

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



**17** 2021  
ЧАСТЬ II

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 17 (359) / 2021

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Ахметова Мария Николаевна, доктор педагогических наук  
Жураев Хусниддин Олгинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Кайгородов Иван Борисович, кандидат физико-математических наук (Бразилия)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахронов Азиз Боситович, доктор философии (PhD) по педагогическим наукам (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшоода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетова Зейнегуль Рамазановна, доктор философии (PhD) по филологическим наукам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, кандидат педагогических наук, декан (Узбекистан)  
Кайгородов Иван Борисович, кандидат физико-математических наук (Бразилия)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

**Н**а обложке изображен *Борис Дмитриевич Греков* (1882–1953), советский историк и общественный деятель.

Родился Борис Греков в Миргороде Полтавской губернии Российской империи. Обучался он вначале в Варшавском, затем в Московском университете, где окончил историко-филологический факультет с дипломом 1-й степени. Готовясь к профессорскому званию в Петербурге, молодой историк начал исследования материалов Императорской археографической комиссии. Его первым фундаментальным трудом стала работа «Новгород. Дом Святой Софии (опыт изучения организации и внутренних отношений крупной церковной вотчины)», после обсуждения которой Грекову присвоили ученую степень магистра русской истории. В 1912–1914 годах Борис Дмитриевич опубликовал около 40 трудов, избрав основной темой своих исследований хозяйственные и социально-экономические отношения в Киевской Руси — России.

Грекову довелось работать в Большом Тихвинском и Соловецком монастырях, где он разбирал архивы. Ученому даже пришлось перевозить часть этих документов в Петербург (условия хранения были ужасными), а другую часть — в Пермь, где открылся филиал Петербургского университета, ставший впоследствии самостоятельным вузом. Получив в Перми годичный отпуск, Борис Дмитриевич решил провести это время в Крыму, сочетая отдых с занятиями наукой.

Планы ученого могли быть полностью нарушены Гражданской войной, но в то же время в Симферополе открылся Таврический университет, в котором Греков был избран профессором на кафедре русской истории. Коллегой Бориса Дмитриевича стал Георгий Владимирович Вернадский, помогавший ему в создании в Крыму Центрального государственного архива.

Имея немалый опыт в описании и спасении архивов, Греков вместе с Маркевичем и Вернадским склонил большевиков, находившихся в то время у власти в Симферополе, к созданию на полуострове Крымского архива. Таким образом, в Симферополе состоялось торжественное открытие Крымского центрального архива. Деятельное участие в этом принимал также ставший впоследствии известным археолог Николай Львович Эрнст.

В 1921 году Борис Дмитриевич Греков, как и многие другие ученые, не пожелавшие терпеть враждебное отношение к ним новой власти, покинул Крым. Однако в по-

следующие годы ученый еще не раз навещался в полюбившийся ему край, чаще всего в Севастополь, в древний Херсонес, к которому испытывал особую привязанность как историк. В Симферополе была опубликована статья Грекова «Повесть временных лет о походе Владимира на Корсунь», что свидетельствовало о продолжении тесных связей ученого с Крымом.

Дальнейшая научная жизнь Бориса Дмитриевича продолжалась в Петрограде (Ленинграде) и Москве. Выдающийся историк стал действительным членом (академиком) АН СССР, а спустя четыре года издал свой фундаментальный труд «Киевская Русь». Принципиально важным для науки явился вывод Бориса Грекова о занятиях древних славян не только охотой и промыслом, но и высокоразвитым пашенным земледелием, что опровергало утверждения западных историков об отсталости восточных славян в сравнении с другими народами Европы. Именно Борис Дмитриевич установил этническое родство русских, украинцев и белорусов, опровергнув националистическую теорию Грушевского о том, что якобы Киевская Русь была колыбелью только украинцев.

В 1930 году Греков был арестован по «академическому делу». Хотя факт ареста ученого и стоит в ряду гонений представителей академической науки, непосредственным поводом для ареста стали ложные обвинения в том, что Греков, находясь в Крыму в 1918–1920 годах, служил в армии Врангеля. В действительности в армии Врангеля Греков не служил (как и не служил в армии вообще), но был среди профессуры Таврического университета, приветствующей Врангеля после его вступления в Крым. Эти факты получили широкую огласку в 1930-х годах, что вынудило Грекова в дальнейшем пойти на большие уступки во время сталинских чисток и заставило писать «знания для режима на заказ». Благодаря поручительству Томсинского, директора Историко-археологического института, в котором в те годы работал Греков, ученый был освобожден, проведя в заключении один месяц и три дня.

Борис Дмитриевич Греков трижды удостоивался звания лауреата Государственной премии СССР (последний раз — за подготовку монографии «Золотая Орда и ее падение»). В послевоенные годы Борис Дмитриевич возглавлял Институт истории СССР и Институт славяноведения АН СССР.

*Екатерина Осянина, ответственный редактор*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Баландин М. А.**

Информационно-аналитический менеджмент .. 81

**Берсирова С. Х.**

Основные факторы формирования конкурентных преимуществ вуза .....83

**Вдовина Д. М.**

Концептуальные основы определения понятия «молодёжное предпринимательство».....86

**Волков Г. Ю., Максименцев А. А.**

Современное состояние и перспективы развития факторинга в России..... 88

**Гладков Э. Л.**

Трансформация социально-экономических отношений в условиях пандемии ..... 91

**Гладков Э. Л.**

Влияние пандемии COVID-19 на конкурентные преимущества фирм ..... 94

**Гладков Э. Л.**

Развитие информационного обеспечения дистанционно-образовательных технологий в эпоху пандемии ..... 97

**Каримкулова М. Ю.**

Особенности развития некоторых видов туризма в Узбекистане ..... 100

**Керуенбаева Д. С.**

Анализ пяти конкурентных сил Портера на примере ОАО «Айдырлинский элеватор».... 104

**Керуенбаева Д. С.**

Теоретические основы адаптации сельскохозяйственных предприятий к изменениям внешней среды на примере ОАО «Айдырлинский элеватор» ..... 106

**Лапин В. Г., Шалупова К. С.**

Опыт применения зарубежной практики управления в профессиональной образовательной организации ..... 109

**Лукина В. В.**

Возможные тенденции развития системы закупок в будущем ..... 111

**Лукина В. В.**

Программное обеспечение для управления трансформацией бизнеса ..... 112

**Лукина В. В.**

Расширяющееся влияние управления жизненным циклом продукта в совершенствовании цепочки поставок ..... 114

**Лукина В. В.**

Система менеджмента качества: восемь основных элементов ..... 116

**Мирзахалилова Д. М., Шакиров С. З.**

Применение технологии блокчейн на предприятиях нефтегазовой отрасли в условиях цифровизации экономики Республики Узбекистан ..... 117

**Нехороших С. А.**

Оценка коммерческого потенциала инновации ..... 121

**Обухова Е. В.**

Анализ отечественного и зарубежного опыта процесса организации кадрового документооборота на предприятии..... 124

**Озрокова Д. А., Кобышева Е. И.**

Региональный аспект ценностно-ориентированной модели государственной культурной политики ..... 128

<b>Олимпиев А. В., Олимпиева С. В.</b> Экономическая модель распределения потоков отходов предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса ..... 130	<b>Селиверстов А. С.</b> Преимущества аудита качества поставщиков.. 152
<b>Салавова Б. М.</b> Современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов ..... 132	<b>Селиверстов А. С.</b> Четыре главных тенденции в технологиях управления качеством ..... 153
<b>Safi P. J.</b> Sharing-Benefit Management of Trans-boundary Water Resources in Afghanistan (Case-study Helmand River Basin) ..... 134	<b>Сеникова А. А.</b> Организация контроля таможенной стоимости товаров в ЕАЭС..... 155
<b>Сафин К. Р.</b> Разработка бизнес-плана как инструмента повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы ..... 145	<b>Старцев К. С.</b> Демографическая ситуация Республики Польша: проблемы, перспективы и влияние на макроэкономические показатели ..... 157
<b>Сафин К. Р.</b> Вопросы выбора методики составления бизнес-плана в системе повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы..... 147	<b>Чичерина С. Е.</b> Трансформация социально-трудовых отношений в условиях пандемии COVID-19 ..... 160
<b>Селиверстов А. С.</b> Важность контроля качества в автомобильной промышленности ..... 149	<b>Яковлева Т. Р.</b> Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала салона красоты (на примере салона «Ананас» г. Якутска) ..... 162
<b>Селиверстов А. С.</b> Влияние непрерывного улучшения на рентабельность инвестиций..... 150	
	<b>МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR</b>
	<b>Разумовская Н. А.</b> Роль и развитие вирусного маркетинга в современном Интернете (на примере социальной сети TikTok)..... 164

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Информационно-аналитический менеджмент

Баландин Михаил Алексеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Федосеева Ольга Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*Данная статья в краткой и емкой форме знакомит читателя с основой процесса информационного анализа внутри компании. Несомненно, подобная аналитика является длительным и сложным процессом. Однако на первоначальном этапе изучения данного вопроса необходимо иметь ясное и четкое представление о базовых принципах информационного анализа, его методах и приемах. На сегодняшний день, несмотря на обилие как отечественной, так и зарубежной литературы, подача материала авторами отличается настолько, что в разных пособиях порой высказываются диаметрально противоположные мнения и даются взаимоисключающие рекомендации. В данной статье приведены базисные утверждения и приемы, опираясь на которые, читатель сможет самостоятельно определить наиболее оптимальный для себя путь изучения вопроса информационного анализа в будущем.*

**Ключевые слова:** информационный анализ, бизнес-процессы первичные и вторичные источники информации.

Процесс анализа информации всегда связан с текущими бизнес-процессами компании (т.е. Стратегическим планированием, продажами, маркетингом или управлением продуктами), посредством которых информация будет использоваться. Иначе, проведение исследований экономически не целесообразно. Фактически, использование информации должно быть напрямую связано с ситуацией принятия решения, либо эта информация должна помочь повысить осведомленность руководителей организации в области операционной деятельности, связанной с различными бизнес-процессами [1].

Суть любой задачи анализа информации — понять и проанализировать основные направления деятельности компании. Для её успешного выполнения необходим опыт в сборе данных и выборе источников информации. Даже если аналитический процесс полностью автоматизирован, это требование все равно остается в силе. Автоматизация процесса (включая анализ поступающей информации) начинается с алгоритмического описания самого процесса. В свою очередь, это требует глубокого понимания бизнес-процессов, протекающих в компании.

В этом отношении следует разделять объем информации и процесс ее анализа. Количественная оценка информации направлена на определение потребностей всех обозначенных направлений исследований и валидацию всех доступных источников информации для использования в процессе анализа информации. Процесс анализа информации начинается с определения требований

по одному, пусть даже незначительному, но конечному результату этого анализа.

Анализ информации — это непрерывный и периодический процесс [1]. Началом этого процесса является определение информационных потребностей лиц, принимающих решения в компании. На следующем шаге осуществляется сбор информации из проверенных источников. После чего проводится сам анализ и готовится отчет. Отчет включает в себя тот объем информации, который отвечает информационным потребностям потребителей. Также важным является получение обратной связи в виде подготовительных комментариев и предложений, созданных на основе этого отчета и постоянно меняющихся информационных запросов.

Углубленная оценка потребностей компании позволяет определить направления и глубину предстоящих аналитических исследований. Даже если вы собираете информацию для личных нужд, вы должны четко определить основную цель исследований. Это необходимо для концентрации имеющихся ресурсов на наиболее перспективных направлениях. Однако в большинстве случаев сотрудники, проводящие исследования, не являются конечными пользователями результатов. По этой причине исследовательская группа должна как можно четче понимать, для достижения каких именно целей будет использован конечный результат. Что в свою очередь позволит исключить бесполезный сбор и анализ данных, которые в конечном итоге не будут иметь никакого отношения к потребности конечного пользователя. Для этапа ана-

лиза потребностей были разработаны различные формы и анкеты. Эти «опросники» устанавливают высокие стандарты качества на данном этапе решения поставленной задачи [1].

Использование таких форм и анкет достаточно, но в некоторых случаях качественный анализ проводится только на основе неформальных бесед с руководителями компании и сотрудниками, принимающими стратегические решения. Для получения результатов от такого исследования специалист должен владеть некоторыми методами и навыками, позволяющими эффективно проводить деловые переговоры с высокопоставленными лицами, принимающими решения. Наиболее важно полностью изучить потребности организации в анализе информации и распространить их по всей внутренней функциональной структуре сверху вниз. Это необходимо для того, чтобы результаты анализа информации имели практическую ценность.

В цикле анализа информации необходимо разделить информацию, полученную из интервью и открытых источников. Такое разделение связано с тем, что проще и дешевле собирать информацию из открытых источников (таких как опубликованные СМИ или аналитические отчеты), чем напрямую обращаться к основным источникам информации. Если исполнитель имеет достаточный опыт исследования открытых источников информации, то трудозатраты будут меньше. Изучение легкодоступных источников информации перед интервью предоставит исследователям ценную общую справочную информацию, которая может быть проверена во время интервью. Кроме того, ответы на определенные вопросы при исследовании вспомогательных ресурсов снизят стоимость этапа поиска основного ресурса. А иногда информации из вторичных источников будет достаточно и в проведении интервью не будет необходимости.

Независимо от того, какой объем информации сегодня является общедоступным, невозможно получить доступ ко всей информации с помощью ресурсов, поддерживающих исследования. Изучив информацию из «вторых рук», вы сможете решить исследовательскую задачу, только если возьмете интервью у экспертов, знакомых с темой исследования. Этот этап может стать относительно дорогим по сравнению с исследованиями вторичных ресурсов. Конечно же, это зависит от масштаба поставленной задачи и задействованных ресурсов. Довольно часто компании прибегают к помощи внештатных специалистов для получения информации из первичных источников [1].

После сбора информации из различных источников крайне важно определить точные требования к первоначальному анализу информации. Точно так же, в зависимости от объема текущей задачи, этот этап исследования может быть очень дорогим, поскольку включает в себя, по меньшей мере, время, потраченное на изучение всех доступных ресурсов. Также может возникнуть необходимость в выполнении дополнительной проверки от-

дельных результатов анализа с помощью проведения интервью с другими экспертами.

Форма, в которой будут предоставлены результаты анализа информации после проведенных исследований, не сильно важна для конечного пользователя. Часто лица, принимающие решения, не располагают временем для поиска ключевых результатов анализа в большом объеме полученных данных. Исходя из этого, основной отчет необходимо сформировать в формате удобном для чтения с учетом его требований. В то же время он должен обеспечивать легкий доступ ко всем исходным данным для тех, кто заинтересован в подробном изучении полученных данных. Эти правила являются основными и применяются независимо от формата, будь то выходная форма базы данных, информационный бюллетень, графическая презентация, конференция или очный семинар. Кроме того, помимо получения комментариев и предложений по предоставленной аналитической информации, есть еще одна причина, которая отделяет нас от этапа представления информации для конечного использования. Форма, канал, и метод представления информации влияют на то, как люди воспринимают аналитическую информацию. Иногда решения принимаются в том же порядке, в котором предоставляется аналитическая информация. По этой причине, основные справочные материалы необходимо предоставлять до того, как возникнет реальная ситуация принятия решения [1].

Индикатором, позволяющим оценить результаты проделанной работы, служит конечный этап всего аналитического процесса — это этап предоставления аналитической информации для использования. Именно на этом этапе появляется возможность оценить, соответствуют ли предоставленные результаты потребностям, определенным в самом начале процесса анализа информации. Независимо от того, даны ли ответы на все начальные вопросы, на этом этапе могут возникнуть новые вопросы, в этом случае необходимо произвести новый анализ задач. Это, как правило, означает, что потребность в анализе информации продолжает существовать. Кроме того, если конечные пользователи и информационные аналитики работают вместе над созданием финального отчета, в этом случае конечный пользователь информации может внести свой вклад в ожидаемый результат [1].

Процесс анализа информации играет важную роль в принятии управленческих решений, как в частном, так и в государственном секторе. Социальная информация играет особую роль в государственном управлении. Информация должна собираться регулярно, с определенной скоростью и в необходимом объеме. Информация должна анализироваться быстро и эффективно. Выбор метода анализа не должен основываться на принципе «универсального метода», а должен осуществляться на основе комплексного принципа, то есть лучшие аспекты каждого метода должны быть объединены в соответствии с конкретными управленческими ситуациями. При выборе методов анализа информации



необходимо учитывать ряд факторов. Так в сфере государственного управления основными направлениями информационно-аналитической деятельности являются: совершенствование организационных технологий и ор-

ганизационной структуры в этой области, внедрение технологических инноваций, повышение соответствующей квалификации сотрудников и повышение интереса к социальному развитию [2].

