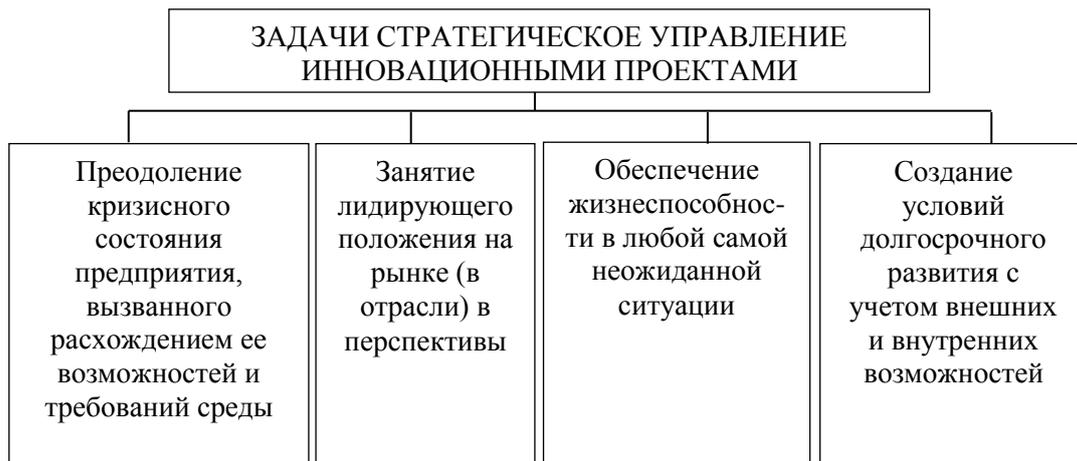


Рис. 1. Задачи стратегического управления инновационными проектами

Стратегическое управление инновациями или инновационными проектами процесс сложный и многоступенчатый. Современные авторы выделяют основные этапы стратегического управления инновационными проектами:

- анализ внешней и внутренней среды;
- определение целей инновационного проекта;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль выполнения стратегии.

При выборе эффективной стратегии управления путем внедрения инновационных проектов следует рассматривать основные принципы, такие как:

- рассмотрение предприятия как открытой самоорганизующейся системы;
- обеспечение сочетания перспективного, текущего и оперативного управления инновационной деятельностью;

- учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия;

- обеспечение адаптивности стратегии управления инновационными проектами к изменениям факторов внешней инновационной среды;

- учет уровня инвестиционного риска в процессе принятия стратегических инновационных решений;

- обеспечение постоянного использования результатов НТП в инновационной деятельности;

- обеспечение альтернативности и стратегического инновационного выбора [3].

Определение стратегии это лишь начальный этап стратегического менеджмента. В целом процесс стратегического управления инновационными проектами может быть представлен схемой на рис. 2.



Рис. 2. Процесс стратегического управления инновационными проектами

Разрабатывать стратегию управления инновационными проектами требуется исходя из следующих задач:

- оценка ресурсов и возможностей предприятия или организации для качественной реализации проекта;
- разработка стратегических целей инновационного проекта;
- провести анализ ориентиров в научной, технической и маркетинговой сферах;
- оценить существующие на предприятии инновационные стратегии, выбрать альтернативы;
- провести детальную подготовку планов, проектов, программ и бюджетов;
- сделать оценку предприятия с учетом установленных планов и целей.

Стратегическое управление инновациями решает задачи планирования и реализации инновационных проектов.

По своей сути различные стратегические решения, реализуемые на предприятиях, связаны с инновациями, потому что они строятся на нововведениях в его экономическом, организационном, производственном или логистическом потенциалах. Стратегическое управление инновациями предусматривает выбор определенных объектов исследований, на основе которых предприятие реализует постоянный поиск новых технологических возможностей [4].

Стратегическое управление инновациями затрагивает как предпринимательские, так и организационные аспекты развития предприятия и, следовательно, реализует свою функцию через подсистемы общего и функционального управления. Общее управление определяет генеральную линию стратегического развития и включает представленные на рис. 3 цели.

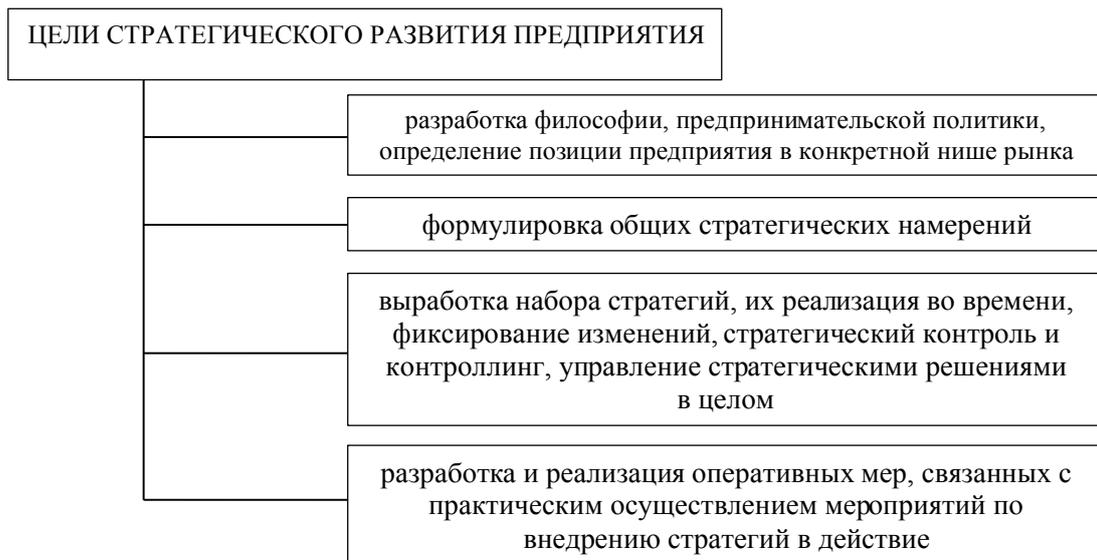


Рис. 3. Цели стратегического развития предприятия

Стратегическое управление является очень важным аспектом современного бизнеса. Причин, которые обеспечивают основу для важности стратегического управления:

1. Выживание бизнеса.

Наиболее важной причиной важности стратегического управления является то, что успех бизнеса зависит от самого бизнеса. В современном мире многие предприятия работают по всему миру и по мировым стандартам. Таким образом, каждая организация должна принять новейшие

концепции и методы стратегического управления, чтобы добиться успеха в этой жесткой глобальной конкуренции.

2. Электронная коммерция.

Электронная коммерция является важным инструментом стратегического управления, с помощью которого организация может выполнять свои функции удобным и выгодным способом. Организация может участвовать в прямых продажах через Интернет или улучшить связь со своими клиентами, поставщиками, кредиторами и ак-

ционерными и т.д. Кроме того, реклама также эффективно осуществляется через Интернет, что значительно влияет на продажи организации. Электронная коммерция не только уменьшает расходы, но и время и расстояние организации при выполнении ее функций.

3. Проблема окружающей среды.

Окружающая среда стала серьезной стратегической проблемой, потому что ей угрожают недавние деловые круги. Неограниченные потребности могут быть удовлетворены за счет ограниченных природных ресурсов путем эффективного использования.

Согласно собственной сущности стратегическое управление инновационными проектами носит прагматический характер.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое управления инновационными проектами это совокупность принципов, этапов и задач при реализации инновационных проектов, которые учитывают особенности его внутренней и внешней среды.

Литература

1. Анисимов Ю.П. Экономическое и организационное обеспечение стратегического инновационного развития предприятий и комплексов / Ю.П. Анисимов, С.В. Свиридова // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 11-4 (76). – С. 981-986.

2. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Egorushkin A.P. Innovative environment forming as the most important condition of implementation of efficient innovations in the industrial entrepreneurship sphere // European Researcher. - 2012. - Vol. (33). - № 11-1. - P. 1868-1872.

3. Чаплюк В.З. Инновационные процессы в российской экономике / В.З. Чаплюк // Бизнес в законе. 2015. № 1. С. 34–41.

4. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», специальностям экономики и управления (080100) / С.Д. Ильенкова; под ред. С.Д. Ильенковой. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 335 с.

5. Маховикова Г.А. Инновационный менеджмент: учебный курс: кратко и доступно / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. – М.: Эксмо, 2010. — 208 с.

УДК 339.137.21

ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю.А. Савич, ст. преподаватель
e-mail: vilsavia@mail.ru

Воронежский государственный технический университет

Современные промышленные предприятия нуждаются в выборе вектора развития, определяющего долгосрочную стратегию обеспечения конкурентоспособности предприятия, которая рассматривается как основная стратегическая цель. Перед менеджментом предприятия задача определения пути повышения эффективности управленческих решений в целях конкурентоспособности предприятия в сложных экономических условиях, вызванных политическими, экономическими и внешнеэкономическими факторами. В статье рассматриваются вопросы, связанные с научным обоснованием конкурентоспособности предприятия, и ее зависимость от существующей модели конкуренции, приведены особенности конкуренции, которая определяет среду функционирования предприятия, рассмотрены аспекты конкурентоспособности и современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия. В статье представлена классификация инструментов стратегического управления, цели и задачи их применения в стратегическом управлении конкурентоспособностью предприятий. Автор рассматривает сущность инструментария стратегического управления конкурентоспособностью предприятия и порядок реализации стратегического инструментария управления конкурентоспособностью предприятия

Ключевые слова: стратегия, конкуренция, конкурентоспособность, инструментарий, конкурентная стратегия, управление

PECULIARITIES OF THE APPLICATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Yu.A. Savich, Senior Lecturer
e-mail: vilsavia@mail.ru

Voronezh State Technical University

Modern industrial enterprises need to choose a development vector that defines a long-term strategy to ensure the competitiveness of the enterprise, which is considered as the main strategic objective. The task of the company management is to determine the way to increase the efficiency of managerial decisions in order to competitiveness of the enterprise in difficult economic conditions caused by political, economic and foreign economic Factors. The article discusses the issues related to the scientific substantiation of the company's competitiveness and its dependence on the existing model of competition, the article shows the peculiarities of competition, which determines the environment of the enterprise, the aspects of competitiveness are considered and modern approaches to management of competitiveness of the enterprise. The article presents a classification of strategic management tools, goals and objectives of their application in strategic management of enterprise competitiveness. The author examines the essence of strategic management tools of enterprise competitiveness and the order of implementation of strategic tools of enterprise competitiveness management

Key words: strategy, competition, competitiveness, tools, competitive strategy, management

На современном этапе развития экономической науки в работах ученых, посвященных теме управления предприятием, а особенно теме стратегического управления поднимаются вопросы, связанные с методами, инструментами управления предприятием, призванные обеспечить конкурентоспособность предприятия.

Взаимодействие предприятий, действующих в современных условиях, вынуждает их стре-

миться не только сохранить экономическую стабильность, но и занять лидирующую позицию в своем сегменте. На создание условий, которые бы обеспечили реализацию целей и задач, связанных с повышением его конкурентоспособности, на которые необходимо направлять усилия высшего менеджмента предприятия для объединения производственных, маркетинговых, экономических структур предприятия.

В связи с расширением рынков, глобализацией экономики, а также с факторами негативно-го воздействия политических и экономических

санкций, направленных против промышленных комплексов России ужесточается конкуренция на внутреннем рынке, отечественные предприятия вынуждены искать эффективные пути по сохранению собственных позиций, а не развитию стратегии, что зачастую является вопросом выживания.

В сложившихся условиях приоритетными направлениями деятельности предприятий становится повышение эффективности использования собственных ресурсов, поиск потенциальных возможностей для сохранения и улучшения экономических показателей на долгосрочную перспективу. Турбулентность и неопределенность экономической ситуации в стране снова выводит вопросы управления конкурентоспособностью на первый план экономической науки. Предприятия начинают понимать стратегическое значение конкурентоспособности и возникает необходимость поиска новых методов и моделей для повышения конкурентоспособности и конкурентной устойчивости предприятий. Это определяет интерес современной экономической науки к поиску новых методов и инструментов стратеги-

ческого управления конкурентоспособностью предприятий.

Для того, чтобы перейти к исследованию вопросов управления конкурентоспособностью, необходимо рассмотреть основные понятия, которые определяют сущность конкурентоспособности и ее содержание. В концептуальную основу понятия «конкурентоспособность» заложена дефиниция «конкуренция», в переводе с латинского обозначающая соперничество за достижение наивысших выгод или преимуществ [1].

В основу первых теорий о конкуренции заложены исследования А. Смита, Б. Сэя, Д. Рикардо [2]. Конкуренция рассматривалась как важная и неотъемлемая часть победы и получения большего дохода чем соперник. Именно эти ученые предположили, что для победы в конкурентной борьбе продавцам необходимо обладать рядом отличительных преимуществ.

Конкуренция формирует условия осуществления предприятием свою деятельность, исходя из этого утверждения автор считает необходимым рассмотреть классификацию как определяющую среду, обеспечивающую жизнеспособность системы предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Критерии классификации конкуренции

Развивая теорию своих предшественников в своих трудах, К. Маркс предположил, что конкурентная борьба является обеспечивающим равновесие рынка инструментом. Его идею о равновесном значении конкуренции поддерживали в своих исследованиях Л. Вальрас и А. Маршал.

Й.М. Шумпетер, Р. Гильфердинг, К. Каутский, В. Ленин рассматривали конкурентную борьбу в контексте развития монополий и монополистической конкуренции, негативное влияющей на конкуренцию и затрудняющей развитие прогресса, как неотъемлемой части свободной конкуренции.

Диксон П.Р. в своей теории конкурентной рациональности рассматривает маркетинговую сторону конкурентной борьбы за покупателя продавцами, умеющими лучше других адаптироваться к быстроменяющейся среде и провел анализ сдвига влияния на конкурентоспособность.

В конце XX исследованиям конкурентоспособности как занимаются М. Портер, которому удалось сформулировать в своей концепции национальных конкурентных преимуществ ряд конкурентных стратегий, которые оказывают влияние на конкурентоспособность страны, фирмы. Развитие региональной и международной конкурентоспособности рассматриваются также Д. Даннингом в эклектической парадигме, посвященной развитию OLI-преимуществ. Ф. Коттлера определяет конкурентоспособность как качественную характеристику предприятия, определяемую его потенциалом, предоставляющим ему более выгодные позиции по сравнению с предприятиями-конкурентами, на данном рынке [4, 5, 6].

Наибольшее распространение в научной литературе получило определение конкурентоспособности, данное в 1987 г. в докладе президентской комиссии США по конкурентоспособности «Мировая конкуренция: новая реальность»: «Конкурентоспособность определяется тем, насколько нация может в условиях свободной и честной конкуренции производить товары и услуги, которые отвечают запросам международных рынков, одновременно сохраняя на прежнем уровне или увеличивая реальные доходы своих граждан» [2].

Среди российских авторов, посвятивших себя исследованию управления конкурентоспособностью предприятия необходимо отметить Р.А. Фархутдинова, А.Ю. Юданов, Е. И., Г.Л. Азоев, А.Л. Денисова, Т.М. Уляхин и др. [3].

Конкурентоспособность предприятия принято рассматривать как обеспечение устойчивого развития предприятия. Некоторые авторы в исследованиях конкурентоспособности выявили понятие конкурентоустойчивость, означающую способность предприятиями в долгосрочном периоде сохранять свои конкурентные преимущества. Данное понятие не является синонимом конкурентоспособности, однако позволяет расширить значение конкурентоспособности для предприятий функционирующих в условия монополистической конкуренции, олигополий и др.

Экономическая политика государства оказывает важное влияние на функционирование промышленных предприятий. Так создавшиеся условия экономических санкций, которые ограничивают импорт промышленных товаров на территорию Российской Федерации могут стать толчком к возрождению отечественных отраслей, что может благотворно отразиться на конкурентоспособности предприятий. Но для большинства предприятий трансформации, происходящие в экономической и политической жизни страны становятся сильными дезорганизующими факторами, снижающими уровень их.

На управление конкурентоспособностью оказывает негативное влияние и то, что высшим менеджментом конкурентоспособность предприятия не всегда рассматривается как целевая составляющая стратегии, осуществляется без учета специфики развития Российского рынка и опирается на опыт иностранных компаний, без учета особенностей отраслевой конкуренции, типе рынка и т.п.. Все вышеуказанное мешает грамотно выстраивать стратегию управления конкурентоспособностью предприятия.

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий опирается на принципы стратегического менеджмента, научные подходы к управлению конкурентоспособностью и должно быть направлено на формирование ключевых конкурентных преимуществ, связанных с положением на рынке, развитием инноваций, повышением производительности труда, эффективным использованием ресурсов, ростом прибыли предприятий, формированием эффективной организационно-управленческой структуры предприятий и развитием кадрового потенциала. На рис. 2 представлены научные подходы к управлению конкурентоспособностью.



Рис. 2. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия

Эффективность инструментария стратегического управления конкурентоспособностью складывается из разумного управления предприятием основанных на выборе стратегических решений, позволяющих добиться оптимального баланса между производственным потенциалом, успешной финансовой деятельностью, конкурен-

тоспособностью и качеством производимой продукции, отлаженной сбытовой деятельностью.

Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью включает в себя определенный набор инструментов, классификация которых представлена на рис. 3.