Литература:

1. Анализ информации — превращение данных в аналитические выводы, ИКФ «АЛБТ», Global Intelligence Alliance, [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга — 17.12.2013 — Режим доступа: [https://www.marketing.spb.ru/lib-research/Intelligence\\_Process.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-research/Intelligence_Process.htm)
2. Побережная, Е. В., Дьякова Ю. Н., Роль анализа ликвидности и финансовой устойчивости в деятельности предприятия, ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет» — журнал «Актуальные направления научных исследований: от теории к практике» — 2015 — № 3 — с. 429/431 [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека — 08.04.2021 — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23890934>
3. Разумов, В. А., Аналитический менеджмент прибыльного производства [Текст]/Разумов В. А., Изд-во Вузовская книга, 2019
4. Сафиуллин, М. Р., Зайнуллина М. Р., Современный стратегический анализ, [Текст]: Конспект лекций/Сафиуллин М. Р., Зайнуллина М. Р., Каз. федер. ун-т. — Казань, 2013

## Основные факторы формирования конкурентных преимуществ вуза

Берсирова Саида Халидовна, кандидат экономических наук, доцент  
Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

Сегодня все чаще вузы рассматриваются как производители образовательных услуг. Конкурентоспособным на рынке образовательных услуг становится тот университет, который стремится предоставить наиболее эффективное и экономичное образование наиболее высокого качества. Соответственно, современный университет должен иметь систему управления качеством. Качество образования — категория фундаментальная, многогранная, требующая системного изучения. Разработки нормативно-технических документов и разного рода рекомендаций и методик здесь явно недостаточно. В российском образовании повторяются глобальные, мировые тенденции превращения высшего образования из элитного в массовое. Его получают не избранные, а большая часть молодых людей, окончивших средние школы, что определяется переходом к постиндустриальному, информационному обществу. В основе этой модели лежит самооценка, т.е. способ сопоставления своей деятельности и ее результатов с работой предприятия, являющегося образцом, примером. Анализ деятельности осуществляется по пяти группам критериев:

- участие и роль руководства в организации работ по обеспечению качества подготовки специалистов;
- планирование в области обеспечения качества;
- использование потенциала преподавателей, сотрудников, обучаемых;
- рациональное использование ресурсов;
- управление процессами обеспечения качества подготовки специалистов.

В конце 2001 г. Правительством РФ была принята «Концепция модернизации системы российского образования на период до 2010 г.», которая содержит на ряду со структурно-организационными и содержательными инновациями, указания по реорганизации механизмов финансирования образования, особенно высшего.

Если доступность образования и соответствие потребностям рынка труда — проблема понятная и привычная, то по поводу показателей качества образования до сих пор нет общепринятой точки зрения. Такая ситуация объясняется, во-первых, неоднозначностью самого понятия качества, различные аспекты которого и их взаимозависимости, как правило, не поддаются адекватному формализованному представлению. Во-вторых, тем, что основные социальные группы, которые непосредственно участвуют в образовательном процессе (студенты, преподаватели, руководители образования, работодатели), имеют разные представления о качестве образования и поэтому предъявляют к нему разные требования.

Развитие массового образования в мире стало возможным благодаря использованию информационных ресурсов нового типа, в первую очередь электронных источников информации удаленного доступа, получаемых через глобальные компьютерные сети. Качество образования перестало непосредственно зависеть от локальной информации, сконцентрированной в университетской библиотеке. Открытые электронные каталоги, полнотекстовые базы данных, специализированные образовательные порталы создают принципиально новые способы

получения информации. Появилась возможность работы с редкими, ранее недоступными информационными образовательными ресурсами.

Проблемы, происходящие в сфере образования, заставляют по-другому взглянуть на необходимость проведения анализа качества предоставляемого образования и разработку уровня, соответствующего существующим стандартам качества. Говоря о качестве предоставляемых услуг, необходимо понимать, что «качество» — это базовое понятие, формирующее конкурентоспособность вуза. К основным факторам, формирующим качество образования можно отнести (составлено автором статьи):

- Уровень подготовки абитуриентов и организация их отбора;
- Квалификацию профессорско-преподавательского состава;
- Соответствие диплома государственному стандарту министерства образования;

- Материально-техническое обеспечение образовательного процесса;
- Ассортимент предлагаемых факультетов и специальностей;
- Высокий процент трудоустройства выпускников;
- Возможность стажировки в зарубежных вузах;
- Сложность получения образования;
- Использование новейших технологий в образовательном процессе;
- Учет потребностей рынка труда в выпускаемых специалистах и организация связей с работодателями;
- Организация контроля образовательного процесса и его результатов;
- Наличие программ дополнительного образования, в том числе программы MBA.

Нами предложена схема определения качества предоставляемого уровня образования на основе проведения исследований потребителей. (рис. 1)

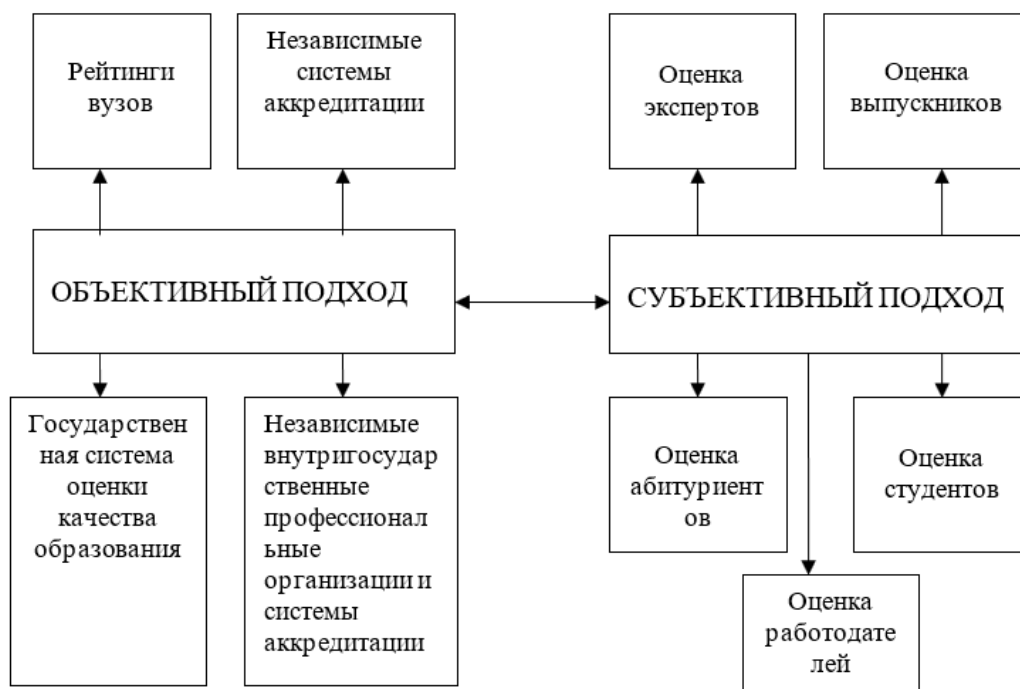


Рис. 1. Модель оценки системы качества образования (составлено автором).

Объективные подходы включают в себя оценку качества образования в соответствии с нормами представленными Министерством образования РФ, а также объективной оценкой СМИ:

1. Независимые системы аккредитации, Например, в сфере оценки программ MBA наиболее престижными принято считать AMBA (The Association of MBAs — Ассоциация выпускников MBA), EQUIS (European Quality Improvement System — Европейская Система Усовершенствования Качества), AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business — Американская ассоциация Университетских Школ Бизнеса). Аккредитация этих ассоциаций престижна в силу многих объективных показателей: сложности и жесткости условий

прохождения аккредитации, капиталоемкости процесса.

2. Государственные системы оценки качества. Например, в Великобритании все образовательные программы оцениваются HEFCE (The Higher Education Council for England — Фондовый Совет Великобритании по Высшему Образованию), который регулярно проводит оценки по различным критериям (качество преподавания, качество исследовательской деятельности). В России аттестацией и аккредитацией образовательных учреждений занимается Министерство Образования.

3. Независимые внутригосударственные профессиональные организации и системы аккредитации. Например, в России эта группа организаций представлена

РАБО (Российская Ассоциация Бизнес-образования). Членство в этих ассоциациях свидетельствует о стремлении образовательного учреждения на государственном уровне принимать участие в разработке образовательных стандартов в представляемой области.

4. Рейтинги, как правило, составляемые СМИ, берут за основу различные критерии. Поэтому рейтинга, который объективно и целостно оценил бы деятельность образовательного учреждения или качество образовательной программы, не существует. Тем не менее, существует ряд авторитетных СМИ, чьи исследования и оценки могут быть приняты к сведению.

Субъективные подходы отражают мнение отдельных категорий граждан о качестве предоставляемого образования.

1. Оценка экспертов. Зачастую экспертами являются представители различных высших школ, хорошо разбирающиеся в качестве высшего образования и способных выявить основные проблемы и предложить варианты решения данных вопросов

2. Оценка абитуриентов. Она складывается из оценочных мнений родителей и потенциальных студентов вуза. Данная информация порой бывает искаженной, в силу того, что информация, имеющаяся в наличии у данной категории граждан, формируется из различных мнений и, зачастую, у них нет возможности проверить правдивость получаемой информации.

3. Оценка студентов формируется из реальных имеющихся у них знаний о вузе, именно они и выпускники могут реально оценить качество профессорско-преподавательского состава, качество материально-технической базы и т.д. Их мнение одно из наиболее значимых и весомых, т.к. благодаря ему формируется определенный образ вуза на рынке.

4. Оценка выпускников. По сравнению со студентами, выпускники уже могут дать реальную оценку тому, на сколько качественное образование они получили, на сколько уровень их знаний реально соответствует требованиям работодателей, в рамках их специальности, и на сколько они сами являются конкурентоспособным на рынке труда, благодаря имеющемуся в их распоряжении знаниям.

5. Оценка работодателей. Мнение данной категории должно являться формообразующим, как требование рынка и влиять на организацию учебного процесса и формирование продуктовой политики вуза. Именно работодатель сможет оценить на сколько квалифицированного специалиста выпускает вуз.

Подводя итог, возможным вариантам оценки качества образования, можно сказать, что:

— качество образования является результатом деятельности вуза в различных областях. Процесс его повышения до уровня перспективных и современных требований нуждается в управлении, которое должно основываться на системном подходе и учитывать все влияющие на результаты обучения факторы в их взаимосвязи;

— автором были выделены основные факторы формирования качественного образования и объяснена их роль в обеспечении ожидаемых результатов обучения;

— автором была предложена модель оценки качества образования, которая основывается на двух подходах: объективный и субъективный.

Эффективность и качество подготовки специалистов в вузе и есть основная цель стратегического менеджмента в вузе. А эффективность управления качеством образовательных научных и других услуг — это и есть эффективность управления высшим учебным заведением.

#### Литература:

1. Грызлов, В. С., Воробьева Т. Б., Приходский В. Е. Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете // Университетское управление. 2005. № 3 (36). с. 76-84.
2. Дурденко, В. И., Мельникова Р. И., Спиридонова С. В.. Проблемы разработки и реализации стратегии: опыт муниципального вуза // Университетское управление. 2005. № 7 (40). с. 50-56. Проблемы разработки и реализации стратегии: опыт муниципального вуза
3. Заборова, Е. Н. Конкурентные преимущества: сравнительный анализ государственных и негосударственных вузов // Университетское управление. 2002. № 4 // <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/320>
4. Захаров, Ю. А., Москинов В. А.. Основные пути повышения качества высшего образования // Университетское управление. 2005. № 1 (34). с. 100-103.
5. Костецкий, А. Н. Маркетинговая концепция развития Кубанского государственного университета // Университетское управление: практика и теория. 2003. № 1. // <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/332>
6. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 454
7. Рогова, А. Экономика знаний // В мире науки. 2003. № 10
8. Хайруллина, Э. И. Информационная составляющая экономики знаний: автореферат дис... канд. экон. наук, Казань, 2007

## Концептуальные основы определения понятия «молодёжное предпринимательство»

Вдовина Дарья Михайловна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

*Статья посвящена изучению концептуальных подходов к определению понятия «молодёжное предпринимательство». В рамках данного анализа поднимаются вопросы значимости закрепления феномена молодёжного предпринимательства как на законодательном уровне, так и на уровне апеллирования к данному понятию в научном и профессиональном сообществе. Делается попытка выведения комплексного определения понятия «молодёжное предпринимательство» через анализ существующих исследований в данной сфере, а также обосновывается значимость выделения предпринимательской деятельности молодых людей как частной формы предпринимательства.*

**Ключевые слова:** предпринимательство, молодёжь, молодёжное предпринимательство, бизнес, предпринимательская деятельность.

Тематика «молодёжного предпринимательства» широко используется в последнее время, не только в России, но и за рубежом. Активное апеллирование к понятию «молодых предпринимателей» мы можем наблюдать в сфере политической деятельности, в среде научного, профессионального сообщества, а также, конечно же, в так называемой широкой общественности. Литература в данном контексте представлена на сегодняшний день довольно широко, однако мы можем говорить о том, что «молодёжное предпринимательство» как несомненно существующий феномен пока не нашло своего единого закреплённого определения и понимания, что, конечно же, накладывает на процесс осуществления предпринимательской деятельности молодыми людьми ряд ограничений и противоречий, в частности во взаимодействии с институтами и субъектами, которые непосредственно могут влиять на деятельность молодых предпринимателей.

В отечественном опыте реализации понятия «молодёжное предпринимательство» на данный момент мы можем наблюдать тенденцию, при которой молодёжное предпринимательство рассматривается в рамках ограничений по возвратному признаку, что, конечно же, является важным показателем для определения того, кого мы можем отнести к субъектам, относящимся к группе молодых предпринимателей. Опять же, невзирая на широкое использование данного понятия, четкого общепринятого нормативно закреплённого определения не существует, также размыты возрастные границы: «в одних источниках к молодым предпринимателям относятся лица, не превышающих 35-летнего возраста, в других — до 25 или 30 лет» [2, с. 138]. В данном контексте стоит обратить внимание на проект Федерального закона «О молодежи и государственной молодежной политике в Российской Федерации», где молодёжное предпринимательство определяется как «предпринимательская деятельность граждан в возрасте до 30 лет, а также юридических лиц (субъектов малого и среднего предпринимательства), средний возраст штатных работников которых,

а также возраст руководителя не превышает 30 лет либо в уставном (складочном) капитале которых доля вкладов лиц не старше 30 лет превышает 75 процентов» [1]. Определение вносит количественные показатели, но, на наш взгляд, не учитывает качественные отличия молодых предпринимателей от предпринимателей в целом, на основе которых, по сути, молодёжное предпринимательство стоит выделять как отдельный институт и строить мероприятия по поддержке и вовлечению молодежи в данную деятельность.

Важным представляется сделать отсылку к мнению Фрэнсиса Чигунта, который в своей работе «Молодёжное предпринимательство» [3]: решение ключевых задач, выводит возрастную классификацию молодёжного предпринимательства на основе стадий развития: от освоения компетенций и навыков до трансформации намерений в конкретную предпринимательскую деятельность. Автор выделяет три стадии:

1. Начальная, где молодые люди в возрасте от 15 до 19 лет осваивают навыки и знания в области предпринимательской деятельности. Так называемый переходный период.

2. Стадия роста, в которой молодые люди в возрасте от 20 до 25 лет, где мы можем уже говорить о появлении возможных бизнес-проектов и опыта в сфере бизнеса.

3. Стадия расцвета, где молодые люди в возрасте от 26 до 29 лет уже имеют сформировавшийся бизнес и их главная задача состоит в том, чтобы преобразовать свои проекты в конкурентоспособные [3].

Конечно, мы не можем говорить о данной возрастной классификации как об универсальной, многое будет зависеть от среды и условий, в которых молодой человек проживает, социально-экономический ситуации страны и семьи, вплоть до культурно-национальных, гендерных и иных аспектов. Но, синтезируя данную классификацию, автор определил четкую зависимость возрастных уровней и стадий формирования бизнес-активности молодёжи, основанной на последовательной трансформации от развития понимания, компетенций, знаний и интереса

к предпринимательству до трансформации намерений в конкретную предпринимательскую деятельность, что, на наш взгляд, при использовании в формировании определения «молодежного предпринимательства» даст понимание процесса развития бизнес активности молодых людей, это в свою очередь, сможет помочь субъектам и институтам, в особенности тем, которые занимаются поддержкой бизнес-инициатив (как государственным, частно-государственным, так и частным), выстраивать нормативно-правовое обеспечение и деятельность, которая будет эффективно решать противоречия и оказывать содействие субъектам молодежного предпринимательства без возможного ущерба для каждой из сторон взаимоотношений.

Еще один интересный подход к определению молодежного предпринимательства предлагается Ульрихом Шуфом в работе «Стимулирование молодежного предпринимательства: барьеры и стимулы для создания предприятий молодыми людьми» [4]. В своем исследовании автор предпочитает использовать определение, «основанное на поведении, а не подход, основанный на признаках. Таким образом, предпринимательство — это набор форм поведения, а предприниматель — это тот, кто принимает эти формы поведения. Использование поведенческого определения облегчает анализ молодежного предпринимательства, поскольку легче наблюдать за тем, что делают молодые предприниматели и как они это делают, чем выявлять их конкретные предпринимательские черты и качества» [4]. Немаловажным представляется и контекст, связанный с тем, зачем и почему молодые предприниматели выбирают тот или иной сценарий поведения, ведь в данном случае мы можем анализировать не только сам процесс, но и его мотивы и стимулы, которые позволят нам создать понимание того, на основе каких причин молодой человек принимает решение интегрироваться в сферу предпринимательской деятельности, а также, наоборот, не использовать бизнес как инструмент самореализации.

Автор также вводит понятие «предпринимательства», предложенное авторами аналитического документа по молодежному предпринимательству в Австралии: «Предпринимательство — это признание возможности создания ценности и процесс действия на основе этой возможности, независимо от того, включает ли это формирование нового субъекта. Хотя такие понятия, как «инновация» и «принятие риска», в частности, обычно ассоциируются с предпринимательством, они не являются необходимыми для определения этого термина» [5]. Стоит отметить, что данное определение в принципе расширяет границы понимания предпри-

нимательства в целом, не только молодежного, здесь делается акцент создание ценности через возможности, что представляется важным, когда мы говорим о различных сферах предпринимательства (например, о социальном предпринимательстве, технологическом и других). То есть в данном случае предпринимательство не понимается только как процесс коммерциализации или создания нового субъекта. Особенно важным это представляется на ранних стадиях зарождения предпринимательских интересов и намерений. Ведь молодые люди, начинающие проявлять интерес к бизнесу и освоению компетенций, еще не являются полноценными субъектами предпринимательской деятельности и, конечно же, не могут соотносить свою деятельность с коммерциализацией, однако являются потенциальными субъектами, которые вскоре могут создать свой бизнес проект, поэтому стоит уделять важное внимание к так называемой «предпредпринимательской стадии», которую можно оценивать также в контексте уровня готовности и намерения.

Таким образом, мы можем иметь основание для формулировки рабочего определение молодежного предпринимательства. Под молодежным предпринимательством мы будем понимать предпринимательскую деятельность, основанную на трансформации ценностей и предпринимательских компетенций и знаний с учётом стадий развития (пред-предпринимательская, начальная, стадия роста, стадия расцвета) в конкретный действующий предпринимательский проект, осуществляемый гражданами в возрасте до 30 лет (в технологическом секторе есть основание сдвигать границы до 35-40 лет), а также юридическими лицами, средний возраст руководителя и штатных работников которых, а также возраст руководителя не превышает 30 лет (в технологическом секторе есть основание сдвигать границы до 35-40 лет).

Конечно же, говоря об учете стадий развития молодежного предпринимательства нельзя не обратить внимание на отличительные особенности молодежи, которые в целом дают основание выделять молодежное предпринимательство как частную форму предпринимательства. Этому способствуют уникальные отличительные черты молодежи социально-демографической группы, а также специфика осуществления бизнес-деятельности в различных, актуальных для молодежи сферах. Поэтому разработка общепринятого понятийного аппарата в сфере молодежного предпринимательства даст возможность избежать коллизионных правовых проблем, а также противоречий во взаимодействии с заинтересованными субъектами взаимоотношений, как на управленческом, так и на экономическом и ценностном уровнях.

#### Литература:

1. Проект Федерального закона «О молодежи и государственной молодежной политике в Российской Федерации» // Сайт Национальный совет молодежных и детских объединений [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://youthrussia.ru/wp-content/uploads/2018/02/proect\\_fz\\_molodej.pdf](http://youthrussia.ru/wp-content/uploads/2018/02/proect_fz_molodej.pdf) (дата обращения: 19.12.2020)

2. Боднар, Э.Л., Долгих Д.А. Молодежное предпринимательство: определение, трудности и перспективы развития/Э.Л. Боднар, Д.А. Долгих// Психологическая теория и практика — управлению: сборник научных трудов/под ред. Б.Ю. Берзина, Э.Э. Сыманюк. Екатеринбург: Уральский ин-т управления — филиал РАНХиГС, 2015. с. 138-144.
3. Chigunta, F. Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges. 2002.
4. Ulrich Schoof, Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people. International Labour Office. Geneva, 2006.
5. FaCS, 2003 (Department of Family and Community Services).

## Современное состояние и перспективы развития факторинга в России

Волков Геннадий Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент;

Максименцев Александр Александрович, студент

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

*В данной статье проведен анализ российского рынка факторинга по состоянию на конец 2020 года, рассмотрены основные направления и тенденции развития факторинговой формы финансирования на современном этапе развития мировой экономики.*

*Ключевые слова: факторинг, факторинговый портфель, дебиторская задолженность, цифровизация факторинговых сделок.*

## Current state and prospects for the development of factoring in Russia

*This article analyzes the Russian factoring market as of the end of 2020, considers the main directions and trends in the development of the factoring form of financing at the current stage of development of the world economy.*

*Key words: factoring, factoring portfolio, accounts receivable, digitalization of factoring transactions.*

В современных условиях развития мировой экономики у продавцов товаров и услуг все чаще возникает потребность предоставлять своим клиентам товарные кредиты, рассрочки или отсрочки платежей. Данная тенденция связана с неспособностью некоторых клиентов сразу и в полном объеме оплатить дорогостоящий товар или услугу. В этой связи у поставщика возникает проблема, связанная с недостатком финансирования на период предоставленной покупателю отсрочки. Разрешить подобного рода проблемы позволяет такая форма финансирования, как факторинг.

Факторинг представляет собой комплекс финансовых услуг по управлению дебиторской задолженностью, предоставляемый специализированной факторинговой компанией в обмен на уступку долговых обязательств. Факторинг можно рассматривать как реальную альтернативу кредиту, позволяющую компании своевременно пополнять оборотный капитал и сохранять должный уровень экономической активности.

Чаще всего к факторингу прибегает малый и средний бизнес, находящийся на ранних стадиях своего развития, так как у крупных организаций редко возникают проблемы финансирования на период предоставленной покупателю отсрочки платежа. Кроме того крупные компании,

как правило, имеют в своем штате специалистов, в задачу которых входит анализ и управление рисками, в том числе и управление дебиторской задолженностью, что в итоге обходится им дешевле применения факторинга.

Факторинг оказывает положительное влияние на экономические показатели: повышаются показатели ликвидности, сокращается средняя величина дебиторской задолженности и уменьшается срок ее оборачиваемости, сокращается финансовый цикл. Также расходы на факторинг в полном объеме относят на себестоимость, что приводит к уменьшению налоговой базы по налогу на прибыль.

В настоящее время популярность факторинговых услуг растет по всему миру: число факторинговых компаний только за последние 7 лет увеличилось в 4 раза, а совокупный объем мирового рынка факторинга, по оценкам Adroit Market Research, к 2025 г. может достигнуть \$ 9,28 трлн.

В России популярность факторинговой формы финансирования также возрастает.

Особенно бурный рост факторинг продемонстрировал в период 2016-2017 гг., увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 41%. Основной вклад в развитие рынка тогда внесли компании, занимающиеся оптовыми продажами в корпоративном секторе экономики.

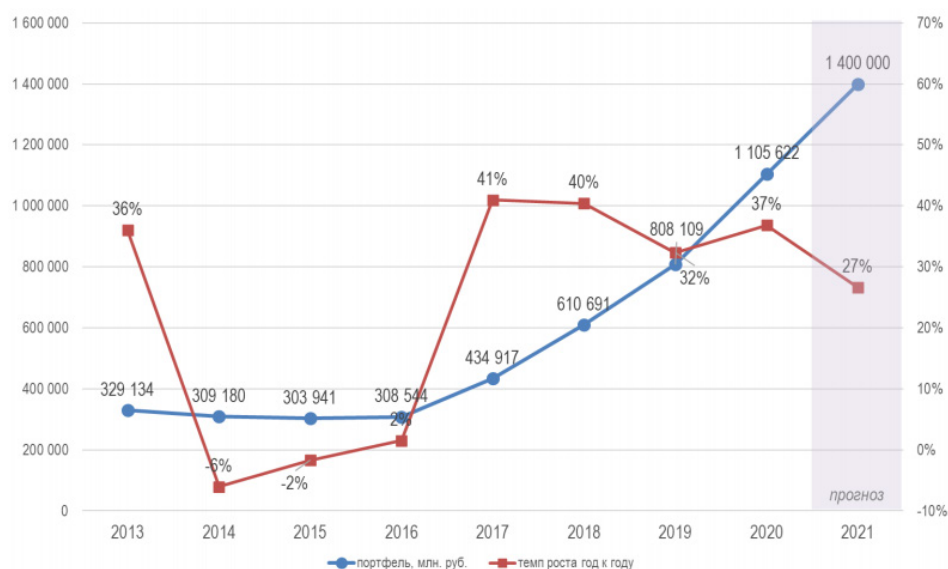


Рис. 1. Динамика рынка факторинга в России [1]

Если говорить о современных реалиях развития факторинга, то, несмотря на пандемию коронавируса, повлекшую за собой остановку многих производств и спад экономики в целом, данная отрасль чувствовала себя на российском рынке вполне комфортно.

Так российский рынок факторинга завершил 2020 г. заметно лучше изначальных прогнозов: объем выплаченного финансирования за 12 мес. составил 3,87 трлн. руб., увеличившись, таким образом, на 755 млрд. руб. или на 24% после повышения на 18% годом ранее. Совокупный портфель прибавил 37% против 32% в 2019 г., составив на конец 2020 г. 1,1 трлн. руб.

Факторинговый портфель по-прежнему растет быстрее других сегментов финансирования предпринимательской деятельности, включая кредитование малого и среднего бизнеса. Так, несмотря на спад экономики, число активных клиентов факторинга в 2020 г. выросло на 13% до 9357, при этом на долю субъектов малого и среднего бизнеса в клиентской базе рынка пришлось более 61% всех заключенных сделок.

Также необходимо особо выделить продолжившуюся в 2020 г. тенденцию укрупнения сделок: средняя сумма сделки увеличилась на 24% — с 279 тыс. до 343 тыс. руб.

Увеличение объемов факторингового финансирования на российском рынке по итогам 2020 г. во многом было обусловлено удлинением сроков расчетов между контрагентами, связанным с падением выручки и невозможностью со стороны дебиторов быстро и в срок рассчитаться по своим обязательствам. Об этом может говорить увеличение кредиторской задолженности в 2020 г. на 11,5 трлн. руб. (на 22%). Таким образом, можно сделать вывод о том, что рынок факторинга стал одним из немногих бенефициаров пандемии коронавируса.

Анализируя структуру портфелей факторов по итогам 2020 г., можно отметить увеличение доли активов по до-

говорам без права регресса до 78,7% (в 2019 г. — 76,8%), и снижение финансирования с регрессом до 17,3% (в 2019 г. — 22,3%). Данный факт свидетельствовал о стремлении поставщиков полностью избавиться в кризисных условиях от риска дефолта покупателя. Вопреки негативным прогнозам, совокупный объем портфеля международных сделок увеличился до 4% (в 2019 г. — 0,8%).

Согласно полученным данным об отраслевой структуре портфелей фактор-фирм, наибольший объем кредитного риска в 2020 г. по-прежнему сконцентрирован в добывающем секторе (121 млрд. руб.). Также следует отметить резкий рост портфеля (с 33 до 105 млрд. руб.) в производстве машин и оборудования, химии и нефтехимии (с 30 до 93 млрд. руб.).

В приведенной ниже таблице нами были отражены динамика и объем отраслевого факторингового портфеля по итогам 2020 года.

Необходимо также отметить, что наибольшее число клиентов сконцентрировано в секторе торговли продуктами питания (927 компаний, против 859 в 2019 г.), непродовольственными товарами (791, против 588), и строительстве (519, против 252).

Согласно данным налоговых органов, по итогам 2020 г. факторинговые компании отчитались в получении доходов на сумму 58,6 млрд. руб., что на 8% выше показателя 2019 г. Половина всех доходов пришлось на компанию ВТБ-Факторинг, являющуюся на протяжении последних лет лидером рынка.

По прогнозам экспертов, спрос на факторинговые услуги продолжит активный рост и в 2021 г. Участники рынка ожидают, что совокупный портфель российского факторинга увеличится к 2022 г. на 27%, достигнув 1,4 трлн. руб. В свете кризисной ситуации, сложившейся на рынке во время пандемии, многие факторы видят для себя большой потенциал для развития.

Таблица 1. Объем и динамика факторинга по отраслям [5]

## v Объем и динамика факторингового портфеля по отраслям

Отрасль клиента (договора поставки)	Портфель на конец 2020 г., млрд руб.	Изменение за год, %
Добыча полезных ископаемых	121,0	↑ 27%
Производство машин и оборудования	105,1	↑ 69%
Химическое и нефтехимическое производство	92,5	↑ 67%
Металлургическое производство и изделия из металла	86,3	↑ 7%
Торговля бытовой техникой и электроникой	60,9	↓ 13%
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	52,2	↑ 97%
Прочая торговля оптовая	51,6	↑ 14%
Торговля продуктами питания	43,9	↓ 5%
Транспортировка и логистика	42,0	↑ 93%
Производство электроники и оптики	39,6	↑ 69%
Строительство	36,2	↑ 72%

Таблица 2. Факторинговый портфель на 31.12.2020 г. [1]

п №	Название организации	Портфель всего	в т.ч. по сделкам с регрессом	в т.ч. по сделкам без регресса	в т.ч. по международным сделкам	в т.ч. по сделкам с субъектами МСП
1	ВТБ Факторинг (ГК)	335 072	15 921	319 151		
2	Альфа-Банк	196 417	24 225	143 388	28 804	7 345
3	СберФакторинг	166 582	7 016	154 448	5 118	14 862
4	Группа ПСБ	93 904	53 946	39 189	769	17 664
5	ГПБ-факторинг	51 731	6 765	44 537	428	1 208
6	Группа Росбанк	38 941	9 800	27 250	1 892	
7	Райффайзенбанк	28 205	591	27 524	90	
8	НФК	27 936	8 540	18 811	585	7 544
9	Открытие факторинг	23 054	7 563	15 490		5 697
10	РСХБ Факторинг	18 439		18 439		1 930

С нашей точки зрения, в числе определяющих причин, стимулирующих поступательный рост совокупного спроса на факторинг, можно обозначить:

1. Доступную стоимость факторингового финансирования в сравнении с кредитами. Некоторые участники факторингового рынка еще в 2019 г. снизили ставки до 9% годовых;

2. Наличие государственной поддержки экспортного факторинга, а также отмену в 2020 г. моратория на банкротства и увеличением отсрочек платежей до 120-180 дней;

3. Цифровизацию факторинга и рост конкуренции среди факторов, что также оказывает влияние на снижение цены обслуживания.

Принимая во внимание реалии постиндустриальной экономики, в настоящее время особый акцент делается именно на развитие электронных факторинговых услуг.

Благодаря существенным инвестициям государства в цифровизацию экономики, стремительную популярность среди предпринимателей набирают факторинговые

онлайн-платформы. Благодаря их использованию существенно упрощается процесс заключения и реализации сделки — от клиента требуется только доступ в Интернет и наличие электронной подписи. Одной из наиболее популярных факторинговых платформ в РФ является FactorPlat, с использованием которой в 2018 г. было профинансировано 1 млн. поставок против 546 тыс. сделок в 2017 г.

Помимо онлайн платформ, Интернет может предложить факторам целые архивы детальной информации о многих крупных предприятиях, благодаря чему стало возможным проводить скоринг (оценку потенциальных клиентов) еще до обращения клиента в фактор-фирму. Создание и расширение подобных баз данных позволит существенно сократить как временные, так и финансовые издержки факторов на оценку своих потенциальных клиентов, что в итоге сможет привести к еще большему снижению стоимости оказываемых факторинговых услуг.

Анализируя российский рынок факторинга, и определяя перспективы его развития, необходимо принять во внимание тот факт, что в сравнении с развитыми стра-



нами Европы и США, рынок факторинга в России находится на начальном этапе своего развития. На наш взгляд можно выделить следующие факторы, отрицательно влияющие на развитии факторинга в РФ:

- 1) Низкая финансовая грамотность предпринимателей;
- 2) Высокая степень управленческих и внутрифирменных рисков;
- 3) Недостаточность кредитной истории фактор-фирм;
- 4) Несовершенство российского законодательства.

Кроме того, не следует забывать о таком немаловажном факторе как уровень процентных ставок в стране. Учитывая во внимание повышение ключевой ставки до 4,5% 19 марта 2021 г., а также риторику ЦБ, касательно уже-

сточения денежно-кредитной политики, можно говорить о возможном сокращении спроса на заемные средства в целом, и факторинг в частности.

Однако данный факт, по нашему мнению, вряд ли окажет существенное влияние на развитие российского рынка факторинга — в худшем случае произойдет незначительное снижение темпов роста заключаемых сделок, что в целом не повлияет на развитие данной отрасли.

Таким образом, многие компании в 2020 г. сумели по достоинству оценить преимущества факторинга и вряд ли откажутся от данного вида финансирования. Подспорьем рынку в ближайшие годы станут дальнейшее увеличение среднего размера и срока поставки, ускорение цифровизации бизнеса и рост проникновения факторинга в сегмент МСБ.