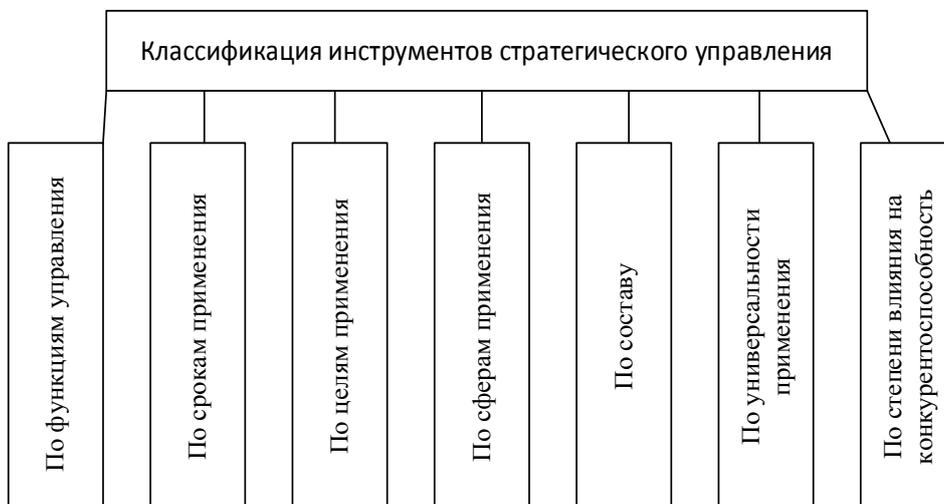


Рис. 3. Классификация инструментов стратегического управления конкурентоспособностью предприятия

Большое внимание исследованию инструментов стратегического управления уделяется в зарубежной практике. В ежегодном сборнике «management tools and trends» из года в год определяются наиболее популярные инструменты, определяются тренды и направления развития управленческого инструментария [4]. Анализ популярности инструментов был начат в 1993

год и претерпел изменения, однако для применения некоторых инструментов наблюдается определенная стабильность, которая доказывает их работоспособность и актуальность.

Совокупность применяемых инструментов составляет инструментарий стратегического управления.

Цели и задачи инструментария стратегического управления конкурентоспособностью предприятий.

1. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия направлен на реализацию глобальных, стратегических целей предприятия и является его системной жизнеобеспечением.

2. Инструментарий стратегического должен включать в себя методы и модели, которые позволили бы предусмотреть возникновение и предотвратить или снизить влияние негативных факторов влияния на экосистему предприятия или нарушить ее целостность.

3. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия воздействует на различные компоненты управления и его функции: организационные, экономические, социальные, финансовые, производственные, информационные, технологические, психологические, объединенные в одном управленческом механизме, направленном на реализацию потребностей общества, повышая их комплементарность и снижая конфликты и возмущения в экосистеме предприятия [6].

4. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия с разной силой оказывает влияние на связи между подсистемами в разные временные промежутки на каждом этапе производственной деятельности предприятия.

5. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия выполняет регулирование управленческих функций, актуализирующихся по сферам деятельности предприятия.

6. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия направлен на своевременное выявление конкурентных преимуществ и анализ конкурентной среды предприятия.

7. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия включает в себя инструменты управления человеческими ресурсами как основным стратегическим потенциалом компании.

Для решения возникающих проблем необходимо максимально эффективно использовать внутренние ресурсы организации, обращать свои взгляды не только на изучение конкурентов, клиентов, посредников, поставщиков или окружающую среду, но на самих себя, свои внутренние возможности, которые уникальны и определяют наличие конкурентного преимущества. Благодаря наличию множества внешних угроз конкурентоспособность является уязвимой структурой для воздействия негативных факторов, оказывающих влияние на достижение устойчивого развития предприятия. И управление конкурентоспособностью предприятия возможно в рамках системного подхода и разработкой пути поиска и совершенствования составляющих системы. Процесс формирования системы управления конкурентоспособностью можно разделить по логически связанным между собой этапам, реализация которых напрямую зависит от организационно-правовой формы предприятия, от отраслевой особенности ее функционирования. Этапы реализации стратегического механизма представлены на рис. 4.

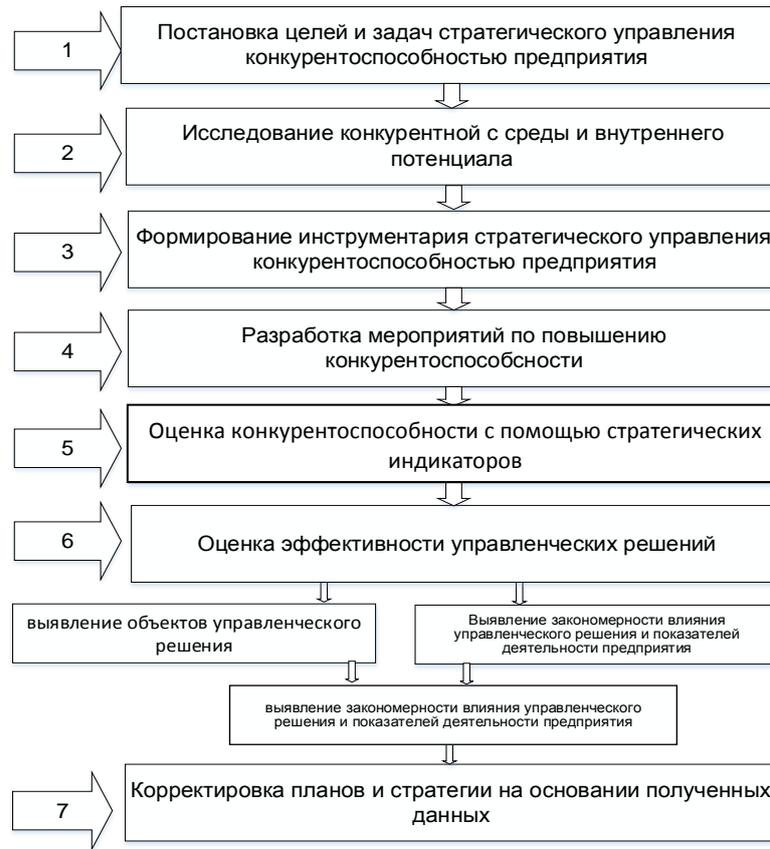


Рис. 4. Реализация инструментария стратегического управления конкурентоспособностью предприятия

Выбор определенного набора инструментов прежде всего определяется многогранностью целей, на которые должно быть направлено управляющее воздействие и применяется только после точного и внимательного анализа в соответствии стратегическим целям и задачам предприятия с учетом особенностей динамично меняющихся условий, создающих турбулентность как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

Литература

1. Егоров Н.С. Система стратегического управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов [Текст] / Н.С. Егоров // Вестник ЧГУ. - 2016. №5. - С.369-374.
 2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.

3. Кузубов А.А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий [Электронный ресурс] // А.А. Кузубов // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 12-5. - С. 1028-1031. Режим доступа: URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39672>.

4. Management Tools & Trends [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf.

5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф М. - : Экономика, 1989.- 519 с.

6. Шароватов С.В. Разработка механизма оценки конкурентной устойчивости машиностроительных предприятий [Электронный ресурс]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Шароватов Сергей Викторович.- М., 2013. 189 с.; Режим доступа: URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005051565>.

УДК 330

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

А.В. Дыбский, инженер
e-mail: olivernubas@mail.ru
ООО "Сбербанк-Сервис"

В статье раскрывается понятие «трудовые ресурсы». Дано общее представление об управлении трудовыми ресурсами на промышленном предприятии. Уделено внимание компонентам управления трудовыми ресурсами. Показано значение кадровой политики в рамках управления развитием персонала. Проведена взаимосвязь между кадровой политикой государства и управлением персоналом внутри организации. Обозначены проблемы, связанные с наймом и увольнением персонала. Доказана необходимость системного подхода в работе с кадрами и определены основные элементы системы управления трудовыми ресурсами. Предложено определение управления трудовыми ресурсами на предприятии

Ключевые слова: трудовые ресурсы, промышленное предприятие, кадровая политика, система управления трудовыми ресурсами, найм, удовлетворение потребностей, трудовые отношения, социальное партнерство

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

A.V. Dybsky, Engineer
e-mail: olivernubas@mail.ru
Sberbank-Service

The article reveals the concept of "human resources". The General idea of human resources management at the industrial enterprise is given. Attention is paid to the components of human resources management. The importance of personnel policy in the framework of personnel development management is shown. The interrelation between personnel policy of the state and personnel management within the organization is carried out. The problems associated with the recruitment and dismissal of personnel are identified. The necessity of a systematic approach to work with personnel is proved and the main elements of the system of human resources management are determined. The definition of human resources management in the enterprise is proposed

Key words: labor resources, industrial enterprise, personnel policy, human resources management system, hiring, satisfaction of needs, labor relations, social partnership

Проблему управления трудовыми ресурсами предприятия невозможно абстрагировать от проблематики общей концепции развития трудовых ресурсов в РФ.

Под трудовыми ресурсами следует понимать наиболее активную (трудоспособную) часть населения любого государства, на которую возлагается задача создания благосостояния страны посредством производства материальных благ и/или услуг при помощи имеющихся у них интеллектуальных и физических способностей.

В этой связи задачей государственной политики становится: во-первых – наращивание способностей трудоспособного населения, для того, чтобы оно было способно производить конкурентоспособную, высокотехнологичную продук-

цию; во-вторых – поддержание физических кондиций, обеспечивающих относительную непрерывность трудовых процессов.

Безусловно, важность трудовых ресурсов для благосостояния экономики, а также невозможность абстрагирования от социальных программ развития, выражается усиленным вниманием, как государства так и предприятия к кадровым ресурсам.

Успех большинства стран Юго-Восточной Азии показывает, что наличия людских ресурсов и вовлечение их в экономику способно обеспечить беспрецедентный рост экономики даже без наличия достаточного количества природных ресурсов. Опыт Китая показывает, что значительный трудовой потенциал, выражающийся в большом количестве способного к активной трудовой деятельности населения, при наличии продуманных общегосударственных проектов, обес-

печил колоссальный рост экономики и за несколько десятилетий обеспечил лидерство в мировой экономике.

В нашем государстве значительное количество трудоспособного населения не вовлечено в экономические процессы. Кроме того, само трудоспособное население имеет тенденцию к сокращению. Огромные территории при значительном ресурсном потенциале имеют крайне низкий трудовой потенциал ввиду малой населенности территорий. В результате выход – максимальное задействование имеющихся людских ресурсов и по возможности включение в трудовой процесс не занятых в экономике индивидуумов, способных трудиться.

Управление трудовыми ресурсами на промышленном предприятии, также как и в масштабах государства, нацелено на максимально эффективное использование кадрового потенциала при соблюдении интересов работников.

Потенциал работников в значительной мере характеризуется профессионально-квалификационной структурой, возрастным составом, приверженностью персонала. В целом система менеджмента трудовых ресурсов предприятия призвана решать три основные задачи: покрытие необходимой потребности и недопущение «кадрового голода» организации, реализация программ развития для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности продукции организации, обеспечение карьерного роста наиболее перспективных сотрудников.

Работа с трудовыми ресурсами должна носить продуманный, общесистемный характер. Как правило, предприятия с этой целью формируют кадровую стратегию в рамках принятой кадровой политики. При этом политика в области трудовых ресурсов затрагивает вполне стандартный набор управленческих функций: планирование потребности, набор, методы отбора, найм, распределение, аттестация.

Перечисленные выше функции затрагивают потребности организации, однако их необходимо сочетать с функциями, отвечающими потребностям самого работника. Помимо обеспечения постоянного роста уровня доходов на основе:

- постоянного развития персонала;
- проведения аттестации с определением перечня необходимого набора компетенций;
- обеспечение комплекса социальных выплат работникам;

- работа над организационной культурой и созданием комфортного психологического климата в коллективе.

Значительную сложность вызывает необходимость привлечения значительных средств на реализацию кадровой политики. Средства эти предприятие берет из прибыли, что не всегда согласуется с пожеланиями собственников. В результате недальновидные компании отдают предпочтение иным направлениям распределения прибыли, что, в конечном итоге приводит к затуханию деятельности компании.

Планирование кадров имеет особенности по сравнению с планированием мощностей и закупкой материалов для производства, и, зачастую проводится без должного внимания. Ввиду этого, подобная деятельность, особенно в последнее время на большинстве отечественных предприятиях ведется ненадлежащим образом «по остаточному принципу». Наблюдаются явные просчеты и в системе планирования трудовых ресурсов.

Недочеты системы планирования трудовых ресурсов предприятия начинаются уже на этапе конкретизации и определения целей и задач, которые будут выполняться каждым работником, разработки подробной должностной инструкции, обозначения необходимой квалификации и трудовых навыков. Эффективное управление трудовыми ресурсами определяется, в том числе рациональным использованием потенциала работника с учетом возложенных на него задач. Не менее важный аспект состоит в выявлении не связанных с конкретной деятельностью умений и навыков и анализ возможности и целесообразности и их использования для повышения общей эффективности производства.

Неудовлетворение работника неизбежно приводит либо к ухудшению его производственных показателей, либо к увольнению. Для предприятия в любом случае это потери, поскольку неизбежно возникнут затраты на поиск нового сотрудника, на его адаптацию. Однако при невыясненных причинах увольнения сотрудника остается риск быстрого увольнения и нового. В этой связи руководителей предприятия необходимо знать причины увольнения работников, с целью предотвращения утечки ценного кадрового потенциала и обеспечения стабильности кадров.

Увольнение работника несет не только финансовые, но и репутационные потери для организации. В эпоху массового распространения информации работник без труда может вынести на всеобщее ознакомление причины своего недовольства организацией. В этой связи налаживание постоянного диалога менеджмента и работников – основная задача управления трудовыми ресурсами. Это позволит выявить и разработать систему индивидуальных стимулов, способных не только удержать работника, но и заставить его эффективнее выполнять свою работу. В качестве основных стимулов является, безусловно, заработная плата. Ее низкий уровень не способен обеспечить приемлемый уровень удовлетворенности персонала, а также не способен способствовать повышению эффективности производства.

Другая проблема – это непомерные требования персонала к уровню оплаты труда. Зачастую такие требования обоснованы, поскольку работник может вполне быть осведомлен об уровне заработной платы по искомой специальности на рынке труда. Однако это не свидетельствует о том, что не нужно проводить профилактические беседы. Поиск новой работы – это, прежде всего, стресс для сотрудника. И даже при недостаточном уровне оплаты при наличии дополнительных стимулов, льгот, карьероподвижении, работник предпочтет оставаться в организации. Однако подобными методами не стоит злоупотреблять. Допустимо различие в средней заработной плате не более чем на 20% [1,3,4].

Поскольку успех трудовой деятельности персонала (трудовых ресурсов) во многом определяется набором, значительная часть организаций отдает предпочтение внутренним источникам покрытия потребности. Отчасти с этим можно согласиться, исходя из широко зарекомендовавшего себя с положительной стороны японского опыта. Кроме того, покрытие потребности посредством ротации и карьерного роста избавляют организацию от риска получить непредвиденный трудовой результат и существенно сократить затраты на найм и адаптацию. Косвенными факторами предпочтения внутренних источников покрытия потребности в персонале является улучшение морального климата среди коллектива, наблюдающего заслуженный рост коллег. Отсюда и повышение производительности труда. То есть, часть сотрудников,

нацеленных на карьерный рост, согласно теории ожиданий, смогут ставить возможность внутри-профессионального развития от эффективности собственной деятельности.

В тоже время существует и целый ряд недостатков в предпочтении внутриорганизационных источников покрытия потребности в персонале. В первую очередь это отсутствие свежих идей и новых веяний, возможных с появлением персонала со стороны, может привести к застойным процессам в организации. Более весомым аргументом может быть противоположный эффект от кадровой политики, если сотрудники не видят положительных примеров и зависимости карьерного роста от достижений в работе.

Вопреки устоявшемуся мнению, слишком частые проверки, и личный контроль не побуждают сотрудников особенно занятых творческим трудом к повышению эффективности деятельности. Вместе с тем, контроль должен быть обязательно. Задача организации проводить контроль таким образом, чтобы лишней раз не отвлекать персонал, совершенствовать методы контроля и внедрять передовые технологии. Результаты контроля неизменно должны отражаться на уровне оценки сотрудника, его соответствии занимаемой должности и выражаться в повышении оплаты труда, вынесении благодарности, повышении в должности, а также расторжении трудового договора.

С целью реализации государственной политики в области трудовых ресурсов Министерство сформировало комплекс рекомендаций, связанных с трудовыми отношениями на основе социального партнерства [2,5].

Следует отметить, что управление трудовыми ресурсами в рамках современного предприятия – процесс, который затрагивает не только непосредственно взаимоотношения работника и организации в рамках трудового процесса, но и также затрагивает общегосударственные программы, рекомендованные к исполнению и необходимые для качественного поддержания приемлемого уровня трудовых ресурсов на макроуровне.

Система управления трудовыми ресурсами предприятия представляет собой взаимосвязанную совокупность целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления,

направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы персонала [6].

В рамках системы управления трудовыми ресурсами различают следующие подсистемы:

1) подсистему предварительного подбора, набора подходящих претендентов с последующей расстановкой кадров;

2) подсистему аттестации, формирования кадрового резерва и повышения квалификации с целью роста профессионального мастерства;

3) подсистему совершенствования методов оценки качества труда и профессионального мастерства;

4) подсистему подбора эффективных мотиваторов результативного труда.

Следует определиться с конечной целью формирования системы управления трудовыми ресурсами. Для прогрессивного современного предприятия – это, безусловно, повышение производительности труда. Можно поставить данную проблему шире – в целом – это увеличение комплексной результативности трудовой и производственной деятельности.