#### Литература:

1. Ассоциация факторинговых компаний (АФК) // Информационный обзор рынка факторинга по итогам 2020 года // Режим доступа: [https://asfact.ru/wp-content/uploads/2021/02/AFC-Y2020\\_open.pdf](https://asfact.ru/wp-content/uploads/2021/02/AFC-Y2020_open.pdf)
2. Бакирова, Н. В. и др. Факторинг как метод управления финансовыми рисками на современном этапе развития российской экономики // Sochi Journal of Economy. — 2019. — Т. 13. — №. 2. — с. 109-118.
3. Власова, Ю. А., Щукина В. И. Развитие электронного факторинга в России // Под редакцией д-ра техн. наук, проф. ВЕ Гринева. — с. 88.
4. Петренко, А. С., Мельникова И. М. Перспективы развития факторинга в РФ // Вестник ИМСИТ. — 2020. — № 2. — с. 65-67.
5. Рышков, Д., Доронкин М. — Факторинг в России Совместный проект НКР и Ассоциации факторинговых компаний (АФК) // Режим доступа: [https://asfact.ru/wp-content/uploads/2021/03/NCR\\_Factoring\\_Mar2021.pdf](https://asfact.ru/wp-content/uploads/2021/03/NCR_Factoring_Mar2021.pdf)

## Трансформация социально-экономических отношений в условиях пандемии

Гладков Эрнст Леонидович, студент  
Московский университет имени С. Ю. Витте

*В данной статье рассматриваются особенности трансформации социально-экономических отношений в условиях пандемии.*

*Ключевые слова:* социально-экономические отношения, пандемия, COVID-19.

## Transformation of socio-economic relations in a pandemic

*This article examines the features of the transformation of socio-economic relations in a pandemic.*

*Keywords:* socio-economic relations, pandemic, COVID-19.

**П**андемия вызвала быстрое прекращение регулярных моделей социального взаимодействия, которые подпитывали экономическую и социальную деятельность. Большинство населения столкнулось с нарушениями нормальных ритмов повседневной жизни из-за обязательного социального дистанцирования с вероятностью продолжающихся сбоев в работе, школе, социальных и семейных отношениях. В ответ инфраструктура образования, здра-

воохранения, социальных служб и религиозных организаций, правительства, уголовного правосудия, закона и многих других, которые зависят от межличностных контактов, были вынуждены изменить свою практику, быстро переводя свою деятельность в онлайн. Последствия этих решений еще не поняты, но, вероятно, будут долгосрочными, отчасти из-за дифференцированного доступа к цифровым технологиям.

COVID-19 не просто изменил рабочее место, он, вероятно, навсегда изменил социально-экономические отношения и саму работу. Возможности и вызовы для HR-руководителей заключаются в том, чтобы отреагировать и перейти от статичного подхода к гибкому планированию, который может постоянно изменять рабочую силу с учетом изменений в бизнесе и потребностях в навыках во время пандемии и после нее.

Банковские, финансовые и страховые компании стали лидерами в области внедрения автоматизации бизнес-процессов во время пандемии, стремясь повысить производительность, сократить расходы и улучшить качество обслуживания клиентов. Производство, розничная торговля и другие секторы также охватывают технологии, которые включают разговорный ИИ, обработку естественного языка и ИИ для ИТ-операций (AIOps).

Основное внимание уделяется поставщикам, предлагающим проприетарные платформы и соответствующие услуги по поддержке интеграции и доставки.

Так, например, банки экспериментировали с диалоговыми технологиями искусственного интеллекта, чтобы виртуальные агенты могли отвечать на основные вопросы клиентов.

Пандемия Covid-19 только ускорила внедрение облачных технологий, и организации, которые продвинулись дальше в использовании облака, оказались в состоянии быстрее и эффективнее адаптироваться к проблемам, возникающим в результате этого непредвиденного кризиса, чем другие организации. Например, облачные организации уже были настроены для удаленного управления своими ИТ-средами, что облегчило им адаптацию к тому, что некоторые или даже все их сотрудники будут работать из дома. Облако также упростило ИТ-администрирование для облачных компаний — поскольку это администрирование в основном или полностью осуществляется поставщиками облачных услуг, им не нужно было беспокоиться об отправке ИТ-персонала в районы, где они «заблокированы», в офис для управления своей инфраструктурой.

Еще одно ключевое преимущество облака для компаний во время пандемии заключается в том, что в облачных ИТ-средах используются виртуальные машины, не привязанные к локальным физическим активам. Эти виртуальные машины и другие аспекты облачной архитектуры позволяют компаниям, работающим в облаке, значительно упростить масштабирование своих ИТ-сред в случае увеличения спроса на их цифровые услуги — им не нужен ИТ-персонал для приобретения и установки локальных вычислений, сетей или хранилищ ресурсов во время пандемии для удовлетворения этого повышенного спроса. Такая масштабируемость обеспечила важное конкурентное преимущество облачным компаниям, поскольку, хотя спрос бизнеса и потребителей на цифровые услуги во время пандемии часто увеличивался, их ожидания в отношении этих услуг остались прежними. Облачные компании обнаружили, что облако предлагает им

необходимую масштабируемость для обеспечения бесперебойной потоковой передачи видео как существующим, так и новым клиентам, обучению на дому, торговле акциями и другим цифровым услугам, несмотря на пандемию.

Опыт облачных (дистанционных) организаций в конкретных отраслях еще раз подчеркивает преимущества облака. В отрасли здравоохранения поставщики медицинских услуг, которые более продвинулись в облачных технологиях, смогли лучше развернуть или расширить использование телемедицинских услуг.

Преимущества облачной организации во время Covid-19 также можно увидеть на других рынках, включая профессиональные услуги (когда профессиональные сотрудники больше не приходят в офис, а используют облако для работы из дома), корпоративные мероприятия (с переходом от личных конференций к виртуальным) и даже обеды (клиенты переходят с обедов вне дома на облачную доставку еды). На этих и других рынках организации, которые продвинулись дальше в своем облачном путешествии, были на шаг впереди конкурентов, имея возможность перенести свои операции с учетом изменений в поведении сотрудников, клиентов и других ключевых заинтересованных сторон в результате пандемии.

Помимо ускорения перехода к облаку, ожидается, что все больше компаний будут требовать решения, которые помогут обеспечить максимальную устойчивость их облачных сервисов и сетей, на которые они опираются, перед лицом предсказуемых (или непредвиденных) бедствий. Поскольку компании все больше зависят от «облака», любые перебои в работе этих облачных сервисов — будь то небольшая техническая проблема или стихийное бедствие — могут привести к незначительным, если не серьезным сбоям в их бизнесе. Ведь работа организации останавливается из-за выхода из строя широкополосных услуг, Wi-Fi или важных облачных поставщиков SaaS.

В то же время, хотя это может быть не так широко распространено, как сегодня, переход к большему количеству сотрудников, работающих удаленно, похоже, надолго. Например, Microsoft недавно объявила, что для большинства своих должностей компания рассматривает «работу из дома часть времени (менее 50%) как стандарт». Поскольку все больше людей предпочитают работать из дома, ожидается, что компании будут внедрять все больше облачных решений, позволяющих удаленно управлять ноутбуками и другими конечными устройствами этих сотрудников, а также разрабатывать решения для содействия удаленному сотрудничеству.

Те компании, которые осознают это и корректируют свою бизнес-стратегию в соответствии с потребностями других компаний, которые работают над тем, чтобы сделать облако большей частью своего бизнеса, свои собственные облачные сервисы и сети более устойчивыми, а удаленную работу — более безопасной и простой для их сотрудников — это те, кто будет процветать в «новой норме» после коронавируса.

Во время пандемии имели место следующие трансформации в социально-экономических отношениях:

1. Корректировка своей деятельности для обслуживания нуждающихся во время кризиса. Многие социальные субъекты скорректировали свою деятельность для удовлетворения насущных потребностей (например, в еде, здоровье, помощи) уязвимых и изолированных сообществ или обеспечили постоянную занятость уязвимых лиц. Частные организации финансировали или сами предоставляли еду, чтобы утолить голод уязвимых групп, таких как пожилые люди, в период карантина. Подобные инициативы поддерживают правительство в предоставлении основных услуг (таких как предоставление продуктов питания, медицинских услуг или социальной поддержки пожилым и изолированным людям), но эти услуги оказываются с учетом социальной ответственности.

2. Развитие партнерских отношений с местными властями для оказания помощи и смягчения прямого воздействия кризиса, особенно для наиболее уязвимых групп. Между организациями социальной экономики и правительствами были установлены надежные партнерские отношения, чтобы помочь смягчить воздействие кризиса, особенно на субнациональном уровне (регионы и муниципалитеты), который часто отвечает за критические аспекты мер сдерживания, здравоохранения, социальных услуг и местных экономических разработок. Многие муниципалитеты были вынуждены оказывать помощь группам риска, в том числе значительной части пожилого населения. Например, Шведская ассоциация местных властей и регионов вместе со Шведским агентством по гражданским чрезвычайным ситуациям заключила соглашение с организациями социальной экономики о помощи пожилым людям и другим группам риска, покупая продукты и собирая лекарства во время COVID-19. Это партнерство помогло обеспечить предоставление основных услуг всем 290 муниципалитетам Швеции, многие из которых находятся в сельской местности.

3. Помощь правительствам в преодолении кризиса с помощью конкретных восходящих решений. Субъекты социальной экономики знают, что работает, а что нет, на низовом уровне и движимы желанием улучшить со-

циально-экономическую систему к лучшему, что делает их ценным источником информации. Многие правительства организовали мероприятия для поиска новых решений проблем, связанных с COVID-19. В Германии 20-22 марта 2020 года прошел хакатон #WirVsVirus (что переводится как «мы против вируса»), организованный федеральным правительством Германии в партнерстве с организациями социальной экономики. [1, с. 2]

Более 40000 участников провели выходные, работая над проектами, которые решили одну из 48 различных проблем, связанных с кризисом COVID-19. После двух дней кодирования и конференц-связи жюри было предложено более 1500 проектов. Социальная экономика, как и другие субъекты, извлекла выгоду из возможностей, предоставляемых цифровизацией, для мобилизации заинтересованных сторон и помощи в предоставлении товаров и услуг.

«Развитие», понимаемое как прогрессивные социальные, экономические и политические изменения, быстро сводится на нет, поскольку COVID-19 угрожает коллективному будущему. Давно доминирующие модели развития, такие как модели, способствующие экономическому росту, либерализации рынка, глобализации, углеродоемким отраслям и режимам командно-административного планирования, в настоящее время сталкиваются с беспрецедентными проблемами. Основные подходы к обеспечению готовности к пандемии и ответным мерам, включенные в руководящие принципы Всемирной организации здравоохранения по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения, воспроизводят основные черты этих доминирующих подходов к развитию и делают упор на глобально стандартизированные нисходящие меры контроля, направленные вертикально на приоритетность вспышки заболевания. Эти подходы сейчас внедряются для COVID-19, но их ограничения обнаруживаются, поскольку они вступают в противоречие со сложностью различных социальных, экономических и политических условий и вызывают более широкие косвенные воздействия.

В то же время часто создаются специальные и условные альтернативы для борьбы с болезнями и смягчения последствий, основанные на местных сетях и солидарности.

#### Литература:

1. Arnhold, N., L. Brajkovic, D. Nikolaev, and P. Zavalina. 2020. «Tertiary Education and COVID-19: Impact and Mitigation Strategies in Europe and Central Asia» Regional Note, World Bank Education Global Practice, Washington, DC.

## Влияние пандемии COVID-19 на конкурентные преимущества фирм

Гладков Эрнст Леонидович, студент  
Московский университет имени С. Ю. Витте

В данной статье рассматриваются особенности влияния пандемии COVID-19 на конкурентные преимущества фирм.  
**Ключевые слова:** конкурентные преимущества фирм, пандемия, COVID-19.

### Impact of the COVID-19 pandemic on the competitive advantage of firms

This article examines the features of the impact of the COVID-19 pandemic on the competitive advantages of firms.  
**Keywords:** competitive advantages of firms, pandemic, COVID-19.

Коронавирус выявил уязвимости компаний, чье конкурентное преимущество основано на владении уникальными физическими активами, такими как авиакомпания и круизные линии, а также производство и традиционная розничная торговля. Существует около дюжины компаний — от Amazon до Alibaba — которые создают стратегическое преимущество, используя партнерские отношения, инвестиции и альянсы для постоянной адаптации своего предложения к меняющейся клиентской базе. Эти компании, обладающие тем, что авторы называют «преимуществом экосистемы», и во время кризиса они только растут.

Большинство компаний не могут быстро изменить свою бизнес-модель, чтобы открыть новые источники доходов. Различные виды деятельности фирмы связаны друг с другом стандартными процедурами. Переключение внутренних операций обходится дорого. Результат похож на пирамиду: прочную и внушительную, но жесткую и хрупкую.

На рисунке 1 представлены основные препятствия, с которыми сталкиваются российские компании во время цифровизации при пандемии



Рис. 1. Основные препятствия, с которыми сталкиваются российские компании во время цифровизации при пандемии

Хотя некоторым производителям удалось быстро перейти на производство медицинских принадлежностей, таких как хирургические маски, дезинфицирующее средство для рук и аппараты ИВЛ, это (очень) временные преимущества. [1, с. 2]

Однако есть категория компаний, которые могут двигаться быстрее. Около дюжины компаний конкурируют в безграничном мире. Возьмем, к примеру, Alibaba Group, которая владеет крупнейшим розничным онлайн-бизнесом в Китае, а также крупнейшим в мире фин-

техом (Ant Financial), глобальной логистической сетью (Cainiao), крупной платформой цифрового здравоохранения (Alibaba Health), служба облачных вычислений (Aliyun) и компании во многих других отраслях. Или японская Recruit Holdings, которая начинала с найма персонала и разрослась, включив в нее компании в таких разнообразных областях, как туризм, рестораны, образование, продажа поддержанных автомобилей и платежные системы.

Такие компании, как Alibaba Group или Recruit Holdings, создают преимущества, используя партнерские отно-

шения, инвестиции и альянсы для постоянной адаптации своего предложения к меняющейся клиентской базе. Эти компании, в том числе Amazon в США и JD.com в Китае,

в последний месяц быстро набирают новых сотрудников, чтобы стимулировать свой рост.

На рисунке 2 показано как изменилась бизнес-стратегия компаний в связи с пандемией.

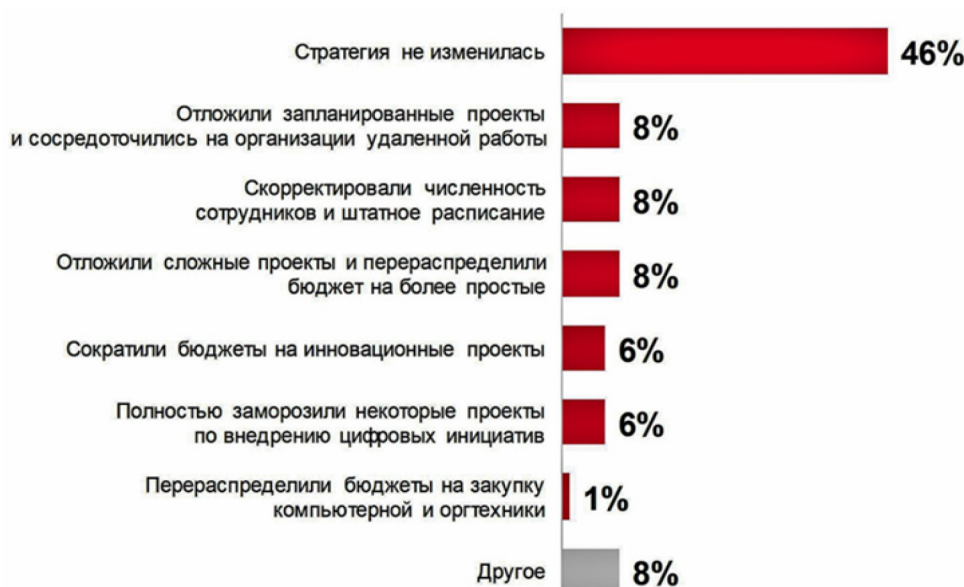


Рис. 2. Как изменилась бизнес-стратегия компаний в связи с пандемией

Хотя у цифровых платформ есть естественное преимущество, есть надежда и у традиционных операторов. Ping An, вторая по величине страховая компания в мире, в течение десяти лет преобразовывала свой бизнес в экосистему, сосредоточенную в пяти областях: финансы, недвижимость, автомобилестроение, здравоохранение и услуги «умного города». Хотя их бизнес по страхованию жизни значительно пострадал из-за коронавируса, клиенты B2B, в том числе более 30 банков, обратились к цифровым сервисам Ping An, которые похожи на веб-сервисы Amazon, но специализируются на финансовом секторе. В феврале 2020 года Ping An объявила о планах расширить свои инвестиции в технологии в условиях кризиса.

Что делает экосистему Ping An особенно мощной, так это «полный стек» взаимозависимых предприятий, которые автономно работают в секторах, смежных с основными финансовыми предложениями Ping An. Эти предприятия представляют широкий спектр потоков доходов и бизнес-моделей, и они удовлетворяют ряд потребностей клиентов, имея возможности для перекрестных продаж и привлечения новых клиентов от одного бизнеса к другому. Экосистема Ping An управляет некоторыми из крупнейших в Китае платформ в области здравоохранения, подержанных автомобилей и недвижимости, а также решений для умных городов и управления капиталом. Поэтому, когда потребности клиентов существенно меняются во время кризиса, Ping An все еще может обнаружить, что некоторые предложения внутри его экосистемы удовлетворяют эти возникающие потребности.

Два важных шага помогли Ping An реализовать свое огромное экосистемное преимущество. Во-первых, она

производит проприетарные технологии. Ping An регулярно переупаковывает решения в новые продукты для продажи на рынке — но только после того, как они оказались успешными для самого Ping An. Например, это была одна из первых компаний, которые перевели всю свою работу в онлайн в разгар кризиса с коронавирусом, завершив процесс к 3 февраля 2020 года. Всю работу выполнили 1,4 миллиона сотрудников и агентов. Но как только решение оказалось возможным, Ping An быстро превратила его в новое предложение для других фирм, предоставляющих финансовые услуги.

Большинству компаний по всему миру приходилось сотрудничать с конкурентами, чтобы выжить в пандемии коронавируса — в некоторых случаях они выросли, — но обмен чрезмерным объемом информации с конкурентами сопряжен с риском.

Хотя законы во многих странах были смягчены, чтобы позволить предприятиям выжить в условиях пандемии, все еще действуют правила, которые могут наказывать компании за незаконный сговор, такой как создание монополий и установление цен.

На рисунке 3 представлены возможности цифровизации предприятий разных отраслей

Хотя потрясения, связанные с новым коронавирусом (COVID-19), хорошо известны, это заболевание привело к беспрецедентным изменениям в коммерции. Большинство сотрудников работают из дома (директивные органы проинструктировали их о самоизоляции), спрос на доставку на дом существенно вырос, рестораны и многие другие заведения закрылись для публики, а количество неудач в бизнесе экспоненциально увеличи-

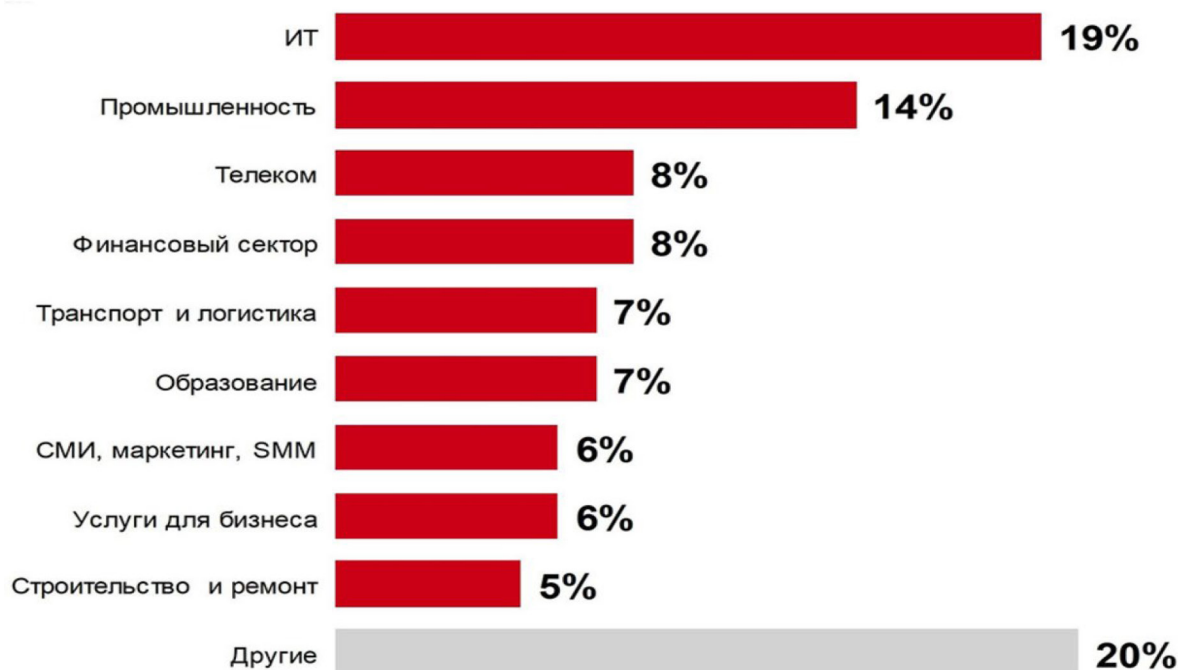


Рис. 3. Возможности цифровизации предприятий разных отраслей

лось. При этом, однако, одни секторы работают лучше по сравнению с другими, например, розничные продавцы продуктов питания и напитков, которые заменили ныне закрытые бары и рестораны. Существуют различные рекомендации по подготовке бизнеса к постпандемическому миру, включая открытые инновации и горизонтальное планирование. Фактически, ряд фирм (например, Coca-Cola, Chevron и Ford) изменили свои бизнес-модели, производя средства индивидуальной защиты (в отличие от своих обычных продуктов), чтобы внести свой вклад в глобальные усилия по борьбе с COVID-19).

Еще один заметный способ, которым фирмы изменили свои бизнес-модели, — это сотрудничество между конкурирующими организациями (совместная конкуренция), которое произошло из-за того, что вспышка COVID-19 оказала столь глубокое влияние на мировую экономику. Действительно, даже лица, определяющие политику, участвовали в совместной деятельности, учитывая влияние пандемии и необходимость сбалансировать экономические и связанные со здоровьем цели.

Так же, как страны стремятся к сравнительным преимуществам, компании стремятся к конкурентным преимуществам. Одним из важных факторов конкурентного преимущества является эффективное построение цепочек поставок.

Несомненно, глобальные цепочки поставок особенно сильно пострадали от кризиса COVID-19. Компании ранее трудились, чтобы найти наиболее экономически эффективный способ поддержания производства. Более совершенные коммуникационные технологии и более низкие транспортные расходы способствовали развитию глобальных цепочек поставок.

Это позволило фирмам сэкономить не только на производственных затратах, но и на затратах на товарно-материальные запасы за счет адаптации знаменитой модели учета запасов точно в срок. Но первые проблемы в этом процессе возникли пару лет назад с повышением тарифов между США и Китаем. Последний удар был нанесен из-за COVID-19, когда были заблокированы города, а впоследствии и производственные предприятия.

Наконец, пришло главное осознание: компромисс между рентабельностью и геополитическими рисками или даже рисками стихийных бедствий не был тщательно продуман. Но по-прежнему маловероятно, что в результате произойдет серьезный спад в глобальных цепочках поставок.

Во-первых, очень дорого обходится поиск новых партнеров и перемещение предприятий в новые места. Во-вторых, по той же причине, которая заставляла компании диверсифицироваться и уходить из одного места, требуется, чтобы они не перемещали все производство в одно место внутри страны.

Возьмем, к примеру, фирму, которая перемещает большую часть своего производства в место, которое впоследствии пострадало от стихийного бедствия, скажем, урагана. Гибкие фирмы соответствующим образом скорректировали свои стратегии. Вот почему, когда пару лет назад началось повышение тарифов, такие компании, как Google и Microsoft, которые могли перенести часть своих операций, покинули Китай и перебрались во Вьетнам. Устойчивые компании также скорректировали свои методы инвентаризации.

С увеличением перебоев в производстве и транспортировке из-за блокировок, управление запасами «точно в срок» превратилось в управление запасами «на всякий

случай». Фирмы диверсифицировали часть риска отсутствия продуктов на складе, если что-то случится где-то далеко. Такая гибкая реакция со стороны частного сектора,

вероятно, продолжится. Однако затраты на производство, перемещение и транспортировку ограничивают то, насколько глобальные цепочки поставок могут сократиться.

Литература:

1. Влияние коронавируса COVID-19 на экономику стран мира // [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/>

## Развитие информационного обеспечения дистанционно-образовательных технологий в эпоху пандемии

Гладков Эрнст Леонидович, студент  
Московский университет имени С. Ю. Витте

*В данной статье рассматриваются особенности развития информационного обеспечения дистанционно-образовательных технологий в эпоху пандемий.*

*Ключевые слова:* дистанционно-образовательные технологии, пандемия, COVID-19.

## Development of information support for distance education technologies in the era of pandemics

*This article discusses the features of the development of information support for distance education technologies in the era of pandemics.*

*Keywords:* distance education technologies, pandemic, COVID-19.

В последние годы в образовательных технологиях произошли быстрые инновации. Текущие образовательные технологии в основном связаны с использованием новых ИТ-устройств и оцифровкой учебников и учебных материалов. Хотя такие технологии повышают эффективность образования, они не увеличивают эффект образования и, следовательно, не меняют коренным образом услуги образования.

Пандемия Covid-19, бушующая по всему миру, вызвала крупномасштабные институциональные и поведенческие «шоковые эффекты» в различных сферах человеческой деятельности, включая образование. Воздействие на учащихся беспрецедентно: 9 апреля 2020 года во всем мире более 150000000 учащихся от начального до высшего образования не могут посещать школу. [1, с. 2]

Из-за массовых и неожиданных закрытий затронутые страны и сообщества были вынуждены искать быстрые решения в различных платформах цифрового обучения. Этот быстрый переход от классного обучения к онлайн-обучению отложил в сторону более глубокие вопросы, связанные с национальной политикой в области образования и теоретическими основами и предпосылками.

Во время повсеместных блокировок, вызванных Covid-19, школы и учителя используют практически любые до-

ступные цифровые инструменты для обеспечения продолжения преподавания и обучения. Краткосрочные решения необходимы с социальной, педагогической, политической и экономической точек зрения, однако время кризиса — не лучший момент для составления долгосрочных политических планов и/или инвестиций в образовательные технологии.

Во время пандемии Covid-19 гипотеза «неполного образования» дает компаниям, работающим в сфере информационных технологий, возможность продавать непроверенные решения, которые иногда имеют мало общего с правильным преподаванием и изучением философии. Некоторые компании, работающие в сфере информационных технологий, сейчас щедро предлагают свои услуги и продукты бесплатно в надежде на дальнейшие продажи. По мере того, как эти инструменты внедряются в педагогическую практику, становится трудно вернуться назад. Кроме того, что еще более тревожно, некоторые из этих инструментов используют требования входа в систему и отслеживающие файлы cookie для сбора и обработки данных, которые можно будет монетизировать в будущем. Это растущая бизнес-модель в условиях научно-технического капитализма, где разработка полезных технологических продуктов и услуг менее важна, чем вла-

дение и контроль над собранными персональными данными.

Во время пандемии Covid-19 образовательные учреждения стремились найти средства, чтобы студенты могли продолжить учебу, несмотря на кризис и социальное дистанцирование. Это дало беспрецедентный толчок онлайн-обучению. Во многих случаях, чтобы обеспечить продолжение обучения, образовательные учреждения приступили к поиску быстрых решений с помощью ed-tech. Это создало рынок продавцов, на котором компании, работающие в сфере информационных технологий, охотно воспользовались возможностью предоставлять свои услуги. Некоторые были готовы предложить свои услуги и платформы бесплатно в момент кризиса. Тем не менее, если посмотреть на недавние разработки платформы для образовательных технологий, бесплатное использование может быть не только для благотворительности. Для многих современных платформ датафикация или использование данных, созданных пользователями, для получения прибыли стало бизнес-моделью. Имея это в виду, сомнительно, существует ли много таких поставщиков услуг для развития лучших возможностей обучения как таковых. Вместо этого мотивация может заключаться в разработке и оптимизации технологических платформ, использующих данные в качестве бизнес-модели. Поэтому их цель — заставить их платформу использовать, а пользователей — генерировать данные.

Несмотря на огромные последствия пандемии, этот глобальный кризис также стал отличным временем для обучения. Из-за пандемии изменились два важных фактора. Во-первых, педагогическая адаптация оказалась решающей, поскольку традиционные модели чтения лекций не переносятся в среду дистанционного обучения. Независимо от типа используемого канала (радио, телевидение, мобильные, онлайн-платформы и т. д.) учителям необходимо адаптировать свои методы и проявлять творческий подход, чтобы удерживать учащихся, поскольку каждая семья становится классной комнатой — чаще всего — без среды, которая поддерживает обучение. Некоторые страны поддерживают в этом учителей. В Сьерра-Леоне, где основным каналом дистанционного обучения является радио, для учащихся открыта «прямая» и бесплатная телефонная линия, по которой они могут звонить учителям и задавать вопросы, а расписание радио-уроков дает детям время, чтобы помочь своим семьям в повседневных делах.

Во-вторых, пандемия изменила то, как учителя распределяют свое время между преподаванием, взаимодействием с учениками и административными задачами. Пандемия высветила необходимость гибкости и увеличения времени для взаимодействия ученика с учителем.

Почти 90% стран, ответивших на опрос министерств образования о национальных мерах реагирования на COVID-19, проведенный ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ и Всемирным банком (2020), поддержали учителей, делясь рекомендациями, в которых подчеркивается важность: об-

ратной связи с учащимися, поддержания постоянного общения с опекунами и отчетности перед местными образовательными учреждениями для отслеживания обучения.

Столкнувшись с пандемией, страны объединили высокотехнологичные и низкотехнологичные подходы, чтобы помочь учителям лучше поддерживать обучение учащихся.

Технологии также расширили поддержку государственных учителей, адаптировав существующие программы коучинга для удаленной реализации, создав пространство для программ поддержки сверстников или создание горячих линий для учителей.

Технологические вмешательства должны улучшить взаимодействие учителей со студентами за счет улучшения доступа к контенту, данным и сетям, помогая учителям лучше поддерживать обучение учащихся, как изложено в Платформе Всемирного банка для успешных учителей, где эффективное использование технологий является одним из ключевых принципов обеспечить кадрами эффективных учителей.

В то время как страны находятся на разных этапах показателей заражения COVID-19, в настоящее время в мире насчитывается более 1,2 миллиарда детей в 186 странах, пострадавших от закрытия школ из-за пандемии. В связи с этим внезапным отходом от классной комнаты во многих частях земного шара некоторые задаются вопросом, сохранится ли внедрение онлайн-обучения после пандемии и как такой переход повлияет на мировой рынок образования.

Еще до COVID-19 в образовательных технологиях уже наблюдался высокий рост и распространение: глобальные инвестиции в образовательные технологии достигли 18,66 миллиардов долларов в 2019 году, а общий рынок онлайн-образования к 2025 году, по прогнозам, достигнет 350 миллиардов долларов, инструменты видеоконференцсвязи или программное обеспечение для онлайн-обучения, после COVID-19 наблюдается значительный всплеск использования.

В то время как одни считают, что незапланированный и быстрый переход к онлайн-обучению — без обучения, недостаточной пропускной способности и небольшой подготовки — приведет к плохому пользовательскому опыту, который не способствует устойчивому росту, другие полагают, что возникнет новая гибридная модель образования со значительными преимуществами.

Многие университеты уже совершили успешный переход. Например, Чжэцзянскому университету удалось провести более 5000 онлайн-курсов всего за две недели после перехода с использованием DingTalk ZJU. Имперский колледж Лондона начал предлагать курс по науке о коронавирусе, который в настоящее время является самым посещаемым курсом, запущенным на Coursera в 2020 году.

Однако есть проблемы, которые необходимо преодолеть. Некоторым учащимся, не имеющим надежного до-



ступа в Интернет и/или технологий, сложно участвовать в цифровом обучении; этот разрыв наблюдается между странами и между категориями доходов внутри стран. Например, по данным ОЭСР, в то время как 95% учащихся в Швейцарии, Норвегии и Австрии имеют компьютер для учебы, только 34% в Индонезии имеют его.

В России существует значительный разрыв между людьми из привилегированных и неблагополучных семей: в то время как практически все 15-летние из привилегированных семей заявили, что у них есть компьютер для работы, почти 25% из неблагополучных семей его не имеют.

Таким образом, эта пандемия полностью подорвала систему образования, которая, как многие утверждают, уже теряла свою актуальность. В своей книге «21 урок для 21 века» ученый Юваль Ноа Харари описывает, как школы продолжают уделять внимание традиционным академическим навыкам и механическому обучению, а не таким навыкам, как критическое мышление и адаптируемость, которые будут более важны для успеха в будущем. Может ли переход к онлайн-обучению стать катализатором создания нового, более эффективного метода обучения студентов? В то время как некоторые обеспокоены тем, что поспешный характер перехода к сети мог помешать достижению этой цели, другие планируют сделать электронное обучение частью своей «новой нормы» после того, как почувствовали преимущества на собственном опыте.

Нарратив «образование сломано и должно (и может) быть исправлено с помощью технологий». Решение всех возможных проблем с помощью технологий или технологизации тесно связано с образованием или навязыванием более глубоких социальных проблем и задач, которые необходимо решить.

Неотложной задачей в связи с пандемией Covid-19 является активное вовлечение людей, сетей, проектов, исследований и общественных обсуждений для продвижения критически и рефлексивно информированной практики. Необходимо применять и развивать критически важные прикладные исследовательские методики и создавать принципы проектирования для демократической и эмансипативной цифровизации образования.

#### Литература:

1. Влияние коронавируса COVID-19 на экономику стран мира // [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/>

Более того, нужен более широкий общественный диалог о целях образования и о том, какое общество человечество хочет развивать в мире с Covid-19. Технологии и их поставщики должны последовать их примеру.

Основные тенденции в сфере образования создают впечатление, что внезапные и быстрые изменения в образовательных технологиях приведут к созданию идеальной системы, что не всегда так. На сегодняшний день существуют следующие проблемы и ограничения этих тенденций:

- 1) плохое управление мотивацией,
- 2) негативный эффект использования ИТ-устройств в образовании,
- 3) неравенство в образовании вследствие цифрового неравенства.