В условиях сложных конкурентных взаимоотношений и санкционной напряженности предприятиям сложно искать новых клиентов для продажи собственных товаров. А без заинтересованности в увеличении объемов производства – отсутствует и заинтересованность в росте производительности труда. Помимо этого, мероприятия, направленные на рост производительности – довольно затратные, поскольку предполагают не только переоснащение производства и внедрение прогрессивных методов труда и управления, но и выявление не только реальных, но и потенциальных способностей работников. В результате подсистемы функционируют таким образом, чтобы способности полностью работников раскрылись именно в условиях конкретного производства. На рис. 1 отражена общая схема управления трудовыми ресурсами предприятия [8,9].

Как видно из рис. 1 в качестве системы направления деятельности (работ) по управлению трудовыми ресурсами выступает повышение качества трудовой жизни. Крайне значимая проблема повышения качества жизни трудовых ресурсов в условиях постоянной нехватки средств – сложно разрешимая. Предприятия самостоятельно ищут приемлемые методы повышения качества жизни, среди которых:

- дополнительное медицинское страхование;
- оплата проезда;
- оплата санаторно-курортного лечения и отдыха;
- беспроцентное кредитование;
- проведение корпоративов;
- помощь молодым семьям;
- строительство жилья для нуждающихся в улучшении жилищных условий сотрудников.

Управление трудовыми ресурсами предполагают в первую очередь ряд организационных мероприятий, охватывающих следующие действия для достижения оптимального состава и необходимого качества трудовых ресурсов:

- планирование соотношения специальностей и квалификации персонала;
- определение и оптимизация общих целей развития и развития персонала (трудовых ресурсов);
- проведение набора, квалифицированный отбор персонала;
- установление заработной платы, адекватной взаимным ожиданиям претендента и работодателя;
- адаптационные мероприятия;
- доработка (в случае необходимости) профессиональных навыков до нужной организации кондиции;
- оценка качества выполняемых работ;
- ротация, повышение в должности, увольнение;
- формирование кадрового резерва [7].



Рис. 1. Общая схема управления трудовыми ресурсами

Производительность труда – показатель эффективности трудовой деятельности для всех коммерческих предприятий (организаций) вне зависимости от организационно-правовой формы. Необходимо также при планировании роста производительности труда учитывать форму конкуренции, свойственную конкретным производственным условиям (монополия, олигополия, свободная конкуренция). Так, в условиях монопольного рынка предприятию-монополисту можно не заботиться о качестве продукции, а при расширении рынка – рост производительности труда должен соответствовать росту самого рынка.

В условиях олигополии рост производительности труда может являться незначительным конкурентным преимуществом на рынке, поделенном среди ограниченного числа производителей. В этих условиях «сговор» производителей вовсе сводит к минимуму общее повышение результативности от роста производительности.

В условиях конкурентного рынка повышение производительности труда выступает не

только мощным условием роста прибыли предприятия, но и способствуют удовлетворению потребителей за счет улучшения качества продукции. В этой связи только в условиях конкурентного рынка повышение производительности труда должно быть связано с повышением качества продукции.

На рис. 2 отражены особенности измерения производительности труда.

Таким образом, производительность труда – важнейший показатель, который характеризует не только результативность конкретного предприятия, но и отражает эффективность в государственном масштабе. Лидерство таких стран как США, Норвегия, ФРГ, Япония и т.д. определяется именно эффективным выходом произведенной продукции в соотношении с трудовыми затратами. В результате продукция этих стран конкурентоспособна, а производства более эффективны.

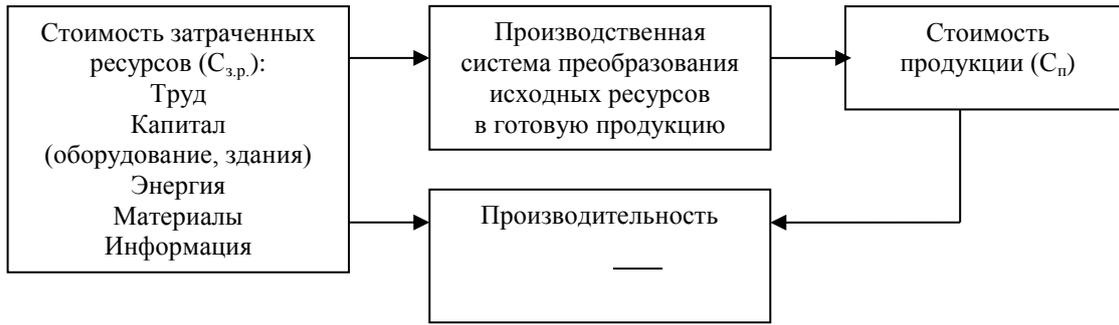


Рис. 2. Измерение производительности труда

В рыночной экономике производительность – это количество продукции, произведенной за определенное время, отнесенное к количеству ресурсов, потребленных на ее создание. Определяется этот показатель в стоимостной форме:

$$ПТ = \frac{C_p}{C_{з.р.}}$$

где ПТ – производительность труда;

C_p – стоимость продукции;

$C_{з.р.}$ – стоимость затраченных ресурсов

Следовательно, система управления трудовыми ресурсами промышленного предприятия должна быть ориентирована в первую очередь на повышение производительности труда и общее повышение эффективности производства. Через трудовые ресурсы это сделать наиболее целесообразно, поскольку именно трудовые ресурсы создают продукт необходимых рыночных параметров.

Литература

1. Курс экономической теории: Для системы переподготовки и повышения квалификации государственных служащих / М.А. Абрамова, Е.Г. Беккер, И.Ю. Беляева и др.: под общ. ред. А.Г. Грязновой, Н.Н. Думной, А.Ю. Юданова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2018. 640 с.

2. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2014. 433 с. Серия: Бакалавр. Базовый курс.

3. Гунина И.А. Применение информационных технологий при принятии и реализации стратегических решений в социально-

экономических системах / И.А. Гунина // Вестник ВГТУ. Том 3. № 9. 2007 г. С 35 – 42.

4. Гунина И.А. Управление производственным персоналом: учеб. пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2007. 199 с.

5. Гунина И.А. Планирование деятельности и развитие экономического потенциала предприятия: монография / И.А. Гунина. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009. 213 с.

6. Гунина И.А. Методические особенности оценки риска стратегий кадрового развития предприятия / И.А. Гунина // Организатор производства. Теоретический и научно-практический журнал. Москва «Экономика и финансы», 2010. Т. 46, № 3, с. 47-50.

7. Гунина И.А. Организационные и методические аспекты развития персонала промышленного предприятия [Текст] / И.А. Гунина, С.Г. Туленинова // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. Т. 8. № 1. С. 129-133.

8. <http://www.ereport.ru/articles/manage/manage06.htm>.

9. <http://www.5rik.ru/think/Trudovye-resursy-page.htm> [23.11.14 г.].

УДК 338.4

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СЕРВИСНОГО КЛАСТЕРА**

Н.Н. Макаров, канд. экон. наук, доцент
e-mail: makarovnikolaj@yandex.ru

С.П. Хрусталева, канд. экон. наук, доцент
e-mail: spkurbatova@mail.ru

Воронежский государственный технический университет

Г.Н. Шевченко, зам. директора по экономике и финансам
e-mail: galina_shef4@mail.ru

ГУП «Ленгипроинжпроект» (г. Санкт-Петербург)

В статье обосновывается актуальность формирования сервисного кластера на основе внедрения и применения принципов проектного управления. Рассмотрены современные тенденции и направления в построении интегрированных производственных структур и применении современных методов управления. Представлено видение понятий «проект» и «проектное управление», определены основные преимущества использования проектного управления при формировании сервисного кластера. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта использования проектного управления обоснована актуальность данного подхода

Ключевые слова: кластер, обслуживание, сервисный кластер, промышленное оборудование, сервис, проект, проектное управление

**USING THE PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT
IN THE FORMATION OF THE FIRST CLUSTER**

N.N. Makarov, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor
e-mail: makarovnikolaj@yandex.ru

S.P. Khrustaleva, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor
e-mail: spkurbatova@mail.ru

G.N. Shevchenko, Deputy Director for Economics and Finance
e-mail: galina_shef4@mail.ru

State Unitary Enterprise "Lengiproinzhproekt" (St. Petersburg)

The article substantiates the relevance of the formation of a service cluster based on the implementation and application of the principles of project management. The current trends and directions in the construction of integrated production structures and the application of modern management methods are considered. A vision of the concepts "project" and "project management" is presented, the main advantages of using project management in the formation of a service cluster are defined. Based on the analysis of domestic and foreign experience in the use of project management, the relevance of this approach is substantiated

Key words: cluster, service, service cluster, industrial equipment, project, project management

Состояние экономики России в настоящий момент свидетельствует о снижении возможности увеличения объемов производства и продажи отечественной продукции отрасли машиностроения в целом, и в частности станкостроения. Принятые меры государственной поддержки и раз-

вития промышленности, разработанные программы и планы по импортозамещению не приносят быстрых результатов. Принятая в 2014 году государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» в первую очередь направлена на опережающее создание инновационной инфраструктуры для развития новых отраслей [1], что подразумевает разработку и внедрение новых методов проектирования, организации производства,

обслуживания на работающих предприятиях, а также создание новых эффективных форм экономической и производственной деятельности. В государственную программу включены 22 подпрограммы, выделенные по отдельным отраслям промышленности, в частности станкоинструментальная промышленность и тяжелое машиностроение.

Конкурентная борьба среди предприятий обязывает их постоянно внедрять инновации, вкладывать инвестиции в свое будущее, совершенствовать формы и методы организации работ и процессов. Также немаловажным фактором является быстроменяющиеся условия рынка. Сегодня одним из актуальных направлений развития промышленных предприятий могут выступать некоторые формы экономической интеграции.

Для решения поставленной задачи по созданию инновационной инфраструктуры для станкоинструментальной промышленности, по нашему мнению, в первую очередь необходимо сформулировать основные задачи. Одним из направлений, способствующих увеличению конкурентоспособности продукции отечественного станкостроения и всей отрасли в целом, является создание и развитие современной инфраструктуры не только производства оборудования, но и его дальнейшего обслуживания. В данном случае наиболее эффективной формой может являться создание сервисного кластера [8].

Выделение и обособление функции комплексного обслуживания и сопровождения продукции станкоинструментальной промышленности позволит не только повысить конкурентоспособность отрасли в целом, но и приведет к росту экономических результатов. Зарубежные компании, занимающиеся деятельностью по обслуживанию оборудования за несколько лет показали рост выручки до 20%. В связи с государственной поддержкой отечественных производителей, разработанными и реализуемыми программами по импортозамещению у российских производителей есть огромный потенциал для роста в этом направлении [2].

Разработанные и реализуемые сегодня программы государственной поддержки и развития станкоинструментальной промышленности основной целью ставят обновление парка устаревшего оборудования, износ которого составляет более 70%. Таким образом, основная часть име-

ющегося сегодня на балансе предприятий оборудования требует больших затрат на модернизацию и ремонт. Исходя из этого можно утверждать, что потребность в такой структуре как сервисный кластер уже назрела, поэтому целесообразно говорить о ее эффективности при наличии таких больших потребностей в ремонте и обслуживании старого оборудования, а также сервисного сопровождения новой современной продукции российских производителей, которая будет отличаться новыми усложненными узлами, механизмами, программами и требованиями к эксплуатации и техническому обслуживанию.

Говоря о необходимости создания сервисного кластера, как специализирующейся на комплексном обслуживании промышленного оборудования организации, необходимо подробнее остановиться на используемом подходе к построению его структуры и методах организации рабочих процессов. В целом нам представляется целесообразным использовать системный подход, при котором будут выделены отдельные подсистемы по функциональным направлениям деятельности кластера. При этом для организации более эффективного функционирования сервисного кластера предлагается применение принципов проектного управления [7].

На наш взгляд специфика сервисной деятельности в машиностроении в целом и станкоинструментального комплекса в частности подходит для внедрения инструментов, методов и принципов проектного управления. Машиностроение и станкоинструментальная отрасль в частности, являясь большой системой с огромным количеством сложных производственных процессов, должны обеспечивать в полном объеме потребности промышленности в новом высокотехнологичном оборудовании, при этом выполняя роль главных ориентиров развития обрабатывающих производств. Важную роль при этом играют интеграционные процессы, которые позволяют рассчитывать на синергетический эффект от результатов реализации программ правительства и государственно-частного партнерства.

Многие ученые рассматривают кластер как географически близкие взаимосвязанные предприятия, участвующие в едином производственном процессе, а также сопутствующие им организации, занятые в той же сфере, которые взаимовыгодно дополняют друг друга. Однако Е.А.

Большакова предлагает несколько иное определение кластера, под которым подразумевает крупный проект или определенную совокупность нескольких меньших по масштабу проектов, при условии наличия определенной цели, задач по ее достижению, а также планирования во времени. Таким образом, основываясь на данном подходе можно рассматривать кластер как «долгосрочный комбинированный инновационный мегапроект открытого типа, имеющий сетевую структуру, т.е. осуществляемый в ходе реализации агрегированной совокупности локальных инновационных кластерных проектов, исполнение которых обеспечивает отдельным участникам экономические преимущества от сотрудничества в рамках кластера» [3].

Использование подхода, в котором кластер рассматривается как определенная совокупность проектов или один большой проект дает возможность обосновать целесообразность и актуальность применения проектного управления.

Анализ деятельности функционирующих кластеров в Российской Федерации показывает увеличение числа научных исследований и разработок, выполняемых и реализуемых в данных структурах [4]. При этом рост количества инновационных проектов обуславливает необходимость поиска современных и эффективных методов и инструментов их внедрения, реализации и управления. Одним из таких методов является использование принципов проектного управления. Предприятия практически полностью перешедшие на проектное управление показывают более высокие результаты по снижению затрат, а также сокращению сроков реализации проектов. Поэтому применение принципов проектного управления, инвестирование в их внедрение и развитие в кластере является одним из наиболее перспективных и оптимальных направлений развития построения организационных структур и управления в целом.

Принцип проектного управления основан на разработке и реализации проектов, суть и содержание которых намного шире, чем просто совокупность программ, мероприятий или процессов. Именно поэтому, сначала необходимо дать наше видение понятию «проект». В общем смысле многие авторы рассматривают проект как направленное воздействие на систему или подсистему с определенной целью, которое ограничено временными рамками, стоимостью, ресур-

сами, имеет определенные требования к ожидаемым результатам и свою специфику организации.

В данной статье авторы полностью согласны с определением термина «проект» К.Ф. Грея и Э.У. Ларсона, которые раскрыли содержание понятия как «комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика [5].

В целях дальнейшего уточнения основных понятий представим наше видение «управления проектом», под которым будем подразумевать управление изменениями в рамках реализации конкретного проекта. При этом вносимые в реализуемый проект изменения его состояния на протяжении всего времени от его создания до окончания являются результатом изменения определенных параметров и показателей, которые заключают в себе суть самого проекта и его эффективность.

Необходимость применения принципов проектного управления при формировании сервисного кластера для обслуживания продукции станкоинструментального комплекса можно обосновать следующими положениями:

- управление проектами: недостаточно проработанный план может привести к отрицательным тенденциям при реализации проекта и увеличить количество возможных вариантов выполнения плана;
- планирование производства: неправильное совмещение графиков производства с планом реализации проекта приведет к срыву сроков, появлению большого количества незаконченных процессов;
- необходимость управления материальными потоками и ресурсами.

В последнее время управление проектами как отдельный вид управления получил широкое распространение и признание во многих развитых экономиках мира, в том числе особо быстрыми темпами внедряется в правительстве Российской Федерации. Использование принципов проектного управления позволит снизить или избежать многих проблем и недостатков традиционного планирования при формировании и работе сервисного кластера. Возникновение возможных проблем может быть обусловлено закрытым характером большинства производ-

ственных и прочих видов процессов на предприятиях-участниках, входящих в состав сервисного кластера, что в свою очередь может привести к возникновению потерь финансовых ресурсов и времени.

Процесс проектирования, создания и формирования сервисного кластера, как системы со множеством взаимосвязанных процессов, должен осуществляться на основе современных научных подходов и методов, применении инновационных методик. Исследование зарубежного опыта использования принципов проектного управления, в частности в авиастроении, показал возможность сокращения сроков производства продукции, уменьшения числа посредников и снижения себестоимости.

Наглядным примером эффективности внедрения принципов проектного управления в сервисе может служить израильская компания по техническому обслуживанию авиалайнеров «Джамбо». Весьма существенными результатами применения проектного управления является уменьшение среднего времени обслуживания с трех месяцев до двух недель [9]. Такой результат дал возможность к расширению горизонта планирования загрузки компании на год. Другая сервисная организация смогла значительно уменьшить количество единиц одновременно обслуживаемой техники, а также сократить длительность производственного цикла. Такие результаты привели к значительному росту эффективности остальных бизнес-процессов предприятия, что также положительно сказалось на положении компании на рынке.

Среди российских предприятий, производящих наукоемкую высокотехнологичную продукцию сегодня можно проследить тенденции к применению принципов проектного управления. В российской практике уже имеется достаточно примеров успешного и эффективного внедрения проектного управления, как в частных, так и в государственных организациях. По нашему мнению, разработка и реализация государственной программы внедрения проектного управления в органах государственной власти, целевое финансирование данного направления является положительной тенденцией и хорошим примером для подражания и поддержания этой инициативы промышленными предприятиями. Однако к данному вопросу следует относиться очень внимательно и не копировать западные модели, а про-

водить серьезное изучение и анализ иностранного опыта, адаптацию к российским реалиям, внести корректировки в соответствии с реальным положением предприятия. Внедрение принципов проектного управления при формировании сервисного кластера приведет к росту эффективности инноваций всей промышленности.