Опасения и ограничения не обязательно вызваны пандемией COVID-19.

Цифровизация — это непростой процесс, и образовательное сообщество не готово к максимальному использованию преимуществ дистанционного обучения. В настоящее время дистанционное обучение предполагает дублирование учебного материала на онлайн-платформе. Более того, многие учителя и родители чувствуют себя некомфортно или незнакомы с технологиями. Родители также изо всех сил стараются контролировать дистанционное обучение или домашнее обучение маленьких детей. Следовательно, полный переход к дистанционному обучению требует не только прочной инфраструктуры ИКТ, но и поддержки учителей, учащихся и родителей. Несмотря на все испытания и ошибки при переходе, мы можем ожидать улучшений, таких как усовершенствованные инструменты онлайн-обучения, свободное владение цифровыми технологиями, а также насыщенные и увлекательные уроки.

Цифровое образование и традиционное образование имеют свои сильные и слабые стороны. В будущем дистанционное обучение предложит студентам больше возможностей, чем традиционное образование. Образовательные технологии позволят студентам взять на себя ответственность за свое обучение. Брать на себя ответственность за свое обучение — это новая норма образовательных услуг, которая постепенно формируется.

## Особенности развития некоторых видов туризма в Узбекистане

Каримкулова Мафтуна Юсубали кизи, студент магистратуры  
Университет мировой экономики и дипломатии (г. Ташкент, Узбекистан)

*В данной статье изучаются вопросы, связанные с формированием национальной модели развития сферы туризма в Республике Узбекистан. Характеризуется нормативно-правовая база развития туризма, различные виды и типы туризма на территории Республики, в частности, такие как: паломнический, гастрономический туризм, молодежный туризм, экологический и историко-культурный туризм. При написании статьи нами были использованы такие общенаучные методы, как объективность, системный подход, сравнительный анализ и статистический анализ. В заключении сделаны выводы о перспективах развития туристической области Республики Узбекистан, рисках, а также о возможностях развития новых направлений туризма: рекреационный туризм, геронтологический туризм и MICE-туризм.*

**Ключевые слова:** паломнический туризм, гастрономический туризм, молодежный туризм, экологический туризм, историко-культурный туризм, рекреационный туризм, геронтологический туризм, MICE-туризм.

## Features of the development of some types of tourism in Uzbekistan

Karimqulova Maftuna Yusubali qizi, student master's degree program  
University of World Economy and Diplomacy (Tashkent, Uzbekistan)

*This article examines the issues related to the formation of the national model of tourism development in the Republic of Uzbekistan. It describes the legal framework for the development of tourism, various types and types of tourism on the territory of the Republic, in particular, such as: pilgrimage, gastronomic tourism, youth tourism, environmental and historical and cultural tourism. When writing the article, we used such general historical methods as objectivity, a systematic approach, comparative analysis and statistical analysis. In conclusion, conclusions are drawn about the prospects for the development of the tourism region of the Republic of Uzbekistan, the risks, as well as the opportunities for the development of new areas of tourism: recreational tourism, gerontological tourism and MICE-tourism.*

**Keywords:** pilgrimage tourism, gastronomic tourism, youth tourism, ecological tourism, historical and cultural tourism, recreational tourism, gerontological tourism, MICE-tourism.

В целях развития туристической отрасли правительство Республики Узбекистан, в том числе лично президент, постепенно принимает новые решения, указы и государственные программы. В последние годы принятые меры по развитию туристической отрасли, созданию адекватных условий для туристов, формированию туристической инфраструктуры и обеспечению безопасности туристов были усилены законодательными документами. В целях обеспечения стремительного развития туристической отрасли был принят ряд правительственных постановлений о создании свободных туристических зон.

Основной упор в этих документах делается на внедрение новых инвестиций в эту сферу и, в то же время, самого передового опыта и инноваций в мире. На этой основе в Ташкентской области действуют свободная туристическая зона «Чарвак» [1], туристическая зона «Старый город» в Ташкенте, туристическая зона «Самарканд-сити», туристическая зона «древняя Бухара» [2] и другие спортивно-оздоровительные и экологически чистые туристические зоны.

В целях увеличения потока иностранных туристов в нашу страну и дальнейшего развития внутреннего ту-

ризма, совершенствования туристских услуг и расширения их видов также проводится широкий комплекс работ по приведению инфраструктурного состояния памятников истории и культуры и мест с высоким туристским потенциалом к уровню современных требований.

6 апреля 2021 года Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев подписал Указ № УП-6199 «О мерах дальнейшему совершенствованию системы государственного управления в сферах туризма, спорта и культурного наследия [3]».

Согласно постановлению, Министерство туризма и спорта создано на базе Министерства физической культуры и спорта и Государственного комитета по развитию туризма. В исполнительном аппарате Кабинета Министров:

Упразднена должность заместителя премьер-министра — председателя Государственного комитета по развитию туризма.

Введена должность заместителя премьер-министра — министра туризма и спорта.

Стоит отметить, что 2 декабря 2016 года деятельность комитета была учреждена указом президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности Государствен-

ного комитета Республики Узбекистан по развитию туризма» [4].

К ним относятся улучшение нормативно-правовой базы, либерализация визового режима, улучшение транспортной системы, повышение качества услуг в аэропортах и на вокзалах, разработка новых туристических продуктов и туристических маршрутов, поддержка неправительственных организаций и другие. Несомненно, все это послужило резкому увеличению туристического потока в нашу страну и повышению интереса иностранных туристов к Узбекистану.

Кроме того, результаты, достигнутые в сфере туризма Узбекистана за последние годы, также получили высокое признание на международной арене. В частности, Узбекистан был признан победителем конкурса National Geographic Traveler Awards по направлению «гастрономический туризм» [5].

В 2019 году Всемирная туристская организация (UNWTO) при Организации Объединенных Наций поставила Узбекистан на 4-е место в списке 20 стран с наиболее быстрорастущей туристической индустрией [6].

В рейтинге безопасных стран для туристов Узбекистан занимает 46-е место среди 180 стран мира и 1-е место среди стран СНГ. На церемонии вручения премии «Grandvoyage Tourism Awards» в Мадриде Узбекистан занял 1-е место в номинации «Лучшее развивающееся направление туризма». Издательство «The Guardian» признало Узбекистан лучшим направлением для отдыха.

Согласно Глобальному индексу мусульманских путешествий, Узбекистан входит в 20-ку стран мира. Узбекистан занимает 8-е место в списке стран, наиболее подходящих для путешествий мусульманских женщин [7].

Помимо вышеперечисленного, следует отметить, что стремительно развивающаяся индустрия туризма в Республике Узбекистан, улучшая свои позиции на международной арене, признана развитыми странами в сфере туристической индустрии и является победителем различных международных конкурсов. Уместно отметить, что внимание, уделяемое президентом и правительством Республики Узбекистан росту этого сектора, а также то, что развитие туризма определено как одна из важных составляющих государственной политики, имеет большое значение для развития этого сектора.

В последние годы в Узбекистане приняты важные нормативные документы по туризму и развитию его видов, принимаются меры по популяризации новых видов туризма в Узбекистане, привлечению большого количества отечественных и иностранных туристов, ведется практическая работа по ним.

В частности, проводится масштабная работа по развитию паломнического туризма, экологического туризма, гастрономического туризма, историко-культурного и особенно молодежного туризма.

Экотуризм — это единственное направление в индустрии туризма, заинтересованное в сохранении главного ресурса — естественной природной среды или её

отдельных компонентов (памятников природы, определенных видов животных и растений, природных ландшафтов и др.) [8]. В настоящее время экотуризм является одной из самых быстрорастущих туристических отраслей, основанной на Всемирном руководстве по туризму и экскурсиям и Всемирной туристской организации, то есть доля экотуризма в мировой индустрии туризма колеблется от 10 до 20% [9].

Следует отметить, что разработка и подробное описание туристических маршрутов как важная составляющая ускоренного развития экотуризма в Узбекистане, а также их официальное оформление в соответствующих структурах, отвечающих за развитие туризма. Аналогичное мнение высказал и В. А. Квартальнов [10].

Тот факт, что нынешний климат в Узбекистане не соответствует ни одной другой стране, то есть то, что каждый сезон является своевременным, означает, что в Узбекистане существуют более широкие возможности для развития экотуризма, чем в других странах. Учитывая это, можно сказать, что, на наш взгляд, экотуризм может быть достигнут за счет увеличения потока туристов в Узбекистан путем проведения следующих работ. То есть:

**Прежде всего**, необходимо создать по всему Узбекистану крупные национальные парки, которые будут содержать уникальные исторические памятники, артефакты и тому подобные объекты, представляющие интерес для иностранных туристов. Создав такие сады, можно будет добиться улучшения как окружающей среды, так и здоровья человека. И, конечно же, эта работа также будет способствовать стремительному развитию экотуризма;

**Во-вторых**, чтобы повысить интерес не только иностранных туристов, но и граждан Узбекистана к экотуризму, необходимо увеличить количество поездок в горы, места, где воздух считается полезным для здоровья человека. Если это будет сделано, можно будет улучшить как экотуризм, так и здоровье человека.

В качестве одного из видов туризма, который в настоящее время развивается в Узбекистане, можно назвать молодежный туризм. Молодежный туризм определяется Всемирной туристской организацией, как молодежное путешествие, которое включает в себя все самостоятельные поездки на срок менее одного года людьми в возрасте 16-29 лет, которые мотивированы, частично или полностью, желанием испытать другие культуры жизненного опыта и/или извлекать выгоду из формальных и неформальных возможностей обучения за пределами обычной. Согласно статистике UNWTO, около 23% из 1 миллиона международных туристов, путешествующих по миру, были путешественниками в возрасте от 15 до 29 лет в 2010 году, и этот показатель увеличился на 3% в 2016 году. UNWTO прогнозировал, что к 2020 году в мире будет почти 370 миллионов международных молодежных поездок в год [11].

Сегодня в нашей стране насчитывается более 10 миллионов молодых людей. Это выше, чем количество ино-

странцев. Молодежный союз Узбекистана, который защищает права и интересы этих молодых людей, сейчас принимает на себя роль интегратора молодежи в общественной жизни молодежи.

Целесообразно провести следующую работу по развитию молодежного туризма в Узбекистане:

— Предоставление гражданам до 30 лет различных льгот для путешествий по стране, таких как билеты со скидкой на самолеты и поезда;

— Ввести различные скидки в отелях для молодых людей, путешествующих из одного района в другой;

— Также желательно создать различные удобства для молодых семей, путешествующих с семьей.

Наряду с развитием туристического бизнеса в Узбекистане появляются новые исторически ценные территории и новые культурные туристические направления, главным образом в таких исторических и древних городах, как Бухара, Самарканд, Хива и Ташкент. Нам известно, что использование туристских объектов и ресурсов на туристических рынках Европы, Азии и Америки велико и неограниченно, и поэтому в последнее время продавцы туристических услуг обращают внимание на Узбекистан.

Исходя из этого, необходимо подчеркнуть, что самое главное в создании туристической инфраструктуры — это не подорвать исторический, культурный и самобытный имидж страны. Каждый культурно-исторический, археологический, туристический центр и объект должен соответствовать своему национальному своеобразию и историческому облику, что, в свою очередь, повышает интерес покупателей туристических услуг. И как следствие, создание историко-природных парков должно служить сохранению национальных и местных культурно-исторических памятников и объектов как единого исторического, образовательного, архитектурно-ландшафтного, а также творческого и культурного наследия.

Исходя из сложившейся ситуации, анализ сферы охраны и управления объектами историко-культурного наследия Узбекистана показывает, что, на наш взгляд, существует ряд задач и нерешенных проблем в этом направлении туризма и в регионе. Из них можно выделить следующие:

— Отсутствие четкого и системного подхода к сохранению объектов историко-культурного наследия, построенных в Средние века;

— Отсутствие системы организации работы государственных органов по защите и охране объектов историко-культурного наследия, оставшихся от средневекового периода, таких, как мечети, мавзолеи, караван-сарай, кладбища, медресе и ханаки;

— Многие исторические объекты пришли в упадок и разрушены, некоторые объекты культурного наследия, построенные при разных династиях, были разрушены, они не были отремонтированы таким образом, чтобы привлекать туристов, или эти объекты нуждаются в ремонте;

— И можно сказать, отсутствие нормативных, правовых актов и методических документов на объекты историко-культурного наследия сохранившихся со средних веков и др.

Можно отметить, что гастрономический туризм развивается и в Узбекистане. Среди туристов, посещающих Узбекистан из-за рубежа, а именно, наблюдается повышенный интерес к гастрономическому туризму.

Гастрономический туризм — это путешествие по странам и континентам для знакомства с особенностями местной кухни, кулинарными традициями, с целью отведать уникальные для иностранного туриста блюдо или продукт [12]. По мнению зарубежных ученых М. Холла, Р. Митчелла и Л. Шарпа, среди стран, в которых на сегодняшний день гастрономический туризм (иногда называемый продовольственным туризмом) формирует существенное направление в привлечении турпотока, можно выделить Францию, Италию, Японию и США. А в таких государствах, как Узбекистан, Хорватия, Вьетнам или Мексика, несмотря на то что, еда играет очень важную роль в общественном быте, для привлечения туристов используется не в полной мере [13].

Что касается мнения, высказанного учеными, можно сказать, что, по нашему мнению, в мире недостаточно информации о гастрономическом туризме Узбекистана. Различные инновационные методы, информационные и коммуникационные технологии, реклама не используются для развития гастрономического туризма. Можно констатировать отсутствие квалифицированных кадров в этой сфере.

Сегодня большинство крупных туристических агентств Узбекистана имеют в своей программе гастрономические туры, которые согласно статистике пользуются популярностью. Однако назвать это направление загруженным пока нельзя. Для обеспечения полного раскрытия потенциала данной сферы туристического бизнеса требуется принятие государством ряда мер, направленных на систематизацию и придание динамики процессу.

Среди них можно отметить:

— централизованную популяризацию гастрономических туров на зарубежных рынках (презентации, конференции, участие в выставках, мероприятия при посольствах, реклама в периодических изданиях, ТВ, в сети интернет и прочее);

— стимулирование создания частным бизнесом инфраструктуры обеспечивающей максимально комфортное проведение гастрономических туров;

— создание и продвижение единого бренда, способствующего обеспечению узнаваемости данной категории туристических услуг;

— поддержку турагентств, предлагающих подобного рода услуги (фискальные послабления, компенсация маркетинговых расходов направленных на популяризацию бренда гастрономического туризма и пр.);

— защиту и признание местных продуктов посредством маркировки и обозначения места их происхождения;

- акцент на подготовку кадров в данном направлении;
- создание действенной системы сертификации гарантирующей безопасность пищевых продуктов;
- увеличение количества фестивалей, конференции и прочих мероприятий внутри страны с приглашением иностранных гостей способных обеспечить приток туристов в страну (сотрудники посольств, руководители индустрии туризма и пр.).

Этот список можно пополнять в зависимости от ресурсов государства, которое готово инвестировать в развитие этого сектора. Кроме того, по некоторым из приведенных идей уже проделана работа. Постепенно активность в сфере гастрономического туризма растет, но не все ресурсы используются в полной мере для развития этого направления туризма. В этом направлении предстоит принять много масштабных мер. Поскольку мы наблюдаем изменения, происходящие в нашей стране в последние годы, то, на наш взгляд, принятие мер по ускоренному развитию гастрономического туризма и достижение поставленных в них целей — лишь вопрос времени.

В последнее время необходимо подчеркнуть тот факт, что Узбекистан акцентирует свое внимание на рекреационном, геронтологическом и MICE-туризме, который считается одним из абсолютно новых видов туризма.

**MICE-туризм** — это деловой туризм, связанный с организацией и проведением корпоративных мероприятий.

Чтобы понять, что за мероприятия имеются в виду, расшифруем английскую аббревиатуру:

**Meetings** — корпоративные встречи.

**Incentives** — тимбилдинг и мотивационные туры для сотрудников.

**Conferences** — деловые конференции, съезды, форумы, семинары.

**Events** — выездные корпоративные праздники.

Получается, что MICE-туризм — это проведение в другом городе или за границей мероприятий, направленных на развитие, мотивацию и обучение персонала, партнёров и клиентов компании [14].

В Узбекистане проводится большая работа по ускорению развития этих видов туризма. На наш взгляд, увеличение количества проводимых в Узбекистане международных форумов, конференций, визитов зарубежных партнеров можно рассматривать как проводимую работу по развитию направления MICE-туризм.

В заключение следует отметить, что широкое использование наших возможностей в развитии туризма в нашей стране и практическое применение зарубежного опыта приведут к повышению туристической активности граждан страны и увеличению потока иностранных туристов. Одной из актуальных задач является поднятие практических усилий в этой области на качественно новый уровень путем определения основных направлений и перспектив развития туристической отрасли.