Анализ практики предприятий показывает, что применение методов проектного управления позволяет повысить экономию средств на пятнадцать – двадцать процентов, а также уменьшение времени реализации проектов до тридцати процентов. Таким образом, принимая во внимание специфику деятельности сервисного кластера применение принципов проектного управления является альтернативой сложившимся подходам к управлению.

К числу положительных сторон использования проектного управления при формировании сервисного кластера можно отнести:

- уменьшение количества срывов, невыполнений и иных проблем при реализации проектов;
- сокращение сроков реализации проекта;
- снижение затрат на реализацию проекта;
- возможность точного расчета необходимого количества инвестиций и анализ их эффективности по каждому конкретному проекту;
- оперативность в анализе и внесении корректировок во все процессы проекта.

Современные технологии и технический прогресс в целом высокотехнологичных производств влекут за собой неизбежное развитие теории и практики проектного управления. Современные тенденции в создании наукоемких производств с применением эффективных производственных циклов показывают актуальность кластерного подхода в промышленности. Поэтому создание сервисного кластера, специализирующегося на обслуживании данной продукции отвечает современным тенденциям [6].

Среди основных преимуществ кластерных структур можно выделить:

- снижение себестоимости продукции, работ, услуг за счет эффекта масштаба;
- более эффективное использование материальных, информационных, энергетических и финансовых ресурсов за счет общего планирования и рационального распределения;
- наличие системного или синергетического эффекта;

- снижение бюрократических барьеров при сотрудничестве.

Создание любой современной структуры, ее эффективное функционирование и рациональное принятие решений требует автоматизации множества процессов. В частности внедрение проектного управления в сервисном кластере возможно автоматизировать с помощью целого ряда современных автоматизированных систем. Сегодня на рынке информационных технологий для проектного управления существует огромное количество универсальных и узкоспециализированных программных продуктов, которые всегда могут быть доработаны под конкретные нужды и процессы. К числу таких инструментов проектного управления можно отнести одни из самых распространенных и функциональных программ SureTrak Project Manager и MS Project. Формирование сервисного кластера на принципах проектного управления должно осуществляться с использованием новых современных организационных форм. При этом правильное и рациональное применение принципов, инструментов и методов проектного управления должно быстро окупиться, как показывает анализ зарубежного опыта.

Говоря об актуальности и целесообразности внедрения и использования принципов проектного управления при формировании сервисного кластера необходимо обратить особое внимание на сам процесс управления проектами в кластере. М.М. Гакашев и С.Ю. Ховаев разработали определенный алгоритм для отбора, разработки и реализации проектов [9]. Для этого авторами было выделено десять стадий, начиная от генерирования идей, заканчивая последней стадией завершения проекта с оценкой достижения поставленной цели.

Подводя итог вышесказанному в статье необходимо сказать, что внедрение и использование принципов проектного управления является современным инструментом эффективного управления любой организацией, особенно актуален данный подход при формировании кластерных структур, в том числе для сервисного кластера.

В статье была обоснована актуальность создания сервисного кластера с применением проектного управления, рассмотрены современные тенденции в промышленности, а также построе-

нии организационных форм и структур управления.

Литература

1. Паспорт государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности" Утверждена постановлением Правительства от 15 апреля 2014 года №328.

2. Кривякин К.С. Модель системы организации обслуживающего производства на базе создания сервисного кластера / К.С. Кривякин, Н.Н. Макаров // Экономинфо. 2015. № 23. С. 9-12.

3. Большакова Е.А. Оценка экономической эффективности инновационных кластерных проектов на основе опционного подхода: автореф. дис. ...канд. экон. наук. – Ярославль, 2014. – 20 с.

4. Гохберг Л.М. Пилотные инновационные территориальные кластеры в Российской Федерации: направления реализации программ развития / под ред. Л.М. Гохберга, А.Е. Шадрина. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2015. – 92 с.

5. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон; пер. с англ. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 528 с.

6. Боровых А.А. Концепция моделирования портфеля проектов развития интегрированных экономических систем // Вестник ВУиТ. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-modelirovaniya-portfelya-proektov-razvitiya-integrirovannyh-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 11.03.2019).

7. Борисенко И.Л. Модель сервисного кластера для обслуживания промышленного оборудования / И.Л. Борисенко, В.Н. Родионова, Н.Н. Макаров // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 4. С. 198–206. DOI: 10.18721/IE.10419.

8. Макаров Н.Н. Формирование сервисного кластера в Воронежской области // Организатор производства. 2015. №4(67). С. 29-34.

9. Гакашев М.М. Современные подходы к управлению инновационными проектами в промышленном кластере / М.М. Гакашев, С.Ю. Ховаев // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-innovatsionnymi-proektami-v-promyshlennom-klastere> (дата обращения: 11.03.2019).

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 338.5

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ И ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В.А. Хвостикова, канд. экон. наук, доцент

e-mail: vahvostikova@yandex.ru

И.С. Китаева, магистрант

e-mail: kitaeva-i-s@yandex.ru

Воронежский государственный технический университет

В статье рассмотрено какими видами ресурсов обладает предприятие, какие затраты оно терпит при осуществлении своей деятельности. Раскрыта взаимосвязь между понятиями «ресурсы» и «затраты». Эффективное построение системы управления ресурсами зависит от многих факторов внутри предприятия, оно состоит из этапов, каждый из которых имеет свои цели, задачи и ответственных лиц. Экономические субъекты, которые придают значение управлению ресурсами и затратами, умеют методологически эффективно организовать данную работу, имеют большие преимущества в бизнесе

Ключевые слова: ресурсы, затраты, система управления, этапы управления затратами, методы управления затратами

ORGANIZATION OF MANAGEMENT OF RESOURCES AND COSTS ON ENTERPRISE

V.A. Khvostikova, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor

e-mail: vahvostikova@yandex.ru

I.S. Kitaeva, Undergraduate

e-mail: kitaeva-i-s@yandex.ru

Voronezh State Technical University

The article considers what types of resources the company has, what costs it suffers in carrying out its activities. Revealed the relationship between the concepts of "resources" and "costs". Effective construction of a resource management system depends on many factors within an enterprise; it consists of stages, each of which has its own goals, objectives and responsible persons. Economic entities that attach importance to the management of resources and costs, are able to organize this work methodologically effectively, have great advantages in business

Key words: resources, costs, management system, cost management stages, cost management methods

Целью любого предприятия является осуществление определённой деятельности для удовлетворения общественных потребностей и получение прибыли наиболее эффективным способом. Все предприятия стремятся к получению максимальной прибыли, при этом сведя свои затраты к минимуму. Однако это может вызвать сокращение производства. Рациональное использование ресурсов и правильное управление затратами позволит избежать лишних расходов и стать предприятию более конкурентоспособным на рынке.

Проводя обзор научных работ различных авторов, таких как А.С. Игуменников, О.Р. Курбатова, А.А. Гребенников, А.В. Захожий, Е.И. Полевая, Г.В. Шадрина, А.Д. Шеремет, можно отметить, что научная и практическая категория «затраты» включает в себя перечень явных издержек экономических субъектов. А категория «расходы» – факт, связанный со снижением величины активов экономических субъектов или рост величины его долговых обязательств при организации и ведении своей деятельности. Расходы означают факт, связанный с использованием материальных и иных видов ресурсов. Под понятием «ресурс» принято понимать всё, что применяется целевым характером физическими и

юридическими лицами, а также результаты их деятельности.

Согласно теории витальных ресурсов, любой человек обладает четырьмя видами ресурсов – денежными средствами (доходы), энергетическими ресурсами (жизненная сила), ресурсом времени, ресурсом знаний (информация).

Юридические лица обладают трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами. Трудовые ресурсы представляют собой часть населения, имеющую нужные физические данные, набор знаний и навыков ведения трудовой деятельностью в соответствующей сфере. Материальные ресурсы – это ресурсы, участвующие в процессе производства, не меняя своей вещественно-натуральной формы и перенося свою стоимость на готовый товар или услугу по частям по ходу износа (основные фонды); денежные ресурсы, которые авансированы в оборотный капитал для оказания поддержки текущей финансово-хозяйственной деятельности (оборотные фонды). Финансовые ресурсы – это собственные доходы и иные поступления в денежной форме, которые предназначены для покрытия финансовых обязательств субъекта хозяйствования, финансирования текущих и капитальных расходов.

Таким образом, понятие «ресурс» является более общим понятием по отношению к понятию «затраты».

Под системой управления ресурсами и затратами принято понимать умение экономить имеющиеся ресурсы, и достигать максимизации отдачи от них. Выделяют централизованную и децентрализованную систему управления ресурсами и затратами.

Централизация предполагает концентрацию управленческих полномочий на верхнем уровне менеджмента организации. Плюсы от управленческой централизации проявляются при практическом решении задач глобального и стратегического характера. Минусы управленческой централизации – это уменьшение оперативности менеджмента, снижение возможностей адаптации к новым условиям деятельности. Под децентрализацией принято понимать передачу или

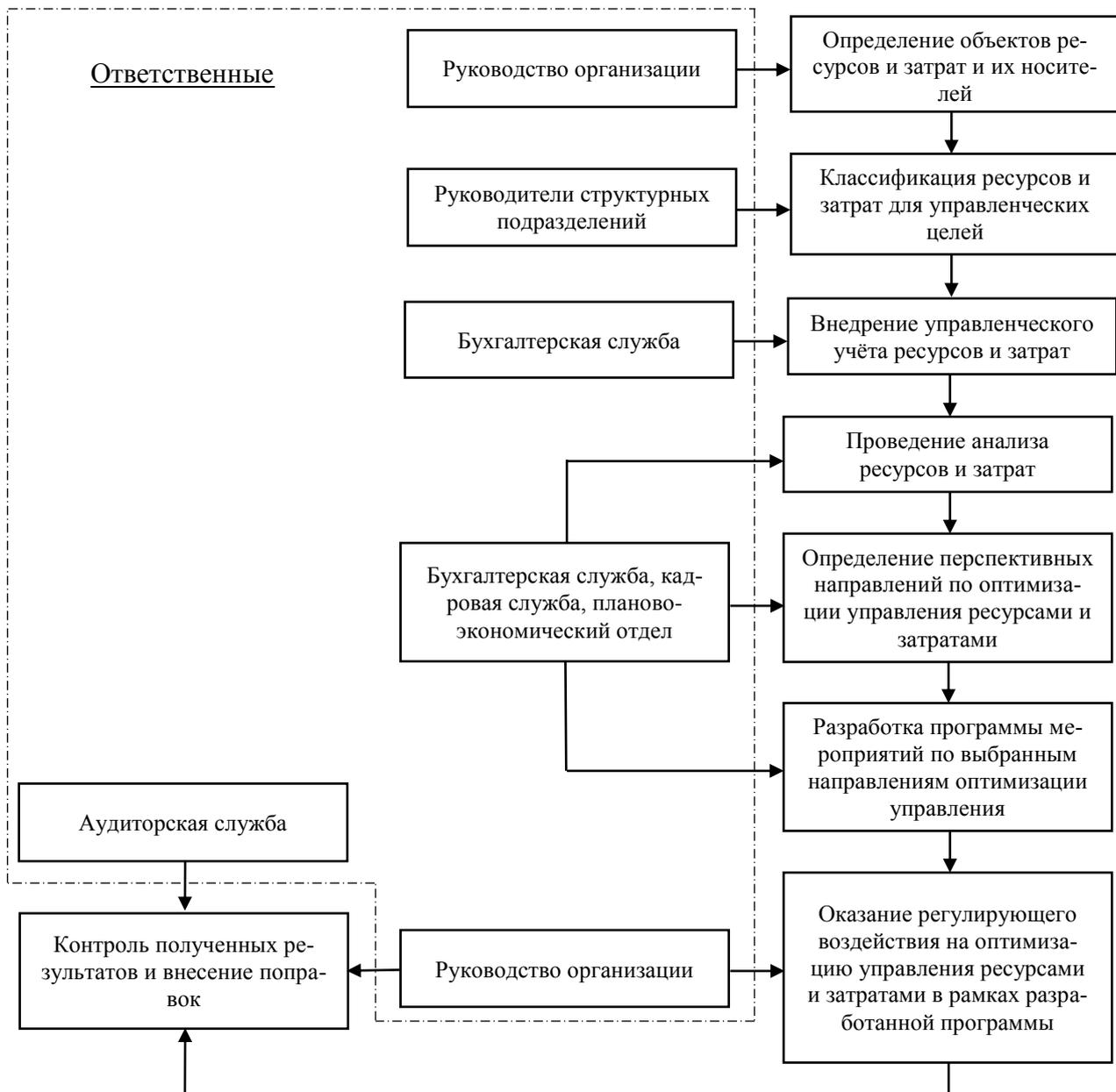
делегирование набора прав и ответственности за ряд основных решений на нижние управленческие уровни в организации. Проблема, связанная с выбором между данными видами систем управления, весьма сложна, поскольку решение определяет все организационные структуры. На итоговое решение менеджмента оказывают влияние следующие факторы:

- масштаб предприятия;
- вид деятельности;
- качество продукции;
- уровень разделения труда;
- готовность элементов организации к самостоятельности;
- долевой принцип распределения капитала и финансовых интересов;
- организационная культура и т.д.

Управления ресурсами и затратами состоит из этапов, каждый из которых имеет свои цели и задачи и ответственных лиц (рисунок).

Экономические субъекты, которые придают значение эффективному управлению ресурсами и затратами, умеют методологически эффективно организовать данную работу, имеют большие преимущества в бизнесе:

- их товары и услуги конкурентоспособнее благодаря более низким расходам и, соответственно, ценам;
- они обладают качественными и своевременными данными о себестоимости товаров и услуг, что обеспечивает гибкость при управлении бизнесом и защищает от конкуренции;
- знание структуры затрат, качественного значения её отдельных компонентов создает перспективу для гибкого ценообразования;
- экономический субъект обладает достоверными данными для анализа и разработки планов;
- экономический субъект может оценивать вклад каждого своего структурного подразделения в совокупный финансовый результат;
- оперативные и долгосрочные решения, принимаемые экономическим субъектом, более обоснованы, в них входит меньшая доля риска.



Этапы управления ресурсами и затратами

Эффективное управление затратами зависит не только от деятельности на каждом этапе процесса, но и от выбранного управленческого под-

хода. Перечень современных экономико-организационных методов снижения и контроля затрат и ресурсов представлен в таблице.

Методы управления ресурсами и затратами на предприятии

№ п/п	Метод	Суть метода
1	Тендер	Возможность нескольким предприятиям побороться за право предоставлять товар или услуги. Бизнесмен должен умелым образом «отбирать» самых перспективных поставщиков и подрядчиков и рентабельных заказчиков.
2	Коусорсинг	Практика, когда люди становятся партнёрами. Из-за того, что оптовые цены ниже, предприниматели могут совершать совместные с иными бизнесменами поставки требуемого сырья и иных ресурсов, сильно снижая затраты.
3	Аутсорсинг	Вместо своего персонала экономические субъекты могут применять услуги другие фирмы для выполнения отдельных видов функций, бизнес-операций, видов хозяйственной деятельности в целях экономии финансовых и временных ресурсов.
4	Снижение себестоимости	Способ дает максимальный эффект по экономии издержек: состоит из технологической оптимизации, из оптимальности отбора сырья и способа его применения, из конструктивных изменений в товарах и услугах; из экономии топливно-энергетических ресурсов и т.д.
5	Standard Costing	Один из первых методов, используемых в мире для управления ресурсами расходами. Состоит в тщательном прогнозировании и нормировании ресурсов еще до старта производства при дифференцировании по разным статьям расходов.
6	Direct Cost	Разделение постоянных расходов и переменных издержек и их учет в раздельном режиме.
7	Just In Time (JIT)	Объем ресурсов должен соответствовать объёму производства, так как, например, их превышение тормозит развитие.
8	Activity Based Costing (ABC)	Метод основан на разделении сложных технологических операций на простейшие с одновременным учётом расходов на каждую составляющую.
9	Life Cycle Costing (LCC)	Затраты на производимый товар или оказываемую услугу определяются на основе расчета всего «жизненного цикла» продукта – от его прогнозирования до практической реализации.
10	Метод лучших показателей	Определение и сравнение показателей, по которым экономический субъект отстаёт от аналогичных предприятий, проводится анализ причин отставания по определённому набору показателей, осуществляется поиск максимально выгодных решений.
11	Функционально-стоимостный анализ	Это уменьшение расходов при сохранении качественных параметров товаров и услуг.

Таким образом, в современных условиях нестабильной экономики управление ресурсами и затратами необходимо проводить как единый, логичный процесс, который не противоречит действительной стратегии предприятия. Роль менеджера в процессе управления затратами будет зависеть от фазы развития предприятия. Знания и опыт менеджера в области управления за-

тратами позволяют построить эффективный бизнес.

Литература

1. Игуменников А.С. Различие понятий «затраты» и «расходы» / А.С. Игуменников // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 275-278.
2. Курбатова О.Р. Денежные потоки организации как объект управления / О.Р. Курбатова // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Серия: экономические науки - 2014. - №1. - С. 82-89.
3. Гребенников А.А. Маржинальный доход: расчет и анализ показателя / А.А. Гребенников // Справочник экономиста. - 2018. - №1(175). – С. 14-25.
4. Захожий А.В. Капитализация затрат как способ обеспечения рентабельности // Справочник экономиста. - 2015. - №9(147). – С. 47-53.
5. Полевая Е.И. Сокращаем затраты – повышаем эффективность предприятия / Е.И. Полевая // Справочник экономиста. - 2018. - №1(175). – С. 85-93.
6. Шадрина Г.В. Управленческий и финансовый анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Шадрина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 316 с.
7. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 374 с.
8. Интернет-портал «Ассистентус». Материал «Особенности управления затратами», 2018. – <https://assistentus.ru/upravlencheskij-uchet/upravlenie-zatratami/>.

УДК 658.012

**ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА РАЗВИТИЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ****В.Н. Родионова, д-р экон. наук, профессор**
e-mail: rodionovavn2011@yandex.ru**Е.Н. Богданович, инженер**
e-mail: elena231089@mail.ru*Воронежский государственный технический университет*

Цифровая экономика открывает новые возможности для предприятий, внедрение цифровых технологий позволяет повысить конкурентоспособность, увеличить доходы путем автоматизации процессов. В данной статье дается определение понятия «цифровая экономика». Авторами исследованы проблемы, с которыми может столкнуться предприятие в процессе перехода на новую экономику, а также предложен один из вариантов решения возникающих проблем с использованием CRM-системы, который позволит предприятию существенно сократить количество ошибок в управлении, повысить эффективность контроля качества и упростить взаимоотношения между отделами и с конечным потребителем

Ключевые слова: цифровая экономика, информационные риски, CRM, CRM-система, автоматизация, конкурентоспособность

**IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON DEVELOPMENT
ENTERPRISES****V.N. Rodionova, Dr. Sci. (Economy), Professor**
e-mail: rodionovavn2011@yandex.ru**E.N. Bogdanovich, Engineer**
e-mail: elena231089@mail.ru*Voronezh State Technical University*

Digital economy opens up new opportunities for enterprises, the introduction of digital technologies allows to increase competitiveness, increase revenues by automating processes. This article defines the concept of "digital economy". The authors investigated the problems that an enterprise may encounter in the process of transition to a new economy, and also offered one of the solutions to emerging problems using a CRM system, which will allow the enterprise to significantly reduce the number of management errors, improve the quality control and simplify the relationship between departments and with the end user

Key words: digital economy, information risks, CRM, CRM-system, automation, competitiveness

За последние несколько лет мы наблюдаем взрыв информационных и коммуникационных технологий. Данные технологии становятся частью управленческих систем во всех отраслях экономики. Это, в свою очередь, создает как огромные новые возможности, так и угрозы для большинства предприятий.

Потребители все чаще хотят покупать товары и услуги через интернет. Например, в настоящее время, более 50% авиабилетов приобрета-

ется через Интернет. В дополнение к этому мы видим, что цифровые технологии используются для автоматизации операций, ранее выполняемых вручную.

О «цифровой экономике» впервые заговорил основатель Массачусетского университета Николас Негропonte в 1995 году. В своей книге он дал следующее определение «цифровой экономики» - «биты вместо атомов» [2].

Позже под цифровой экономикой стали понимать экономику, которая основывается на цифровых технологиях, включающих в себя цифровые сети связи, компьютеры, программное обеспечение и другие информационные технологии [3].

В мае 2017 года Президентом Российской Федерации была утверждена «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». В стратегии используются следующие понятия цифровой экономики [1]:

Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровой виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг.

При внедрении цифровых технологий, предприятия сталкиваются с проблемами, которые необходимо решать для более эффективного функционирования и конкурентоспособности в условиях новой экономики.

Первое, с чем сталкивается предприятие, это необходимость в высококвалифицированных специалистах в сфере цифровых технологий. Найти и привлечь эти таланты может быть сложно.

Вторая проблема – это как соответствовать скорости и гибкости организаций, которые «рождаются» цифровыми. Стартапы, как правило, движутся с совершенно другой скоростью и могут очень быстро внедрять предложения для клиентов.

Третья проблема – подверженность информационным рискам. Некоторые специалисты рассматривают информационный риск в качестве события, которое оказывает непосредственное влияние на корпоративную информацию: ее удаление, искажение, нарушение ее конфиденциальности или доступности [4].

Мы видим, что для эффективной конкуренции предприятиям нужны цифровые навыки в области маркетинга, продаж, а также во всей цепочке создания продукта.

Предприятия, которые хотят войти сферу цифровой экономики, должны сделать четыре вещи:

Во-первых, они должны понять, в какой сфере своей деятельности необходимо применять цифровые технологии на данном этапе – маркетинге, продажах, автоматизации операций или в комбинировании всех этапов.

Во-вторых, им нужно расставить приоритеты. В цифровом поле всегда слишком много задач, и важно сосредоточиться на тех, которые имеют значение именно сейчас.

В-третьих, они должны поддерживать связь с клиентом на всех этапах создания продукта.

И, наконец, им нужно взглянуть на действующую систему организации производства и понять, какое влияние может оказать внедрение цифровых технологий на производительность и эффективность труда.

Одним из инструментов решения проблем, описанных выше, на наш взгляд, является применение на предприятии CRM-системы.

CRM (от англ. Customer Relationship Management – управление взаимодействиями с клиентами) – это современная бизнес-стратегия, нацеленная на создание долговременных прибыльных взаимоотношений с клиентами через понимание их индивидуальных потребностей.

CRM-система – это комплекс инструментов по работе с информацией, включающий в себя клиентскую базу, а также ряд методик, позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними.

Целью использования CRM-системы является увеличение доходов предприятия путем автоматизации процессов (продажи, маркетинг, документооборот и т.д.). К задачам, которые позволяет решить CRM-система, можно отнести следующие:

- Контроль работы сотрудников;
- Отслеживание эффективности работы каждого сотрудника и выполнение поставленных задач;
- Организация командной работы;
- Автоматизированное составление отчетов;
- Электронный документооборот;
- Отслеживание выполнения всех этапов создания нового продукта;
- Создание полной базы клиентов организации;
- Проведение анализа целевой аудитории;
- Хранение информации о сделках и клиентах;
- Привлечение новых клиентов и т.д.

Классическая система CRM представлена на рис. 1.



Рис. 1. Классическая система CRM

В настоящее время CRM-системы классифицируются по следующим параметрам:

- назначению (для управления, производства, продаж, комплексные);
- способу организации (облачные, standalone);
- по уровню обработки информации (операционный — регистрация и быстрый доступ к информации, аналитический — отчётность и анализ информации, коллаборативный (от англ. collaboration — сотрудничество; совместные, согласованные действия) — организация взаимодействия с потребителями, вплоть до влияния клиента на внутренние процессы компании);
- по стоимости (платные и бесплатные). Как правило, бесплатные версии имеют ограниченное число функций и подходят только для малых предприятий.

На отечественном рынке представлено более сотни CRM-решений, прежде чем выбрать систему, необходимо определиться с основными требованиями. Максимально продуктивной CRM-системой, на наш взгляд, будет система, отвечающая следующим критериям:

- **Функциональность.** Выбранная CRM-система должна решать задачи именно в вашей сфере деятельности и обладать набором функций, позволяющих усовершенствовать процесс создания продукта и удовлетворенность конечного потребителя.
- **Простота и удобство.** Работа в системе должна быть максимально проста и понятна на интуитивном уровне.
- **Гибкость настроек.** Возможность самостоятельно добавлять и удалять в интерфейсе функции, создавать дополнительные параметры позволит организации работать более продуктивно.
- **Отчеты.** Качественный интерфейс дает возможность самостоятельно конструировать любые отчеты по деятельности предприятия.
- **Техподдержка.** У многих CRM-систем техническая поддержка платная, но также существуют интерфейсы с онлайн-поддержкой, что упрощает работу, особенно на ранних стадиях внедрения.

Этапы внедрения CRM-системы представлены на рис. 2.

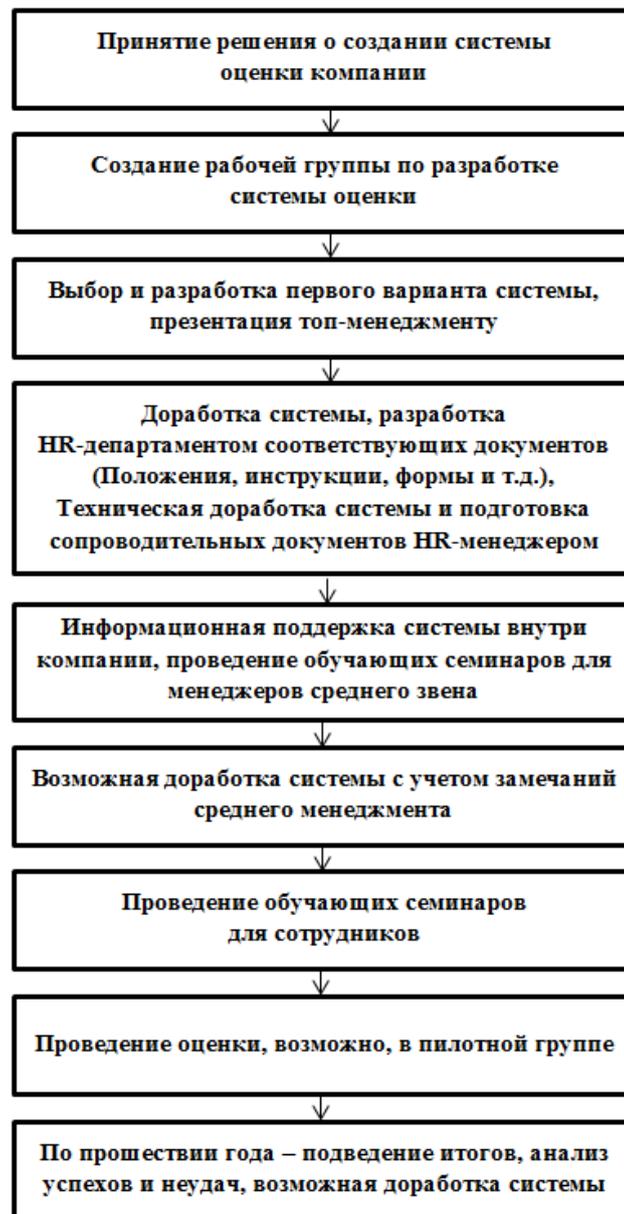


Рис. 2. Этапы внедрения CRM-системы

Внедрение CRM-системы поможет предприятию существенно сократить количество ошибок в управлении, повысить эффективность контроля качества, упростит взаимоотношения между отделами и с конечным потребителем, и, как следствие, повысит конкурентоспособность и выведет качество продукции на принципиально новый уровень.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития

информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Президент России URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919>.

2. Negroponte N. Being Digital // Vintage Books - 1995. - 255 p.

3. Unold J. Basic aspects of the digital economy // FOLIA OECONOMICA 167 - 2003. - P. 41-49.

4. Удальцова Н.Л., Мосина В.И. Современные тенденции развития цифровой экономики и ее влияние на предпринимательскую деятельность // Экономические науки. – 2018. - №162. – С.43-48.

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

УДК 338

ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Н.Н. Голубь, канд. экон. наук, доцент
e-mail: ruscasual63@gmail.com

Воронежский государственный технический университет

В статье раскрываются понятие оперативного управления производством и его роль в обеспечении эффективности производственных процессов. При всем разнообразии методов и средств оперативного управления производством необходимо понимать, что если на этапе проектирования производства были допущены существенные недостатки, то оперативное управление производством может способствовать снижению отрицательного воздействия просчетов в организации производства, но не сможет свести их воздействие к нулю. Также в данной статье представлен опыт по совершенствованию оперативного управления производством на примере окрасочного участка промышленного предприятия с мелкосерийным типом производства, выпускающего продукцию небольшой номенклатуры под заказ. Для разработки рекомендаций по совершенствованию оперативного управления и планирования производства работа велась по следующим основным этапам: выявление проблем в производстве, формулировка рабочей гипотезы, выявление основных ограничений на участке окраски, разработка стандарт-плана работы окрасочной линии с учетом выявленных ограничений, проверка работоспособности стандарт-плана в реальных условиях функционирования участка и его последующая корректировка

Ключевые слова: планирование производства, оперативное управление производством, совершенствование оперативного управления производством

EXPERIENCE IN IMPROVING OPERATIONS MANAGEMENT

N.N. Golub, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor
e-mail: ruscasual63@gmail.com

Voronezh State Technical University

The article reveals the concept of operational management of production and its role in ensuring the efficiency of production processes. With all the variety of methods and means of operational management of production, it is necessary to understand that if at the design stage of production there were significant shortcomings, then the operational management of production can help reduce the negative impact of miscalculation in the organization of production, but will not reduce their impact to zero. This article also presents the experience of improving the operational management of production on the example of the painting site of an industrial enterprise with a small-scale type of production, which produces products of a small range under the order. To develop recommendations for improving operational management and production planning, the work was carried out in the following main stages: identifying problems in production, formulating a working hypothesis, identifying the main restrictions on the painting site, developing a standard work plan for the painting line taking into account the identified restrictions in real conditions of the site and its subsequent adjustment

Key words: production planning, operational management of production, improvement of operational management of production

Оперативное управление производством – это осуществление управляющих воздействий на производственный процесс в краткосрочном временном периоде. Сегодня теория и практика выработала большое разнообразие методов и средств оперативного управления производством, ключевыми из которых являются:

- система оперативного планирования производства;

- методы планирования производства.

Отметим, что оперативное управление производством реализуется посредством следующих функций:

- организация;

- планирование производства;

- контроль и регулирование (диспетчирование производства);

- мотивация персонала.

Наиболее значимой функцией является оперативное планирование производства. Она является наиболее сложной в исполнении и от точно-

сти ее исполнения зависит функционирование всего производства в рамках планового периода.

Используемая на предприятии система оперативного планирования производства представляет собой совокупность методов организации плановых расчетов на предприятии. Выбор данной системы зависит, прежде всего, от типа производства. Традиционно в практике управления производством используются три группы систем оперативного планирования:

- подетальные системы для массового и крупносерийного производства;
- комплектные системы для серийного производства;
- позаказные системы для единичного и мелкосерийного производства.

Основное различие систем – используемая планово-учетная единица (деталь, комплект или заказ соответственно) и перечень рассчитываемых календарно-плановых нормативов.

Основными методами разработки оперативных планов являются:

- объемный метод планирования;

- календарный метод планирования;
- объемно-календарный метод планирования;
- динамический метод планирования.

При всем разнообразии методов и средств оперативного управления производством, необходимо понимать, что если на этапе проектирования производства были допущены существенные недостатки, то оперативное управление производства может способствовать снижению отрицательного воздействия просчет в организации производства, но не сможет свести их воздействие к нулю.

Рассмотрим опыт по совершенствованию оперативного управления производством на примере окрасочного участка промышленного предприятия с мелкосерийным типом производства, выпускающего продукцию небольшой номенклатуры под заказ. Для разработки рекомендаций по совершенствованию оперативного управления и планирования производства работа велась по следующим основным этапам, представленным на рисунке.



Этапы совершенствования оперативного управления и планирования производства

Выявление проблем в производстве. Предприятие систематически нарушало сроки поставок продукции. Производство организовано по принципу «под одной крышей» и имеет четыре стадии: заготовительную, механообрабатывающую, окрасочную и сборочную. Визуальный контроль показал, что перед участком окраски скапливаются детали и деталесборочные единицы (ДСЕ), а участок сборки простаивает в ожидание поступления деталей и ДСЕ с окрасочной линии. Окрасочная линия при этом работает непрерывно, но завесочные траверсы имеют разную степень заполняемости. На окрасочной линии постоянно имеются «аварийные» ДСЕ (то есть ДСЕ, которые не были окрашены своевременно и задерживают начало сборочных работ).

Формулировка рабочей гипотезы. Участок окраски является узким местом в данном производстве и выступает основной причиной в нарушении сроков сдачи готовой продукции потребителям. Под узким местом в данном случае нами понимается участок, имеющий более низкую пропускную способность, чем предыдущие и последующие стадии производства.

Выявление основных ограничений на участке окраски. Было установлено, что окрасочная линия имеет ряд ограничений и особенностей:

- максимальная завеса траверсы не должна превышать 500 килограмм, согласно информации в ее паспорте;
- перемещение траверс осуществляется автоматически, после запуска оператором на одно место;
- самая продолжительная и постоянная во времени операция окрасочной линии – сушка, именно она и лимитирует пропускную способность линии;
- завеса траверс должна осуществляться таким образом, чтобы время окрашивания не превышало времени сушки;
- время мойки, дробеструйки и грунтования меньше времени окраски;
- камеры мойки и дробеструйки расположены параллельно, а грунтования, окраски и сушки последовательно;
- время перемещения траверс постоянно и составляет 4 минуты, 20 секунд;
- операции мойки, дробеструйки, грунтования и окраски осуществляются в камерах рабочими окрасочной линии;

- завеса траверс деталями и ДСЕ осуществляется двумя рабочими;

- до начала мойки или дробеструйки могут быть завешены сразу четыре траверсы и ожидать начала операций;

- детали машин окрашиваются в три цвета и на одной траверсе должны быть сгруппированы детали только одного цвета;

- детали и ДСЕ, окрашиваемые в темные цвета требуют нанесения более тонкого слоя грунта, чем детали, окрашиваемые в светлый цвет;

- большая часть деталей закрепляется на траверсе вертикально, но мелкие детали укладываются горизонтально, что сокращает объем их размещения, при этом во время грунтования и окраски рабочие их переворачивают.