#### Литература:

1. Национальная база данных законодательства, 21.05.2018 г., № 09/18/365/1235
2. <https://www.spot.uz/ru/2018/02/23/tourismzones/>
3. <https://lex.uz/pdfs/5356753>
4. Национальная база данных законодательства, 07.02.2018 г., № 07/18/3510/0668; 25.05.2018 г., № 06/18/5447/1269, 01.06.2018 г., № 06/18/5454/1290; 06.01.2019 г., № 06/18/5611/2430; 20.06.2020 г., № 07/20/4755/0783; 10.02.2021 г., № 06/21/6165/0104
5. <https://review.uz/post/staty/uzbekistan-priznan-otkrytiem-goda-po-versii-national-geographic-traveler?sub=economy>
6. <https://e-cis.info/news/567/85491/>
7. <https://uzbektourism.uz/news/view?id=1683>
8. Григорьянц, А.А. К вопросу развития экотуризма в Узбекистане/А.А. Григорьянц // Экологическое движение Узбекистана. — URL: <http://eco.uz/ru/biblioteka/publikatsii-v-smi/7480-k-voprosu-razvitiya-ekoturizma-v-uzbekistane>
9. Александрова, А.Ю. География туризма/А.Ю. Александрова. — М.: КноРус, 2010. — 592 с.
10. Квартальнов, В.А. Теория и практика туризма/В.А. Квартальнов. — М., 2003. — 660 с.
11. [https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2016/03/Global-Report\\_Power-of-Youth-Travel\\_2016.pdf](https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2016/03/Global-Report_Power-of-Youth-Travel_2016.pdf)
12. Gastronomic tourism. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.worldcitiescultureforum.com/> (дата обращения: 10.04.2021).
13. Hall, M., Mitchell R., Sharple., Consuming places: the role of food, wine tourism in regional development. Food Tourism Around the World, London. L., 2013.
14. <https://ru.wikipedia.org/wiki/MICE>; <https://b2b.onetwotrip.com/blog/trends/chto-takoe-mice-turizm/>

## Анализ пяти конкурентных сил Портера на примере ОАО «Айдырлинский элеватор»

Керуенбаева Дана Сериковна, студент магистратуры  
Оренбургский государственный университет

*С помощью анализа внешней среды можно разработать стратегические результаты, которые помогут не только обнаружить угрозы и возможности предприятия, но и поддерживать его потенциал на должном уровне.*

*Актуальность работы. Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, от правильности учета всех аспектов внешней среды зависит результативность и эффективность деятельности организации, которая заключается в необходимости изучения внешней среды организации для понимания того, какие перемены во внешнем окружении влияют на организацию, какие факторы несут в себе угрозу, а какие факторы обеспечивают большие возможности для осуществления целей организации.*

*Ключевые слова: внешняя среда, деятельность предприятия, метод Портера, пять сил, конкурентная борьба.*

От состояния внешней среды организации зависит финансово-хозяйственная деятельность организации. От многообразия факторов внешнего окружения зависит то, насколько эффективной и плодотворной будет функционирование организации.

Анализ 5 конкурентных сил М. Портера помогает обнаружить определяющие угрозы предприятию и его возможности со стороны новых и существующих конкурентов, покупателей, поставщиков и товарозаменителей. Разберем подробно на примере ОАО «Айдырлинский элеватор».

Открытое акционерное общество «Айдырлинский элеватор», учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07. 1992 г. № 721.

Открытое акционерное общество «Айдырлинский элеватор» находится по адресу: 462890, Оренбургская область, поселок Красноярский, район Кваркенский, улица Элеваторская, 1.

Открытое акционерное общество «Айдырлинский элеватор» основано в 50-х годах XX века, находится в поселке Красноярский Оренбургской области. Айдырлинский элеватор работает с сельхозтоваропроизводителями Адамовского, Новоорского районов и оказывает клиентам услуги по приемке, отпуску, хранению, сушке и подработке зерна. Сегодня на предприятии работают 165 человек. Основными видами деятельности ОАО «Айдырлинский элеватор» являются:

- производство и реализация зерновых культур;
- заготовка зерновых культур;
- хранение и подработка зерна.

Задача финансово-хозяйственной деятельности предприятия — получение прибыли. Предприятие имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, которые необходимы для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральным законом.

Рассмотрим конкурентные силы подробнее.

1) Угроза появления конкурентов подразумевает возможность появления новых игроков в отрасли.

Входные барьеры в отрасль:

- экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов;
- эффект жизненного цикла;
- капитальные издержки входа;
- доступность каналов поставки и распределения;
- государственные меры и политика;
- предпочтения и преданность потребителей;
- сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Основным ограничением является необходимость значительных капитальных вложений для выхода на рынок: покупка паев или их аренда, закупка сельскохозяйственной техники, складов, мастерских и т.д. Все это приводит к тому, что для нового игрока себестоимость продукции будет выше, чем для устоявшихся компаний. Также ОАО «Айдырлинский элеватор» имеет государственное субсидирование, что затрудняет положение новых игроков в связи с дороговизной заемного банковского капитала. ОАО «Айдырлинский элеватор» имеет многолетний опыт работы в отрасли зернового хозяйства в своем регионе. Для нового конкурента стоимость производства в первые годы будет значительно выше из-за незнания специфики производства в данном регионе.

В исторически сложившихся сельскохозяйственных районах угодья были освоены еще в прошлом веке. Предприятия, специализирующиеся на земле сегодня, — это преемники хозяйств советского периода или новые предприятия, которые были освоены в процессе объединений. Следовательно создание новых конкурентов затруднительно.

2) Уровень конкурентной борьбы.

Конкуренция в отрасли зернового хозяйства идет за землю, а также за складские мощности — возможность хранить свою продукцию на элеваторах на безопасных ус-

ловиях и по разумным расценкам. По сегодняшний день в Кваркенском районе сельскохозяйственные угодья распределены между крупными агрохолдингами, но также присутствуют и фермерские хозяйства. По данным администрации Кваркенского района, ежегодно сельскохозяйственные угодья более мелких предприятий поглощаются крупными агропромышленными предприятиями.

Стоит отметить крупные предприятия отрасли зернового хозяйства в Кваркенском районе:

- ООО «Урал-Мас»;
- ОАО «Шильдинский элеватор»;
- ООО «Оренхлеб»;
- ООО «Элеватор Теренсай»;
- СПК Колхоз «Уральский».

Удельный вес их в объеме общей площади составляет почти 45% и имеет динамику увеличения с каждым годом. Более мелкие хозяйства вследствие эффекта масштаба не могут конкурировать с крупными предприятиями.

Один из показателей конкурентной борьбы помимо земли является возможность долгосрочного хранения зерновой продукции. В период уборочного сезона доступ к складским мощностям является важной деталью логистики и транспортировки. В уборочный сезон цены на продукцию пшеницы в силу высокого предложения падают, и возможность переждать, не понеся потерь продукции на хранение, является хорошим конкурентным преимуществом.

ОАО «Айдырлинский элеватор» имеет возможность гарантированно хранить свою продукцию в период сезона и при этом нести незначительные издержки на хранение по сравнению с конкурентами. Благодаря наличию собственных складских мощностей ОАО «Айдырлинский элеватор» имеет возможность переждать период падения цен и реализовать продукцию в благоприятное время, при этом обеспечить себе высокую эффективность благодаря незначительным издержкам на хранение.

В период пандемии в 2020 г. цены на зерно практически не изменились или даже снизились. Для российских производителей зерна рост цен был не связан, как обычно, со снижением производства, а произошел на фоне почти рекордного урожая.

3) Угроза появления продуктов.

Для продукции, производимой ОАО «Айдырлинский элеватор», угроза появления заменителей незначительна.

4) Рыночная власть поставщиков. Конкурентное влияние поставщиков усиливается, когда:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков;
- продукция поставщиков дифференцирована;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей;
- существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя.

Поставщиками для хранения зерновой продукции ОАО «Айдырлинский элеватор» являются в основном крестьянско-фермерские хозяйства ИП Алькеев А. Н. (производство мягкой пшеницы, ячменя, ржи), ИП Лазарев А. С. (производство подсолнечника, ячменя), ИП Беркенов С. С. (производство гречихи, пшеницы) и другие.

Поставка ГСМ. Топливные компании посредством системы скидок и дисконтов для клиентов закрепляют предприятие за собой. Хотя качество топлива не всегда может соответствовать заявленному. При низком качестве топлива вырастает его расход, быстрее засоряются фильтры, соответственно, растут издержки на расходные материалы. Таким образом, поставщики могут значительно влиять на эффективность предприятий отрасли.

Рыночная власть покупателей. В отрасли зернового хозяйства производится продукция, реализуемая по договорным ценам, поэтому цена одна для всей отрасли.

ОАО «Айдырлинский элеватор» производит семена пшеницы, ячменя, которые реализует другим предприятиям группы для производства муки и другой продукции. Благодаря собственным складским мощностям производство зерновых также защищено от резких скачков цен. К угрозам со стороны покупателей можно отнести угрозу поглощения крупным агрохолдингом, цель которого — выстраивание вертикально интегрированного холдинга. Данная угроза не является актуальной для ОАО «Айдырлинский элеватор».

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) ОАО «Айдырлинский элеватор» не использует стратегию развития, это ведет к несбалансированному и не всегда организованному развитию;
- 2) в отрасли зернового хозяйства ОАО «Айдырлинский элеватор» занимает стабильно сильную позицию по отношению к конкурентам, имеет поддержку местной администрации;
- 3) существуют риски для предприятия, связанные с определением цены семян, удобрений и ГСМ в то время, когда нельзя переключиться на другого поставщика. Поскольку количество поставщиков ограничено, необходимо заниматься поиском потенциальных поставщиков и быть готовым к оперативной смене поставщика с минимальными потерями, в случае необходимости.
- 4) для ОАО «Айдырлинский элеватор» более выгодным является производство семян мягкой пшеницы (сорта «Альбидум», «Нутонс»), так как имеется гарантированный покупатель по договорноустановленным ценам. Поскольку стоимость твердой пшеницы намного превосходит стоимость мягкой пшеницы или ячменя при постоянных технологиях производства, ОАО «Айдырлинский элеватор» специализируется на мягкой пшенице. В данном случае необходимо развивать и сопровождать лояльность покупателей. Сделать акцент на выстраивание длительных и доверительных отношений с покупателями.

Литература:

1. Кукса, Д. И. Стратегический анализ внешней среды предприятия/Д. И. Кукса // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. — 2019. — с. 96-103.
2. Бобрышева, А. А. Практическое применение модели Майкла Портера в мукомольной отрасли/А. А. Бобрышева // Молодой ученый. — 2016. — № 21 (125). — с. 317-319.
3. Стефаненко, М. Н. Стратегический анализ внешней среды предприятия/М. Н. Стефаненко // Информационно-компьютерные технологии в экономике, образовании и социальной сфере. — 2019. — № 1 (23). — с. 60-67.

## Теоретические основы адаптации сельскохозяйственных предприятий к изменениям внешней среды на примере ОАО «Айдырлинский элеватор»

Керуенбаева Дана Сериковна, студент магистратуры  
Оренбургский государственный университет

*В данной статье рассматриваются факторы, определяющие механизм адаптации сельскохозяйственных предприятий к изменяющимся условиям хозяйствования на примере ОАО «Айдырлинский элеватор». Предложены мероприятия, обеспечивающие максимальный эффект адаптации сельскохозяйственных предприятий к изменениям среды функционирования.*

*Ключевые слова:* адаптация, экономические системы, устойчивость, сельскохозяйственные предприятия.

Под адаптацией понимается процесс корректировки структурных элементов системы и соотношений между ними с целью обеспечения устойчивости воспроизводства системы при прогнозируемых изменениях условий функционирования. Процесс адаптации предполагает разработку и реализацию целенаправленных мероприятий по формированию специфического механизма, позволяющего в динамике обеспечить соответствие структуры агроэкономической системы внешним и внутренним факторам хозяйствования.

В ОАО «Айдырлинский элеватор» на данный момент производится зерно пшеницы, ржи, ячменя и овса. Для выращивания зерна на предприятии применяется научно обоснованная система севооборотов и рациональное размещение посевных культур по площадям. Урожайность зерновых колеблется от 12,9 до 17,2 ц/га. В целях повышения урожайности используются новые сорта зерновых: яровая пшеница «Триза», ячмень «Анабель». Принимая во внимание имеющиеся возможности и ресурсы предприятия, необходимо, во-первых, улучшить плодородие используемых почвенных ресурсов; во-вторых, модернизировать имеющийся парк техники; в-третьих, использовать энергосберегающие технологии; в-четвертых, правильно организовать работу планово-экономического отдела и провести обучение и повышение квалификации персонала.

Неотъемлемой частью повышения урожайности зерновых и улучшения качества производимой продукции с целью адаптации предприятия к условиям внешней среды является внедрение в производство селекционных достижений, увеличения количества вносимых удо-

брений, а также оптимизация сроков уборки зерновых, правильная обработка семян при посеве и качественное их хранение после уборки, и, наконец, покупка нового оборудования и сельскохозяйственной техники.

Внедрение в производство новых сортов, обладающих значительно лучшими качествами по сравнению с возделываемыми ранее, способствует стабильному ведению зернового хозяйства. Прибавка урожая может достигать до 2,6 ц/га. Непосредственное влияние оказывает также поддержка со стороны государства.

Одним из основных показателей, характеризующих деятельность предприятий отрасли зернового хозяйства, является объем производства сельскохозяйственной продукции. От его величины зависят объем реализации продукции, уровень ее себестоимости, сумма прибыли, уровень рентабельности, финансовое положение предприятия и другие экономические показатели. Анализ производства продукции растениеводства целесообразно начинать с изучения ее динамики с оценкой произошедших изменений. Объектом анализа выступает производство продукции зерновых культур.

Анализ таблицы 1 показал, что в 2020 г. наблюдается скачок в области производства зерна. Следует также отметить, что происходит увеличение производства зерна яровых на 47,3%. Непосредственное влияние на валовой сбор оказывает структура посевных площадей, а также гибель посевов, которая может произойти по объективным причинам и по вине предприятия.

По данным таблицы 2 видно, что в 2020 г. по сравнению с 2018 г. валовой сбор зерна увеличился на 2389 ц или на 16,1%. При этом валовой сбор зерна озимых



Таблица 1. Динамика производства зерна в ОАО «Айдырлинский элеватор»

Год	Производство зерна		В т. ч. производство зерна			
	ц	Темп роста, %	яровых		озимых	
			ц	Темп роста, %	ц	Темп роста, %
2018	14849	-	11989	-	2436	-
2019	12677	85,4	10614	88,5	1799	73,8
2020	17238	135,9	15636	147,3	1602	89,1

Таблица 2. Анализ посевных площадей, урожайности и валового сбора зерновых культур

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 к 2018 г	
				Абсолютное, +/ —	Относительное, %
1. Размер посевных площадей, га	1152	1104	1000	-152	86,8
Озимые	152	135	120	-32	78,9
Яровые	980	-	880	-100	89,7
2. Размер убранной площади, всего, га	1152	1104	1000	-152	86,8
Озимые	152	135	120	-32	78,9
Яровые	980	-	880	-100	78,9
3. Площадь гибели посевов, га	70	0	0	-70	0
Озимые	0	0	0	0	0
Яровые	70	0	0	-70	0
4. Урожайность, ц/га	12,9	11,5	17,2	4,3	133,3
Озимые	16	13,3	13,4	-2,6	83,7
Яровые	12,2	11,2	17,8	5,6	145,9
5. Валовой сбор, ц	14849	12677	17238	2389	116,1
Озимые	2436	1799	1602	-834	65,7
яровые	11989	10614	15636	3647	130,4

снизился на 834 ц, а яровых увеличился — на 3647 ц (30,4%). При этом размер посевных площадей за тот же период снизился на 13,2%. Причиной сложившейся ситуации может быть изменение структуры земельных угодий в целом по предприятию в сторону их снижения, а также рост материальных и трудовых затрат на возделывание зерновых культур. Однако наблюдается и положительная динамика — сократилась площадь гибели посевов на 70 га, значит, предприятием были использованы достаточно эффективные средства защиты растений и удобрения в целях повышения плодородия почв.

Качество продукции является неотъемлемым показателем для всех предприятий, так как в условиях рынка обеспечение конкурентоспособности, получение наиболее выгодных контрактов возможны только для тех предприятий, у которых уровень качества выпускаемой продукции соответствует требованиям внутренних и внешних рынков.

Основными задачами анализа качества являются: оценка качества выпускаемой продукции, выявление причин снижения качества, установление влияния изменения качества на объем выпуска. В условиях рынка

оценка качества строится на показателях, отражающих конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках [15]. Качество — величина непостоянная. Она зависит от уровня применяемой техники и технологий, уровня квалификации работников, их дисциплины труда.

Показателями качества зерна являются его сортность и кондиционность. Так по данным местной газеты Кваркенского района «Степной маяк», в 2018 г. из проверенных партий зерна только 36% семян соответствовали стандартам. В основном они не прошли по засоренности. Но впоследствии благодаря новой технике на токах количество классных семян зерновых довели до 80%.

Таким образом, оценка качества зерна является важнейшей частью в деле повышения эффективности его производства. С целью повышения качества зерна необходим ряд мероприятий. Значительную роль здесь играет правильная и своевременная обработка семян, качественный уход за посевами, правильная технология уборки, соответствующая оптимальным срокам.