Разработка стандарт-плана работы окрасочной линии с учетом выявленных ограничений. На данном этапе первоначально нами был разработан алгоритм завеса траверс, а также установлены принципы завеса, учитывающие ранее выявленные ограничения.

Анализ выпускаемой продукции показал, что предприятие в течении года выпускает однотипную продукцию, что создает объективные предпосылки для **стандартизации правил завеса** траверс автоматизированной транспортной линии окрасочного производства.

Завес траверс рекомендуется осуществлять согласно следующему алгоритму:

1 – анализ структуры изделия, подлежащего окрашиванию, и порядка проведения сборочных работ;

2 – деление ДСЕ на группы согласно цвету окраски;

3 – составление стандартного завеса траверс для изделия исходя из того, что время сушки после окраски на данный момент времени составляет 35 минут, время работы маляра должно быть не менее 30 минут на 1 траверсу;

4 - в ходе текущей работы завес траверс уточняется и оптимизируется.

Нами были установлены в последующем реализованы следующие основные принципы завеса траверс:

- детали, окрашиваемые в «редкий» цвет (например, желтый, кремовый и т.д.) выносятся на отдельную траверсу при этом одновременно может быть размещены детали для нескольких

машин (далее – несколько машинокомплектов, комплектов);

- далее ДСЕ распределяются по траверсам в соответствии с последовательностью сборки, при этом некоторые траверсы могут содержать ДСЕ для нескольких машинокомплектов;

- проверяется время окрашивания 1 траверсы согласно модели, представленной выше;

- исходя из правила кратности может быть установлена партия окрашиваемых непрерывно ДСЕ для одного вида изделия.

Например, по изделию 11-25 начальник окрасочного производства распределил изделие на 7 траверс со следующей комплектностью:

- траверса №1 – 2 комплекта;
- траверса №2 – 3 комплекта;
- траверса №3 – 1 комплект;
- траверса №4 – 1 комплект;
- траверса №5 – 1 комплект;
- траверса №6 – 2 комплекта;
- траверса №7 – 1 комплект.

Исходя из представленной комплектности размер партии – 6 изделий 11-25, при этом партия будет состоять из:

- стандартно завешенная траверса № 1 – 3 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 2 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 3 – 6 штук;
- стандартно завешенная траверса № 4 – 6 штук;
- стандартно завешенная траверса № 5 – 6 штук;
- стандартно завешенная траверса № 6 – 3 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 7 – 6 штук.

Итого партия в 6 изделий размещается на 32 траверсах. Ключевое время на окрасочной линии – «сушка» после малярных работ, время которой составляет 35 минут и около 5 минут – операция – перемещение (4 минуты 20 секунд), т.е. ритм движения составляет 40 минут. Длительность смены 8 часов или 480 минут или 12 траверс могут пройти через 1 камеру, за три смены – 36. С учетом времени завеса, мойки или дробеструйки партия в 6 изделий 11-25 может быть окрашена за 3 смены.

После проверки времени окрашивания траверс по нормам времени оказалось, что траверсы

3 и 4 не могут быть окрашены за 35 минут. Было проведено перераспределение завеса траверс с учетом времени окрашивания и был получен следующий результат:

- траверса №1 – 2 комплекта;
- траверса №2 – 2 комплекта;
- траверса №3 – 1 комплект;
- траверса №4 – 1 комплект;
- траверса №5 – 1 комплект;
- траверса №6 – 1 комплект;
- траверса №7 – 1 комплект;
- траверса №8 – 1 комплект;
- траверса №9 – 1 комплект.

Исходя из представленной комплектности размер партии – 2 изделия 11-25, при этом партия будет состоять из:

- стандартно завешенная траверса № 1 – 1 штука;
- стандартно завешенная траверса № 2 – 1 штука;
- стандартно завешенная траверса № 3 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 4 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 5 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 6 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 7 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 8 – 2 штуки;
- стандартно завешенная траверса № 9 – 2 штуки.

Итого партия в 2 изделия размещается на 16 траверсах.

Что касается последовательности запуска траверс в окраску, то траверсы редкого цвета могут быть запущены в окраску подряд (в целях экономии краски), а остальные – могут *в интересах сборки* чередоваться.

Такой подход позволит с достаточной степенью достоверности определить пропускную способность окрасочной линии для различных изделий и при планировании оценивать реальные возможности окрасочного производства по изготовлению запланированного объема изделий.

Отметим, что в ходе проведенных работ первоначальная гипотеза - участок окраски является узким местом в данном производстве и выступает основной причиной в нарушении сроков

сдачи готовой продукции потребителям – не подтвердилась. Было выявлено, что узким местом является для данного производства механически обрабатывающая стадия, именно с нее ДСЕ составляются неравномерно, с отклонениями от плана.

В целях совершенствования функции мотивации было рекомендовано разрабатывать научно обоснованные нормы труда. С учетом разработанных научно обоснованных норм труда, т.е. повышения качества нормирования работ и потребности в росте производительности труда может быть рекомендована бригадная форма организации труда на окрасочном производстве при сдельной форме оплаты труда маляров и грунтовщиков, что позволит повысить мотивацию работников окрасочного производства и создаст условия для роста производительности труда.

Заработная плата маляров и грунтовщиков будет зависеть от трудоёмкости окраски поверхности и тарифной ставки соответствующего разряда работ.

В заключении были разработаны рекомендации по оптимизации входящего материального потока в окрасочном производстве: в целях оптимизации входящего материального потока в окрасочном производстве может быть рекомендовано создание участка комплектования или склада комплектования до (непосредственно перед) участка окраски, что вызовет появление дополнительной функции – комплектования, но позволит вывести из аварийного режима работы сборочные участки. В условиях ограниченной номенклатуры выпуска, достаточно простой структуры изделий и короткого цикла изготовления изделий в позаказную систему оперативного планирования производства можно внедрять элементы машинокомплектной системы планирования.

Работа по совершенствованию оперативного планирования производства, проводимая по следующим этапам: выявление проблем в производстве, формулировка рабочей гипотезы, выявление основных ограничений на участке окраски, разработка стандарт-плана работы окрасочной линии с учетом выявленных ограничений, про-

верка работоспособности стандарт-плана в реальных условиях функционирования участка и его последующая корректировка, позволила:

- выявить реальное узкое место в производстве;
- оптимизировать работу окрасочного участка.

Разработанный алгоритм по стандартизации функционирования окрасочной линии позволит с достаточной степенью достоверности определить пропускную способность окрасочной линии для различных изделий и при планировании оценивать реальные возможности окрасочного производства по изготовлению запланированного объема изделий.

Таким образом, оперативное управление производством позволяет:

- сократить длительность цикла изготовления изделия и его отдельных узлов;
- снизить отрицательное воздействие ошибок, допущенных на стадии проектирования производства;
- повысить стабильность и предсказуемость производственных процессов.

Литература

1. Голубь Н.Н. Особенности организации производства сложной наукоемкой продукции / Н.Н. Голубь // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2012. - №2.-С.9-11.
2. Грачева Н.В. Совершенствование управления наукоемким производством промышленных предприятий / Н.В. Грачева, В.В. Одиночников // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №5. – С. 23-26.
3. Туровец О.Г. О некоторых проблемах обеспечения эффективной организации высокотехнологичного производства / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова // Организатор производства. – 2016. - №1. – С 15 - 18.
4. Щербаков Д.В. Концепция управления наукоемким производством / Д.В. Щербаков // Организатор производства. - 2016. - № 1. - С. 78-85.

ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

УДК 658.5

ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Н.Л. Володина, канд. экон. наук, доцент
e-mail: volonataly.79@mail.ru

Т.В. Щеголева, канд. экон. наук, доцент
e-mail: bosyanyka@mail.ru

Воронежский государственный технический университет

Тенденция развития предприятий в различных сферах хозяйственной деятельности характеризуется универсальным требованием – быть максимально эффективным в своей отрасли. Для этого необходимо четко сопоставлять стоимость процессов по отношению к результатам деятельности. Наиболее важной частью этого видится необходимость повышения эффективности бизнес-процессов логистической деятельности. Практическое применение логистических инструментов направлено на совершенствование бизнес-процессов логистической деятельности на предприятии, повышение качества логистических бизнес-процессов и минимизацию затрат. Достижение эффективных результатов возможно при снижении стоимости внутренних логистических процессов, что является важнейшей задачей любого предприятия. Разработка дорожной карты для реализации методов совершенствования бизнес-процессов логистической деятельности значительно повысит их эффективность, а также позволит внедрить современную логистическую технологию «Заказную адресную доставку». Отличительной особенностью разработанной дорожной карты является создание условий для выполнения требований потребителя наиболее оптимальным, с точки зрения затрат, способом

Ключевые слова: качество, бизнес-процесс, логистика, заказная адресная доставка

IMPROVING THE QUALITY OF THE ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES LOGISTICS ACTIVITIES

N.L. Volodina, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor
e-mail: volonataly.79@mail.ru

T.V. Shchegoleva, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor
e-mail: bosyanyka@mail.ru

Voronezh State Technical University

The tendency of development of enterprises in various spheres of economic activity is characterized by a universal requirement - to be as efficient as possible in their industry. To do this, you must clearly compare the cost of processes in relation to the results of activities. The most important part of this is the need to improve the efficiency of business processes in logistics activities. The practical application of logistics tools is aimed at improving the business processes of logistics activities at the enterprise, improving the quality of logistics business processes and minimizing costs. Achieving effective results is possible while reducing the cost of internal logistics processes, which is the most important task of any enterprise. The development of a roadmap for the implementation of methods for improving the business processes of logistics activities will significantly increase their efficiency, as well as allow the introduction of modern logistics technology "Custom Address Delivery." A distinctive feature of the developed roadmap is the creation of conditions for meeting the requirements of the consumer, the most optimal, in terms of costs, method

Key words: quality, business process, logistics, customized address delivery

Переход на процессный подход изменяет и методологию управления логистической деятельностью как взаимосвязанной цепью бизнес-процессов, под которыми понимают взаимопределенную и взаимозависимую совокупность видов логистической деятельности предприятия,

последовательное выполнение которых направлено на преобразование «входов» в «выходы» с целью получения результата, составляющего ценность для потребителя. Для повышения качества необходимо эффективно организовать логистические процессы, которые должны строиться по принципу Клиент-Поставщик. Это означает, что рабочее место, расположенное «ниже» по производственному потоку является

поставщиком, а рабочее место, которое в технологическом переделе идет следующим по маршруту, является клиентом по отношению к предыдущему (поставщику). Данный подход является саморегулирующейся системой управления обеспечением рабочих мест, синхронизированной с производственными процессами, при которой ни один ресурс не поставляется без предварительного заказа с рабочих мест. Предлагаемый подход к повышению качества организации логистических бизнес-процессов позволит реализовать все принципы логистики: нужный товар, нужное качество, нужное время, нужное место, нужное количество, минимальные затраты. Основные элементы подхода заключаются в следующих правилах: в качестве заказчиков выступают отдельные рабочие места (адресная система); роль заказа выполняет электронная карточка заказа; в производстве нет запасов, отсутствуют непрофильные операции, связанные с подготовкой комплектующих к вовлечению в производство; склад хранения превращается в склад обработки и комплектации заказов. Такая организация логистических бизнес-процессов направлена на повышение эффективности всей логистической системы.

Важным фактором повышения качества логистических процессов промышленного предприятия является последовательность взаимосвязанных инструментов, таких как: обучение персонала; организация рабочего места; визуализация логистических потоков; стандартизация, синхронизация и логистизация процессов; систематизация технологий логистики; упрощение, автоматизация и постоянное совершенствование операционной деятельности отраженные в логистической дорожной карте предприятия.

Представим предложения по разработке дорожной карты и детализация по каждому из инструментов.

- Процесс постоянного обучения - создание на предприятии тренингов по каждому из инструментов на основе собственных примеров, обучение внутренних тренеров, и с их помощью - разработка стратегии непрерывного обучающего логистического процесса.

- Гибкий и экономичный инструмент организации рабочего места «5 С», - постоянное улучшение логистических процессов и

конечного продукта в области качества, стоимости, времени. Основной принцип «5С» - поиск путей повышения эффективности текущего логистического бизнес - процесса. Принцип реализации – последовательное достижение совершенства в организации каждого рабочего места на предприятии, состоящее из пяти шагов: сортировка; «свои места» для всего; содержание в чистоте; стандартизация норм и правил; стабилизация и совершенствование порядка.

- «Визуализация» - методика использования элементов контроля производства, позволяющая каждому видеть установленный стандарт и любое отклонение от этого стандарта (средства визуальной информации и визуального контроля). Основные принципы «Визуализации» выражаются в лёгкости восприятия отклонения от нормального процесса (правило 3-х минут, когда в течение этого периода любой человек, даже не являющийся специалистом в данной области, понимает какие процессы проходят на рабочем месте, какие средства труда необходимо использовать, какие материалы являются входящими, а какие – готовой продукцией для данного рабочего места); сокращении времени на выполнение операций; исключении сбоев в работе; улучшении коммуникаций среди персонала.

- «Стандартизированная работа» - документация стандартных способов выполнения работы. Является основой для непрерывных улучшений логистических бизнес-процессов. Основные принципы стандартизированной работы определяются как: гарантия единообразного выполнения логистических операций и исключение отклонений из-за человеческого фактора; гарантия безопасности при выполнении работ; гарантия стабильности логистического бизнес-процесса; основа для непрерывных улучшений логистической деятельности; использование в качестве инструмента обучения.

- «Деятельность по постоянному улучшению» - непрерывное совершенствование логистических бизнес-процессов, основным принципом которого является вовлечение каждого сотрудника в подачу предложений, улучшающих логистический бизнес-процесс, а затем реализацию и отчет о внедренных предложениях по повышению эффективности логистической деятельности.

- Инструменты поставки продукции подобранных индивидуально под потребности и учитывая особенности выбранных логистических процессов. Это универсальные инструменты, каждый из которых может быть реализован как отдельно, так и совместно друг с другом по различным группам материалов. При этом обеспечение клиента можно реализовать как от внутреннего поставщика, так и от внешнего.

- «Концепция Тары» - систематизирование используемых на предприятии и при поставках от поставщиков унифицированных типов тары, для сопровождения логистических бизнес-процессов, в зависимости от типов поставки с определенным и четко распознаваемым количеством деталей в таре. Основные задачи системы заключаются в обеспечении существования процесса поставок с исключением использования одноразовой упаковки, закреплении деталей за тарой и процессами, планировании маршрутов, планировании ремонта и содержании тары.

- «Синхроинжиниринг» - методика учета требований логистики, начиная с этапа разработки концепции и определения нового продукта, с разработки и планирования прототипа изделия до поставки готового изделия потребителю.

- «Управление поставщиками» - метод, направленный на привлечение поставщиков к процессам оптимизации совместных взаимодействий, путем изменения условий поставки, снижения трудоемкости погрузо-разгрузочных работ и увеличению скорости приема материальных производственных запасов на предприятии.

- Показатели оценки экономической эффективности логистической деятельности подразделений (KPI) – это показатели эффективности достижения целей по итогам периода, устанавливаются для каждого подразделения предприятия. Результаты достижения по итогам периода учитываются при определении премиального фонда подразделения.

- Сокращение документооборота при реализации мероприятий по оптимизации логистических потоков. (Трудоемкий процесс, на который редко обращают внимание, но который при детальном разборе отвлекают ресурсы подразделений).

- Упрощение логистических процессов на организационном уровне – мероприятия,

направленные на устранение «слабых мест» в логистических процессах и, как правило, являющихся наиболее трудоемкими и при этом не основными (например, исключение промежуточных мест хранения при доставке).

- Автоматизация логистических процессов в составе ERP-системы предприятия. Основная цель - обеспечение прозрачности логистических бизнес-процессов контроля финансовых средств, автоматизация и повышение эффективности логистических процессов, исключение субъективных ошибок, повышение дисциплинированности и расчет трудоемкости в зависимости от изменений объемов производства. Структура программы учитывает следующие направления логистических процессов: импорт; экспорт; автоперевозки; мультимодальные и контейнерные перевозки; склады (входящие материалы, готовая продукция); транспорт; технология (тара, трудоемкость, упаковка); персонал, необходимый для сопровождения логистических процессов. Основой автоматизации является программа, в которой предприятие осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность (например: 1C, SAP R/3), базисом которой составляет ведение всех договоров (спецификаций, контрактов).

Использование каждого из инструментов направлено на достижение определенной цели и затрагивает не только логистику, но и производство, бухгалтерию, информационные технологии и т.д. Использование инструментов осуществляется в три стадии, отраженных в логистической дорожной карте предприятия (рис. 1).

Для реализации данной цели предлагается ввести понятие, характеризующее прогрессивный инструмент логистики предприятия «Заказная адресная доставка».

Для совершенствования бизнес-процессов логистической деятельности считается целесообразным внедрить инструмент «Заказная адресная доставка» представляющий собой инструмент организации внутризаводских логистических потоков по обеспечению рабочих мест необходимыми материалами с предыдущего процесса в определенный период времени, в указанное место и в соответствии с заказанным количеством продукции, ориентированный на последовательность производственной сборки, с требуемым качеством, как доставки, так и самой детали.

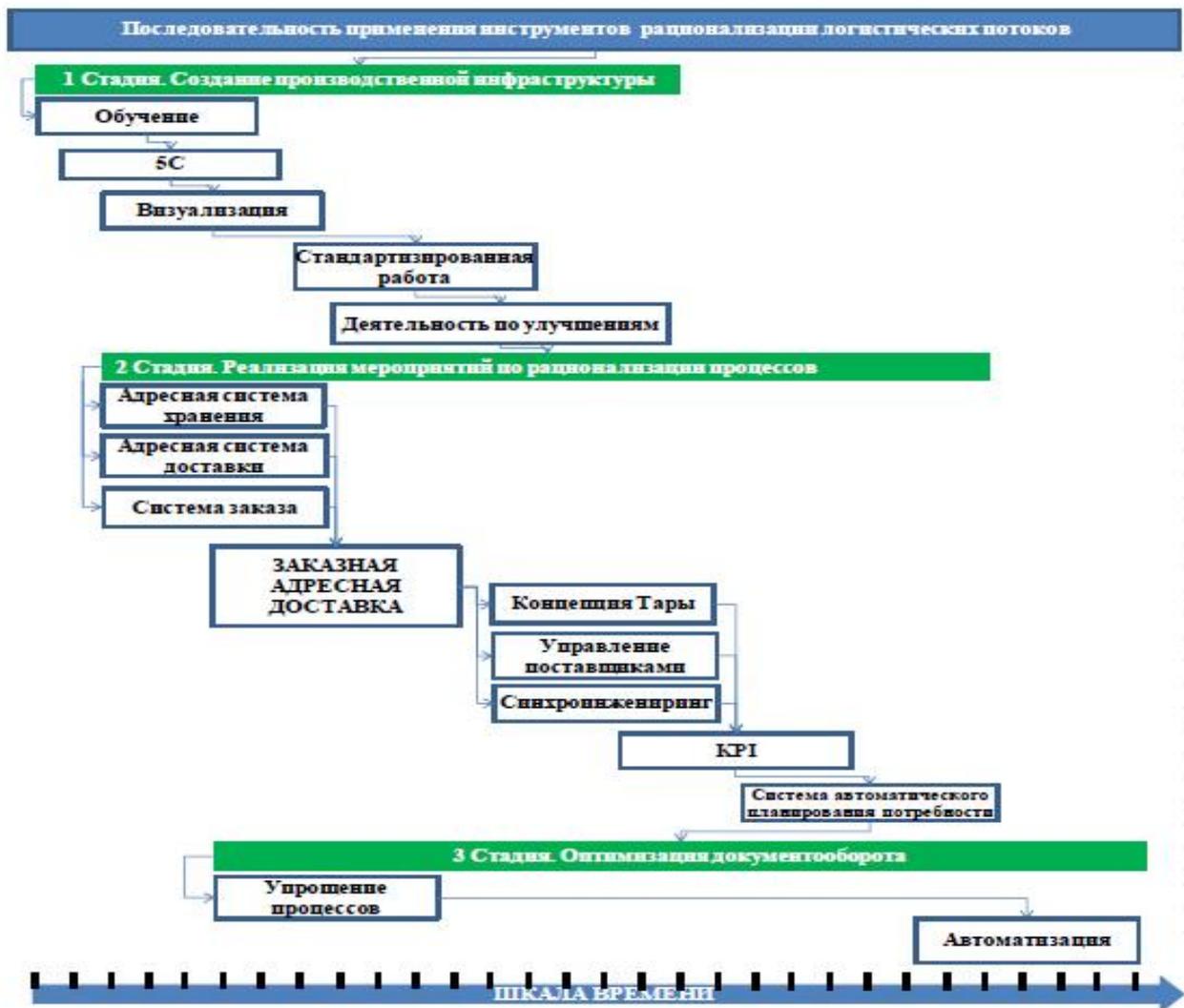


Рис. 1. Дорожная карта повышения качества организации бизнес-процессов логистической деятельности предприятия

«Заказная адресная доставка» позволяет делегировать оперативное регулирование управления обеспечением производственных участков, синхронизированным с производственными процессами, непосредственно на рабочее место, и направлена на снижение (исключение) объема промежуточных запасов.

Определим основные принципы «Заказная адресная доставка»:

- отправителем является либо склад, либо производственное подразделение (участок, или рабочее место), которое является внутренним поставщиком заготовок для определенного рабочего места (логистического рабочего места);

- планирование потребности в материалах делегируется на каждое рабочее место в виде автоматизированного инструмента, рассчитывающего потребление материалов, в зависимости от планируемого типа и объемов выпускаемой продукции. Планирование потребности каждого рабочего места реализуется на базе информационных ресурсов предприятия;

- заказ на доставку материальных производственных ресурсов осуществляется с каждого логистического рабочего места, которое является самостоятельным центром заказа.

Авторами выделяются основные отличительные особенности функционирования инструмента «Заказная адресная доставка», которые можно представить следующими правилами:

- роль заказа выполняет карточка заказа (электронный заказ);
- в качестве заказчика ресурса выступает рабочий, на котором начинается первая операция с ресурсом в процессе сборки;
- ресурс не поставляется в производство без предварительного заказа;
- предварительный заказ осуществляется в соответствии с последовательностью сборочного производства (электронная очередь);
- в производстве нет запасов, отсутствуют непрофильные операции, связанные с подготовкой материальных производственных запасов к вовлечению в производство;
- склад хранения преобразуется в склад обработки и комплектации заказов.

Это позволит сократить запасы в производстве, оптимизировать текущие логистические затраты, оптимизировать численность персонала, сократить используемые площади и повысить специализацию подразделений.

Универсализация и стандартизация логистических процессов диктует необходимость определения типа поставки продукции, в соответствии с технологиями доставки: «Канбан», «JiT», «JiS», «Тарная поставка» для максимально возможной номенклатуры предприятия, с максимально большим количеством вовлечения в этот процесс поставщиков.

Возможности и эффективность применения разработанного логистического инструмента открывает практически безграничные возможности сокращения затрат предприятия на логистику, сокращения производственных запасов, при отсутствии потребности инвестиций в изменения, и не прибегая к дорогостоящим программам автоматизации. Это дает мотивацию работникам предприятия, которые, несмотря на отсутствие запасов по одной номенклатуре, начинают самостоятельно включаться в данный

процесс, делая предложения и по другим материалам, которые, находятся в избытке на рабочих местах. Более того, изменения процесса полностью исключат службы, обеспечивающие внутрицеховую логистику, а трудоемкость основного высококвалифицированного персонала будет снижена, так как функциональные обязанности по предварительной распаковке осуществляются складской логистикой. Кроме очевидных плюсов в оптимизации, есть и скрытый положительный момент – отсутствие запасов исключает возможность перепроизводства и мгновенно показывает сбой в производственном процессе, который становится визуальным при первом же взгляде на рабочий участок.

Это повышает реакцию предприятия на любые отклонения в текущем процессе, делая его более быстрым в устранении причины сбоя и более гибким – отсутствие запасов позволит максимально быстро перейти на выпуск другой модели, которая может срочно быть востребована как на рынке в целом, так и отдельным клиентом в частности.

Продемонстрируем разработанную схему на примере процесса доставки материалов с использованием прогрессивной логистической технологии, которая представлена на рис. 2.

Для повышения качества организации бизнес-процессов логистической деятельности по указанным схемам необходимо обучить персонал. Для каждого участника процесса разрабатываются рабочие инструкции, в которых доступным языком разъяснен алгоритм действий. Для обеспечения наглядности рекомендуется в инструкции включать фотографии процесса. Обучение проводится с каждым из участников, желательно с участием как тренера по обучению, так и разработчика метода модернизации логистического бизнес-процесса.

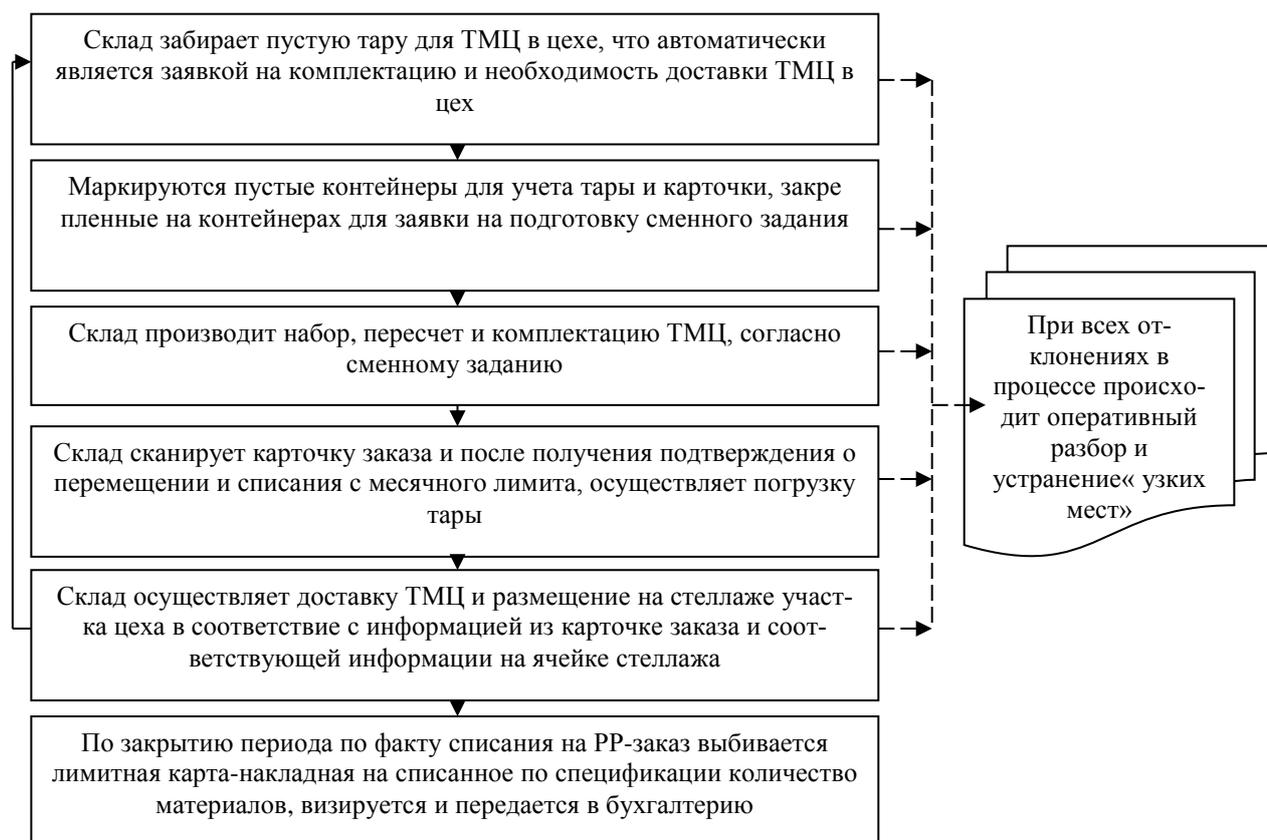


Рис. 2. Совершенствование логистического процесса на примере «Доставка материалов со склада в цех» (как стало)

Таким образом, несмотря на сложность, организация логистического процесса «Заказная адресная доставка» позволяет обеспечивать четкую и более эффективную работу предприятия, снизить трудоемкость персонала, открыть перспективные возможности для развития, повысить эффективность деятельности. Разработка мероприятий по повышению качества организации бизнес-процессов логистической деятельности направлена на комплекс взаимосвязанных логистических операций и логистических функций, трансформирующих ресурсы предприятия для гармонизации интересов производителей, поставщиков и потребителей.

Литература

1. Сазонов А.А. Рационализация логистических процессов на предприятиях машиностроения [Текст]: дис.канд.экон.наук: 08.00.05 / Сазонов Алексей Александрович.-М.:2016.-155с.
2. Володина Н.Л. Инструменты и методы качества логистических процессов [Текст] / Н.Л.

Володина, К.С. Кривякин // Организатор производства.- 2017, Т.25.№4.-С.67-82.

3. Постнов В.В., Митрофанов Д.Е., Селиверстов А.С., Уткин Д.Ю. Управление качеством в логистических системах [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. — С. 157-160.

4. Володина Н.Л. Процессный подход в системе менеджмента качества [Текст] // Организатор производства.-2016,№1(68).- С.95-100.

5. Kachin V.V. LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN CHINA / V.V.Kachin, Y.V. Kachina, T.V.Shchegoleva, N.L.Volodina //Экономинфо. 2016. № 26. С. 121-124.

6. Люханова С.В. Менеджмент качества логистических процессов на примере процесса транспортировки [Текст] /С.В. Люханова // Материалы Всероссийской научно-практ. конференции с международным участием: в 3 томах. Дальневосточный гос. университет путей сообщения; Под ред. В.А. Подоба. 2015. – С.157-161.

УДК 658.7

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК РОССИИ НА ОСНОВЕ
ПРИНЦИПОВ ЛОГИСТИКИ**

К.С. Кривякин, канд. экон. наук, доцент

e-mail: brad@bk.ru

В.А. Иванов, магистрант

e-mail: ivvvvnrn@gmail.com

Воронежский государственный технический университет

В статье определены причины, препятствующие развитию промышленного производства в России. Обоснована актуальность совершенствования промышленных предприятий на основе применения принципов логистики. Рассмотрены принципы построения и функционирования логистических систем, использование которых позволит повысить эффективность деятельности промышленных предприятий в долгосрочной перспективе за счет сокращения затрат и удовлетворения потребностей клиентов. Приведены основные ограничения для развития промышленных предприятий, в том числе оборонно-промышленного комплекса России, являющиеся результатами введения экономических санкций западными странами. Определены особенности предприятий оборонно-промышленного комплекса, отличающие их от промышленных предприятий, выпускающих гражданскую продукцию. Сформулированы основными требованиями и задачи организации эффективной логистической деятельности на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. Проанализированы проблемы, вызванные реализацией основных положений Федерального закона №275 «О государственном оборонном заказе», затрудняющие использование принципов логистики на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России

Ключевые слова: логистическая деятельность, логистическая система, логистические принципы, особенности логистической деятельности предприятий ОПК

**MODERN PROBLEMS OF PERFECTION ACTIVITY OF ENTERPRISES
OPK OF RUSSIA ON THE BASIS PRINCIPLES OF LOGISTICS**

K.S. Krivyakin, Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor

e-mail: brad@bk.ru

V.A. Ivanov, Undergraduate

e-mail: ivvvvnrn@gmail.com

Voronezh State Technical University

The article identifies the reasons hindering the development of industrial production in Russia. Relevance of improvement of the industrial enterprises on the basis of application of the principles of a log-stick is discussed. The principles of construction and operation of logistics systems, the use of which will improve the efficiency of industrial enterprises in the long term, by reducing costs and meet customer needs. The main restrictions for the development of industrial enterprises, including the military-industrial complex of Russia, which are the results of the introduction of economic sanctions by Western countries, are given. The features of the enterprises of the military-industrial complex, which distinguish them from the industrial enterprises, producing civil products. The main requirements and objectives of the organization of effective logistics activities at the enterprises of the military-industrial complex are formulated. The problems caused by the implementation of the main provisions of the Federal law №275 "on the state defense law", complicating the use of logistics principles at the enterprises of the military-industrial complex of Russia, are analyzed

Key words: logistics activities, logistics system, logistics principles, features of logistics activities of the defense industry

Развитие промышленного производства в любом государстве является основой для построения эффективной и независимой экономической системы страны с высоким уровнем и качеством

жизни населения. Промышленность принято считать важнейшей сферой экономики, оказывающей влияние на все ключевые показатели деятельности государства. Процесс развития промышленного производства в России, в настоящее время затруднен по нескольким причинам:

- во-первых, увеличился уровень конкуренции, и для перехода на новую ступень развития

промышленности необходимо обновлять материально-техническую базу;

- во-вторых, произошла масса технологических изменений, которые усиливают влияние инноваций на производственный процесс и снижают влияние традиционных факторов роста;

- в-третьих, отток квалифицированных кадров и ухудшение социальной обстановки на предприятиях, негативно сказывается на показателях производственной мощности и производительности труда.

- в-четвертых, недостаточность развития научно-исследовательских работ в данной отрасли и слабое понимание сути современных методов управления при внедрении на предприятии, приводят к негативным последствиям, связанным, прежде всего с потерей клиентов и неэффективным управлением ресурсами [7].

Одним из направлений совершенствования деятельности промышленных предприятий в мире является логистический подход. Значительную роль в развитие промышленного производства в странах ЕС и США сыграло построение эффективной логистической системы промышленности, ориентированной прежде всего на сокращение затрат и удовлетворение потребностей клиентов. Логистику принято считать философией современного успешного предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономики. К сожалению, далеко не все отечественные предприятия используют в своей деятельности принципы логистики, что в свою очередь является определенным ресурсом для совершенствования их работы.

Согласно терминологическому словарю А.Н. Родникова, логистика – это наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации [6].

Категория «логистическая система» не имеет четкого толкования, как в зарубежной, так и в российской литературе. Однако, в последнее

время наиболее популярным определением логистической системы является следующее – это адаптивная (самонастраивающаяся или самоорганизующаяся) система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции и логистические операции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой». Логистические системы относятся к сложным, динамическим (стохастическим) и открытым (адаптирующимся) системам.

Эффективная логистическая система позволяет не только оптимизировать производственный процесс, тем самым снижая себестоимость продукции, но и быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

Логистика представляет собой род деятельности направленный на управление материальными, информационными и человеческими потоками с целью их оптимизации (минимизации затрат). Современная логистика ставит перед собой задачу построения эффективных систем с оптимальными параметрами продукта на выходе [4]. Построение и функционирование логистических систем базируется на определенных принципах, представленных в таблице.

В современных условиях существует ряд ограничений, которые не позволяют отечественным предприятием в полной мере использовать логистические принципы в собственной деятельности, к ним можно отнести следующие:

- нехватка квалифицированных кадров в этой области;

- отсутствия у руководителей опыта построения деятельности предприятия как логистической системы;

- физическая и моральная изношенность имущественного комплекса предприятий;

- использование устаревших технологий производства продукции;

- недоверие сотрудников предприятий к внедрению нововведений;

- низкий уровень коммуникаций между отдельными элементами предприятия как логистической системы;

- использование несовременных систем складирования и хранения продукции и комплекствующих.

Принципы построения и функционирования логистических систем [8]

Принцип	Краткая характеристика
1. Принцип рациональности	В процессе функционирования логистической системы, необходимо выбирать наиболее подходящее решение проблемы, причем не лучшее существующего, а лучшее из возможных.
2. Принцип системности	Логистическая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных звеньев, в то же время любая система является частью другой, более крупной, системы.
3. Принцип иерархии	В любой системе низшие звенья должны подчиняться высшим, только в этом случае можно добиться упорядоченности и организованности.
4. Принцип эмерджентности	Чем крупнее логистическая система, тем больше различий между ней и отдельно взятыми элементами, эмерджентность (целостность) – свойство выполнять поставленную цель всей системой, а не отдельно взятыми звеньями.
5. Принцип интеграции	Логистическая система имеет больше свойств, чем простая сумма свойств отдельных ее звеньев.
6. Принцип формализации	Предполагает получение количественных и качественных характеристик функционирования логистической системы.

Начало 2010-х годов российская промышленность встретила на этапе своего активного роста. Поддержка государством, крупные бюджетные ассигнования, большое количество экспортных заказов, достаточное количество внутреннего оборонного заказа – этим и был обусловлен подъем промышленного производства. В то же время на предприятиях оборонно-промышленного комплекса оставались те же проблемы, что и во всей промышленности РФ в целом, а именно:

- необходимость закупки импортных комплектующих, полуфабрикатов и оборудования;

- необходимость привлечения финансовых средств из-за рубежа.

После событий 2013-2014 гг. на Украине, присоединения республики Крым к РФ, по отношению к крупнейшим российским производителям западными странами были применены экономические санкции, что в свою очередь, потребовало пересмотра стратегии их развития, для адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Основные ограничения для российских предприятий, являющиеся результатами введения экономических санкций западных стран, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные ограничения для российских предприятий, являющиеся результатами введения экономических санкций западных стран

Кроме представленных выше ограничений, необходимо учитывать кооперационные связи промышленных предприятий РФ с бывшими союзными республиками. После развала СССР, в соседних республиках осталось примерно 50%

советских оборонных предприятий, без участия которых, отечественная промышленность неспособна выпускать большую часть номенклатуры собственной продукции.

С.Г. Морозов и И.Г. Шепелев и в своей работе «Анализ санкций против России, определение возможного их влияния на развитие отечественного оборонно-промышленного комплекса и промышленности в целом» отмечают, что сейчас около 400 отечественных оборонных предприятий зависят от поставок комплектующих с украинских предприятий, поставки с которых, могут в любой момент прекратиться окончательно. При этом без помощи предприятий ОПК Украины, РФ сейчас в состоянии выпускать только 17% номенклатуры военной техники. По мнению О.С. Белокрыловой для достижения максимального эффекта от стратегии импортозамещения, необходимо ориентироваться на компенсацию замещения критических импортных технологий (электронно-компонентная база, наукоемкое станкостроение, инструментальная промышленность, оборудование для нефтегазового комплекса, промышленность катализаторов для химии и нефтехимии), в частности, чтобы заменить 71 высокотехнологичную западную технологию в рамках реализации военной программы перевооружения, требуется 700 млрд. долл. [5].

Вместе с тем, стратегии развития дополнительных производств для обеспечения существующих производств еще не определены до конца. Производство продукции на предприятиях ОПК является сложным наукоемким процессом. Составляющими компонентами такого процесса являются обеспечивающие процессы (научно-исследовательские, информационные, транспортные и др.), процессы производства продукции (технологические, механические и др.), обслуживающие (ремонтные и др.) процессы [3]. Привлечение отечественных исполнителей нужно не только для развития российской экономики, но и для уменьшения геополитических рисков. Кроме того, существует проблема интеграции ОПК в рыночную экономику, посредством наращивания выпуска продукции гражданского назначения. Решение данной проблемы, имеющей, в частности, технико-экономический и военно-экономический аспекты, связано с разработкой и внедрением технологий двойного применения, интегрированными процессами в военной и гражданской экономике и в их взаимосвязи. Использование этих технологий позволит значительно снизить текущую военную нагрузку на экономику без ослабления

военно-экономической готовности страны. При необходимости появится возможность сократить время для конверсии гражданского производства в военное, увеличить уровень военно-экономического потенциала страны, в то же время, облегчая бремя военных расходов в условиях мира и высвобождая средства для ускорения экономического роста. О возрождении ОПК в качестве генератора высокотехнологичных, высококонцентрированных и рационально организованных производств гражданской экономики свидетельствует деятельность таких структур, как ОАО «АХК "Сухой"», РСК «МиГ», диверсифицированных холдинговых структур, сочетающих оборонные и экономические интересы.

Особенности предприятий ОПК, отличающие их от гражданских производств, представлены на рис. 2.

Основной особенностью логистической деятельности в ОПК является то, что заказанная продукция должна быть выполнена точно в соответствии с требованиями государственного заказчика.

Основными требованиями, предъявляемыми к логистической деятельности на предприятиях ОПК, можно считать следующие:

- строгое выполнение контрактных обязательств в части соблюдения объемов, сроков и качества продукции;
- соблюдение калькуляции и норм затрат;
- высокая производительность имеющихся ресурсов, задействованных в производстве;
- соблюдение сроков выполнения этапов производства продукции;
- минимизация затрат на сырье, материалы и полуфабрикаты.

Для организации эффективной логистической деятельности на предприятиях ОПК необходимо решить следующие задачи:

- диверсифицировать производство, наладить выпуск продукции двойного потребления;
- привлечь грамотных маркетологов для решения вопросов по постпродажному сервису и дизайну продукции;
- создать рабочие группы из компетентных специалистов и поручить им внедрение логистических процессов. Также необходима тесная интеграция всех подразделений, занятых в осуществлении логистических процессов с этими рабочими группами [2].



Рис. 2. Особенности предприятий оборонно-промышленного комплекса

Основным препятствием для реализации вышеперечисленных задач и создания логистической системы на оборонном предприятии являются положения Федерального Закона №275 «О государственном оборонном заказе» от 29.12.2012 [1]. В частности на основании ФЗ №275 «О государственном оборонном заказе» предприятия обязаны:

1. Внедрить и вести раздельный учет финансово-хозяйственной деятельности по каждому госконтракту;
2. Открыть по каждому госконтракту отдельный счет в уполномоченном банке, выбранном головным исполнителем;
3. Получить согласие от всех поставщиков сырья, материалов, полуфабрикатов, оборудования и услуг согласие на вхождение в кооперацию с остальными исполнителями и дальнейшую работу по требованиям ФЗ № 275;
4. Перейти на новую системы оплаты поставляемых изделий, которая включает в себя ограничение авансирования или полный отказ от него;
5. Согласиться на уменьшение уровня рентабельности;
6. Принять все ограничения на использование собственных средств.

Рассмотрим требования ФЗ №275 «О государственном оборонном заказе» более подробно:

1. Внедрение раздельного учета по каждому контракту требует привлечения дополнительных трудовых ресурсов. Если до введения ФЗ №275

все расчеты с заказчиками могли производиться с одного расчетного счета в одном банке и выполнялись одним сотрудником, то теперь требуется привлекать дополнительный персонал для выполнения этих обязанностей. Кроме того, не существует программной платформы, которая позволила бы автоматизировать эти операции. Специализированные организации могут разработать методики ведения раздельного учета и изготовить программную платформу, но это займет длительное время и потребует крупных финансовых вливаний. Помимо этого, на настройку программы и обучение сотрудников уйдет еще какое-то время и дополнительные средства. Вторым вариантом решения данной проблемы - является ведение учета вручную, но для этого придется увеличивать штат бухгалтерии примерно на 50%. Таким образом, стоимость внедрения раздельного учета будет критичной для большинства предприятий ОПК.

2. Открытие отдельных счетов только в уполномоченных банках. Количество уполномоченных банков ограничено, кроме того, не все они представлены в отдельных регионах РФ.

3. Получение согласие поставщиков на вхождение в кооперацию. Задача эта трудновыполнима, проведенное исследование показало, что примерно 90-100% поставщиков не желают работать на условиях ФЗ №275. Многие поставщики не только отказываются вступать в кооперацию и поставлять продукцию на условиях ФЗ №275, но и под различными предложениями отказы-

ваются от дальнейшего сотрудничества в принципе. По понятной причине, иностранные поставщики, узнав, что их сырье используется для создания военной продукции в РФ, тоже отказываются вступать в кооперацию. При выпадении из цепочки поставщиков, даже малой их части, предприятие не сможет полностью загрузить собственные производственные мощности, что повлечет за собой финансовые трудности.

4. Переход на систему оплаты заказа с ограниченным авансированием, либо полный отказ от авансов. До вступления в силу ФЗ №275, предприятия заключали договор на поставку и получали аванс в размере 70-100%. На полученные деньги предприятия закупали сырье, материалы, полуфабрикаты, выплачивали заработную плату, поддерживали технологическое оборудование в рабочем состоянии, а также оплачивали иные обязательные платежи и налоги. Без авансирования многие предприятия не смогут осуществлять указанные платежи, только за счет собственных средств. Все это повлечет за собой остановку производства, заказчики будут предъявлять пени к уплате и прочие штрафные санкции, прекратится выплата заработной платы, что в свою очередь, вызовет отток специалистов.

5. Уменьшение уровня рентабельности повлечет за собой не только невозможность увеличения производственных мощностей, но и их простой. Уровень заработной платы снизится, что повлечет за собой отток квалифицированного персонала.

6. Ограничение по использованию собственных средств. В соответствии с ФЗ №275 полученные средства нельзя использовать на покупку и ремонт оборудования, так как в законе прописано, что запрещается «использование полученных по госконтракту средств на цели, не связанные с выполнением гособоронзаказа». Кроме того, возмещать фактические затраты и прибыль по каждому контракту можно только после полного выполнения всех обязательств, то есть все материалы и комплектующие предприятие обязано покупать на собственные свободные средства. Многие предприятия не имеют достаточно средств для закупки материалов и комплектующих большими партиями, соответственно их придется закупать для каждого госконтракта по розничной цене, что повлечет за собой повышение себестоимости и цены на продукцию. Кроме

того, многократно вырастет стоимость доставки товара.

Все вышеперечисленные требования влекут за собой нарушения цепочки поставщиков, что в свою очередь, вызывает цепную реакцию, а именно, нарушение ритмичности производства, увеличение себестоимости, снижение уровня заработной платы, отток квалифицированных специалистов и в конечном итоге несостоятельность (банкротство) предприятия.

Таким образом, основные положения ФЗ №275 «О государственном оборонном заказе», напрямую противоречат принципам логистики как вида деятельности. Для того чтобы сохранить объемы выпуска продукции на прежнем уровне или увеличить его, необходимо стимулировать производителей, упростить банковское сопровождение контрактов, разрешить авансирование для закупки материалов и комплектующих, либо обеспечивать предприятия сырьем на государственном уровне. Все это возможно только на основе совершенствования законодательства, с учетом выделенных проблем, с которыми сталкиваются предприятия ОПК в современных условиях.

Совершенствование деятельности предприятий на принципах логистики должно проходить не только в виде оптимизации оборонного комплекса и сектора его управления, но и с помощью реформирования в сопутствующих отраслях. Организация функционирования предприятий как логистических систем позволит не только решить внутренние проблемы оборонно-промышленного комплекса в целом, но и значительно ослабит нагрузку, вызванную западными экономическими санкциями.

Литература

1. Федеральный закон "О государственном оборонном заказе" от 29.12.2012 N 275-ФЗ (в редакции от 29.07.2018 г.) // СПС Консультант-Плюс.

2. Аксенов К.В. Инструментарий ослабления негативных влияний на потоковый процесс производственных предприятий оборонно-промышленного комплекса / К.В. Аксенов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. - Т.9. - №31 (220). - С. 17-24.

3. Анискин Ю.П. Механизм организации и сбалансированного планирования деятельности научно-промышленных кластеров / Ю.П. Анискин, К.С. Кривякин, М.Б. Шмырева, А.М. Тиньгаев // Организатор производства. - 2013. - № 2 (57). - С. 38-44.

4. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский – 20-е изд. – Москва: «Дашков и К», 2012. - 484 с.

5. Шепелев И.Г. Анализ санкций против России, определение возможного их влияния на развитие отечественного оборонно-промышленного комплекса и промышленности в целом / И.Г. Шепелев, С.Г. Морозов // Экономика, управление и инвестиции. - 2014. - № 2(4).

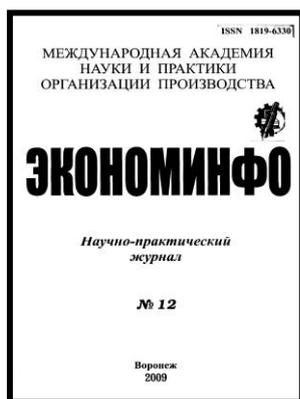
6. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь, Москва: Инфра-М 2000. - 340с.

7. Лавринов Г.А. Инновационный потенциал российского оборонно-промышленного комплекса / Г.А. Лавринов, А.А. Косенко, Е.Ю. Хрусталева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. - Т.9. - № 22 (211). - С. 2-14.

8. Щеголева Т.В. Логистический подход к организации сложного наукоемкого производства / Т.В. Щеголева // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2012. - Т. 8. - № 8. - С. 77-80.

ЭКОНОМИНФО

Научно-практический журнал
Издается с 2004 года



Учредитель журнала:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

Журнал предназначен для руководителей и специалистов предприятий, ученых и преподавателей вузов и техникумов, студентов, аспирантов и молодых ученых. На страницах журнала печатаются теоретические статьи и самые разнообразные материалы, имеющие практическую направленность.

Издание входит в национальную библиографическую базу данных научного цитирования (РИНЦ).

Основные рубрики журнала:

- Теория и методы организации производства;
- Управление предприятием;
- Инновации и инвестиции;
- Логистика и управление цепями поставок;
- Информационные технологии в экономике;
- Управление наукоемким производством;
- Экономика предприятия;
- Маркетинг;
- Управление предприятием;
- Региональная экономика;
- Интервью номера.

При подготовке статей в журнал просим Вас руководствоваться следующими правилами:

- Объем статьи не может быть меньше 5 страниц и не должен превышать 10 полных страниц.
- Материал статьи должен быть представлен в электронном виде или прислан по электронной почте.
- Текст должен быть набран на компьютере на русском языке в редакторе Microsoft Word шрифтом Times New Roman 10 на белой бумаге формата А4 через одинарный интервал, начало абзаца с отступом в 0,75 см. Параметры страницы: верхнее и нижнее поле по 3,5 см, правое и левое по 2 см.
- Название статьи должно быть напечатано прописными буквами по середине страницы, инициалы и фамилии авторов – в одну строку строчными буквами, аннотация (реферат) к статье должна быть объемом 100-150 слов, также после текста по середине печатается СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (обязательно). Основной текст печатается с отступом от инициалов и фамилии автора в 2 интервала.
- Количество таблиц, схем и рисунков в статье не должно превышать 3-х единиц. В тексте на них должны содержаться ссылки. Таблицы должны иметь названия, написанные над ними, а схемы и рисунки – подрисовочную подпись;
- Научные статьи проверяются системой «Антиплагиат» (требуемая оригинальность материала не менее 85%).

К статье в **ОБЯЗАТЕЛЬНОМ** порядке прилагаются: аннотация, ключевые слова и авторская справка (на русском и английском языках)

АВТОРСКАЯ СПРАВКА

Фамилия	
Имя	
Отчество	
Место работы (учебы)	
Занимаемая должность и звание	
Адрес для рассылки	Индекс,
E-mail:	
Телефон и удобное время для звонка	
Название статьи	

Примечание: в случае, если авторами статьи являются несколько человек, каждый из них представляет отдельную авторскую справку.

Оргкомитет оставляет за собой право отклонить материал статьи, не соответствующий требованиям по оформлению и содержанию.

Контакты

По всем вопросам обращайтесь к ответственному секретарю канд. экон. наук, доценту Рыбкиной Ольге Владимировне и/или техническому секретарю Гончаровой Лилии Юрьевне по адресу: 394066, Воронеж, Московский пр. 179, Воронежский государственный технический университет, кафедра ЭУПМ, тел/факс: (473)243-76-67

E-mail: KafedraEUPM@yandex.ru

ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АВТОРОВ ЖУРНАЛА

ЭКОНОМИНФО

Научно-практический журнал

Т.16. №1

В авторской редакции

Дата выхода в свет: 29.03.2019.

Формат 60 × 84 / 8. Бумага писчая.

Усл. печ. л. 8,9. Уч.-изд. л. 9,7.

Тираж 100 экз. Заказ № 44.

Цена свободная

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14

Отпечатано: отдел оперативной полиграфии издательства ВГТУ
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84