Анализ состояния производства зерна на предприятии выявил ряд недостатков в уровне его организации. Несмотря на то, что в ОАО «Айдырлинский элеватор» используется новая техника, применяются новые сорта зерновых культур, имеются все же некоторые проблемы:

- недостаточно рациональное использование посевных площадей и размещение культур в полях севооборота;
- недостаток сельскохозяйственной техники и оборудования;
- недостаток квалифицированных рабочих кадров;
- высокая себестоимость произведенного зерна;
- низкий уровень урожайности зерновых культур;
- постоянное снижение закупочных цен на зерно в связи с сезонностью производства.

#### Литература:

1. Абдуллаева, Т.К. Совершенствование системы проектного управления на предприятиях на основе внедрения механизмов адаптации/Т.К. Абдуллаева, З.Б. Абдулкеримова // Неделя науки-2018. Сборник материалов XXXIX итоговой научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов ДГТУ, 2018. — с. 436-438.
2. Каледина, А.А. Механизмы обеспечения адаптации предприятия к изменениям внешней среды/А.А. Каледина, О.П. Михайлова // В сборнике: International scientific discoveries 2018. XXXIII международная научно-практическая конференция, 2018. — с. 96-99.
3. Дегтева, Н.М. Механизм адаптации к изменениям конкурентной среды предприятий, выпускающих ЖБИ/Н.М. Дегтева/Молодой исследователь: вызовы и перспективы. сборник статей по материалам LVI междунар. науч. — практ. конф., 2018. — № 1. — с. 155-160.

Таким образом, выявлены основные направления адаптации предприятия и управления на предприятии. В результате выработаны следующие мероприятия:

- увеличение количества вносимых удобрений;
- оптимизация структуры посевных площадей и рационализация размещения культур в полях севооборота;
- целенаправленная селекция зерновых культур и внедрение в производство новых сортов растений;
- оптимизация сроков посевов и уборки зерновых культур;
- повышение квалификации специалистов агроинженерной службы;
- обеспечение эффективной мотивации и стимулирование за счет совершенствования системы морального и материального поощрения работников;
- повышение качества производимого зерна за счет приобретения нового оборудования и техники;
- улучшение условий обработки и хранения зерна за счет применения современной техники и оборудования, а также совершенствования системы вентиляции в помещениях и применения средств защиты от грызунов и вредителей;
- использование энерго- и ресурсосберегающей техники и технологий;
- поиск новых партнеров по кредиту на взаимовыгодных условиях;
- внедрение контроля издержек и контроля над деятельностью предприятия.

В ходе выполнения данных мероприятий предприятие сможет адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды в области растениеводства, а также приемлемые цены позволят привлечь дополнительных инвесторов и расширить круг потенциальных клиентов и партнеров.

## Опыт применения зарубежной практики управления в профессиональной образовательной организации

Лапин Владимир Геннадьевич, ректор, председатель педагогического совета  
Южно-Уральский государственный колледж (г. Челябинск)

Шалупова Ксения Сергеевна, студент магистратуры  
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет (г. Челябинск)

*В статье поднимается проблема интегрированного образования среднем профессиональном образовании Российской Федерации. Исследуется вопрос перенятия опыта зарубежной практики управления в российское образование. Исследование поднятого вопроса требует глубокого теоретического осмысления с опорой на опыт практики управления зарубежных стран. Показаны принципы в образовании за рубежом.*

**Ключевые слова:** интеграция образования, практика управления, образование, зарубежный опыт.

## Experience in applying foreign management practices in a professional educational organization

Lapin Vladimir Gennadievich, rector, chairman of the pedagogical council  
South Ural State College (Chelyabinsk)

Shalupova Ksenia Sergeevna, student master's degree program  
South Ural State Humanitarian-Pedagogical University (Chelyabinsk)

*The article raises the problem of integrated education in secondary vocational education in the Russian Federation. The article examines the issue of adopting the experience of foreign management practices in Russian education. The study of the raised issue requires a deep theoretical understanding based on the experience of management practices in foreign countries. The principles of education abroad are shown.*

**Keywords:** integration of education, management practice, education, foreign experience.

В современном образовательном пространстве Российской Федерации в эпоху доступного, «открытого» образования для всего человечества, протекает процесс глобализации и интеграции зарубежной практики в систему образования. Наиболее активно такой обмен опытом происходит в технических, информационных, научных, виртуальных сферах образования. Ведущие специалисты высших учебных заведений страны обмениваются опытом с зарубежными специалистами, изучают опыт проведения мастер-классов, проходят практику в зарубежных вузах, участвуют в международных вебинарах, конференциях, интегрируя в отечественное образование приемы, методы, технологии европейского образования. Увеличение наукоемких и высокотехнологичных производств требует обеспечения предприятий специалистами, обладающими профессиональной квалификацией, многофункциональными умениями.

И, если, международное образование активно развивается почти во всех высших учебных заведениях Российской Федерации, то в среднем профессиональном образовании интегрированное образование является одним из актуальных вопросов современного образования. Исследование поднятого вопроса требует глубокого теоретиче-

ского осмысления с опорой на опыт практики управления зарубежных стран. Во-первых, как отметил президент Российской Федерации В. В. Путин, «в нашей стране доля высококвалифицированных рабочих и специалистов составляет сейчас не более пяти процентов общего числа работающих, в то время как в государствах с развитой экономикой эта цифра достигает 40 процентов. У нас нет нужного количества квалифицированных специалистов среднего звена» [1]. Во-вторых, заслуживает внимания характерный для развитых стран опыт «мягкого менеджмента», который предполагает децентрализованное управление развитием профессионального образования. Такой подход обеспечивает повышенную экономическую эффективность государственного и частного секторов профессиональной школы. Во-третьих, современные социально-экономические условия ориентируют общество на новые цели в системе среднего профессионального образования.

Если обратиться к применению зарубежного опыта управления в высших учебных заведениях, то можно заметить, что зарубежное сотрудничество происходит не только в вузах страны международного уровня как МГУ, МГИМО и другие, но и в более узких, локальных высших учебных заведениях. Так, в Южно-Уральском государ-

ственном гуманитарно-педагогическом университете (далее ЮУрГГПУ) приоритетным направлением развития международной деятельности является интернационализация образования и поиск новых форм международного сотрудничества, способствующих гармонизации российского и европейского образования, повышения качества образовательного процесса. В связи с этим были приглашены в университет на работу представители зарубежных организаций для проведения учебных курсов, научных семинаров, лекций: на кафедре французского языка и методики обучения французскому языку преподаёт гражданин Франции Монторуа Тибо Вильям; в качестве ассистента преподавателя по программе Фулбрайта в текущем учебном году работает Питер Энтони Станкевич, США [2]. Уже в течение двух лет в Лингвистическом центре LeXIS делится своими знаниями по испанскому языку ВарасРобледо Карлос Уилсон, Сантьяго, Чили. В 2018 году на базе Южно-уральского государственного гуманитарно-педагогического университета прошли знаковые международные мероприятия: в ЮУрГГПУ побывала делегация Южночешского университета (Чехия, г. Ческе-будеёвицы), где основной целью их визита стало — установить сотрудничество, обмен опытом и студентами между двумя вузами. Тесное сотрудничество с представителями зарубежного образования развивается и в других вузах Южного Урала (ЮУрГУ, ЧелГУ и др.). Известная высшая школа дизайна МИДиС готовит профессионалов по российско-британской программе: методики и технологии освоены за 4 года сотрудничества с Университетом Уэльса (Великобритания), а стажировку студенты ежегодно проходят в Летней школе Университета Глиндэуэр (Glyndwr University), российских и зарубежных домах моды [3].

Образование будущего строится на стремительно изменяющихся инновационных технологиях, креативных проектах и идеях. Если обратится к зарубежному опыту управления в области образования, а сегодня это носитель современного инновационного проектно-художественного мышления, необходимого для конструктивных преобразований российской действительности, то отличительной чертой систем профессионального образования и обучения в странах Европейского Союза (ЕС) является их разнообразие и вариативность. Обусловлено это следующим. Этот же принцип относится и к области образования, порождая практические перемены в данной об-

ласти. Стоит отметить важную черту — возможность обучения в течение всей жизни, при этом наблюдается отток рабочей силы в более наукоемкие или более престижные отрасли и отсутствие значительных успехов в комплексном решении возникающих при этом вопросов как со стороны робототехники, так и в социальной сфере. В этих условиях особое значение приобретает в настоящее время среднее профессиональное образование и обучение, поскольку именно оно закладывает фундамент, на котором человек сможет строить последующую профессиональную карьеру и продолжать обучение с одной стороны, и, с другой, обеспечить рабочей силой предприятия. Рассматривая решения перечисленных выше аспектов, в области управления и образования стоит выделить наиболее их успешное решение, которые также наглядно показывают динамику глобализации зарубежного образования. Если рассматривать практику управления за рубежом, например, в сфере дизайнерского образования, то можно сказать, что в 1990 году Университет искусства и дизайна в Хельсинки и Королевский колледж искусств в Лондоне объединили шесть ведущих культурных и дизайнерских организаций и создали CUMULUS — систему дизайнерского образования, которая отражает стремление к накоплению знаний и способностей, необходимых для решения новых проблем и исследований новых рубежей искусства и дизайна. В настоящее время CUMULUS насчитывает свыше 40 членов, представляющих страны Европейского Союза. Проводится обмен студентами, преподавателями, идеями, в том числе будущего развития дизайнерского образования и дизайнерской профессии [4]. Для решения новых задач, в свете развития человеческих ресурсов, в ЕЭС создана система общего образования — от начальных школ до непрерывного обучения — SOCRATES. Данная система дифференцирует выбор курсов, давая студентам возможность следовать разными путями к получению специальности.

В связи с этим в системе среднего профессионального образования уже Российской Федерации актуализируется необходимость разработки новых моделей качественной подготовки практикующих специалистов в сфере управления образованием, охватывающих более широкую область деятельности педагога социокультурной направленности и нацеленных на подготовку специалиста с развитым проектно-художественным мышлением.

#### Литература:

1. Жилина, А. И. Управление знаниями — новая методология взаимодействия ИПК с педагогами региона/А. И. Жилина. Текст: непосредственный // Образование: ресурсы развития. Вестн. ЛОИРО. — 2013. — № 1. — с. 7-14.
2. Пахомова, О. В. Современные тенденции в развитии профессионально-технологического образования/О. В. Пахомова. Текст: непосредственный // Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. — 2013. — № 2. — с. 58-58.
3. Коваленко, М. А. Профессиональное развитие: искусство подготовки сотрудника/М. А. Коваленко. Текст: непосредственный // Управление развитием персонала. — 2012. — № 03 (31). — с. 200-203.
4. Катышева, Н. М. Организационно-педагогические условия управления инновационным развитием педагогического колледжа: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата педагогических наук: 13.00.01/Н. М. Катышева. Текст: непосредственный; Нижний Новгород: 2014. — 29 с.

## Возможные тенденции развития системы закупок в будущем

Лукина Владлена Владимировна, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

*В данной статье повествуется о возможных тенденциях развития системы закупок в будущем, а также о трех факторах закупок, которые будут определять будущее закупок.*

*Ключевые слова: закупки, поставщик, глобализация, технология, эффективность.*

Несомненно, технологические инновации захватили нормальную жизнь людей, эффективно изменив модели работы сотрудников в организации. Кроме того, нельзя упускать из виду радикальные последствия пандемии, которая в конечном итоге ускорила мировые идеи цифровой трансформации, включая закупочные операции. Несколько лет назад закупочные организации задавались вопросом, стоит ли инвестировать в услуги автоматизации и что произойдет, когда более продвинутые системы, такие как инструменты искусственного интеллекта, будут интегрированы в существующую систему. Теперь этот случай получил еще большую поддержку в свете пандемического кризиса [5].

Теперь, когда решения по автоматизации закупок еще не полностью вторглись в существующие операции, руководителям закупок пора переосмыслить взаимодействие, переосмыслить решения по идентификации закупок и перепроектировать интерфейсы.

Три фактора закупок, которые будут определять будущее закупок:

### 1. Глобализация

Глобализацией называют усиление зависимости людей от географических и национальных границ. В значительной степени эта зависимость обусловлена технологией, а точнее — информационными технологиями.

С точки зрения решений в области закупок глобальные источники являются важным аспектом глобализации. Теперь глобальный поиск определяется как процедура приобретения услуг и товаров из различных частей географии [1]. Эти детали после покупки эффективно собираются в конечный продукт. Проще говоря, глобальный источник-это процесс, в котором труд распределяется на международном уровне для выполнения определенных видов деятельности, где они могут быть выполнены на самом низком уровне.

Независимо от того, требуется ли компании разрабатываемая или произведенная продукция, снабжение из стран с низкими затратами на производственные процессы может привести к гораздо большему получению денег. Это также может позволить экспертам по закупкам наслаждаться исключительной и постоянной ценностью, поставляя продукцию по всему миру. И глобальный поиск делает то же самое для организаций по всему миру. Они обеспечивают качество при наименьшей вложенной стоимости. Поэтому глобальный поиск источников рассматривается как наиболее эффективный тренд для выполнения

закупочных функций в ближайшие дни. В сочетании с эффективными стратегиями поиска поставщиков глобальный поиск позволит лидерам извлечь максимум пользы из глобальных услуг поиска поставщиков [3].

### 2. Информационная технология

Как уже упоминалось в предыдущем пункте, глобализация в первую очередь обусловлена решениями в области информационных технологий — технологий, которые в основном включают в себя Интернет, компьютеры и телекоммуникации. Среди трех основных компонентов Интернет оказал значительное влияние на закупочные процедуры. С помощью большого количества ценной информации, передаваемой через Интернет и через обрабатываемые электронные транзакции, агенты по закупкам по всему миру эффективно превращают своих существующих поставщиков в электронных. Таким образом, Интернет меняет все существующие процедуры организации, и, конечно, в лучшую сторону.

### 3. Роль закупок меняется

С ростом интенсивности глобальной конкуренции организации по всему миру эффективно ищут стратегии, которые дадут им конкурентное преимущество и помогут им успешно выживать в долгосрочной перспективе. В последнее время появилось несколько подходов и моделей, и конкурентные преимущества были найдены за счет снижения затрат, общего управления качеством, сокращения запасов, сотрудничества с поставщиками, бережливого и гибкого производства, управление цепочками поставок и конкуренция, основанная на времени [4]. Все эти части сыграли эффективную роль в оценке закупок по отдельности. Эти конкурентные преимущества позволили организационным владельцам управлять передовой и плавно текущей системой закупок, переживая пандемический кризис.

С увеличением внимания, уделяемого управлению закупками, руководители закупок больше концентрируются на планах развития поставщиков, политике снижения затрат и улучшении отношений с поставщиками, а не на пополнении запасов [2].

Кроме того, будущие тенденции закупок будут эффективно зависеть от следующих процессов:

1. Стратегии закупок будут открыты для более крупных поставщиков

2. Лидеры закупок будут ориентироваться на лучшие практики, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке

3. Закупки станут более ориентированными на потребителя
4. Руководители закупок будут расширять партнерство и восходящую интеграцию с поставщиками
5. Тактическая закупочная деятельность станет автоматизированной

Таковы три основные тенденции, которые будут доминировать в закупках в ближайшем будущем. Эксперты по закупкам будут эффективно интегрировать эти факторы для достижения успеха. Чтобы получить конкурентное преимущество, лидерам закупок придется отказаться от фрагментарных подходов и сосредоточиться на факторах, упомянутых выше.

#### Литература:

1. Андрей, Ступин Лучший в мире поставщик, или Как наладить бизнес с крупным международным партнером/Ступин Андрей. — М: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2017. — 340 с.
2. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок/Бауэрсокс Доналд Дж. — М: Олимп-Бизнес, 2017. — 932 с.
3. Просветов, Г.И. Управление запасами. Задачи и решения/Г.И. Просветов. — М: Альфа-пресс, 2018. — 192 с.
4. Теодорович, Руслан Настольная книга поставщика/Руслан Теодорович. — М: Издательство Гревцова, 2014. — 224 с.
5. Шевченко, Л.И. Регулирование отношений поставки. Теория и практика/Л.И. Шевченко. — М: Юридический центр Пресс, 2018. — 294 с.

## Программное обеспечение для управления трансформацией бизнеса

Лукина Владлена Владимировна, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

*В данной статье повествуется о значении и преимуществах внедрения программного обеспечения для управления трансформацией бизнеса, которое помогает компании стать наиболее эффективной.*

**Ключевые слова:** программное обеспечение, бизнес, эффективность.

Для того, чтобы компании стать более эффективной, может потребоваться нечто большее, чем реализация нескольких простых тактик. Возможно, придется полностью обновить корпорацию, изменив повседневные процессы, привлекая сотрудников к работе в организации и обновив электронику. Это называется трансформацией бизнеса. Это изменение в масштабах всей компании, которое требует, чтобы участие каждого было эффективным. Поскольку будет необходимо отслеживать множество факторов и деталей, необходимо использовать технологии для наблюдения за прогрессом. Использование программ организационной трансформации для успешного обновления бизнеса дает множество преимуществ.

Одна из основных задач реконструкции организации — устранение потерь. Чтобы удалить ненужные элементы, необходимо отслеживать все ресурсы.

Выгодно менять приложения для управления изменениями, если другое позволяет выполнять больше сразу. Это также позволяет любому пользователю видеть расходы компании на ресурсы, чтобы более внимательно относиться к их потреблению. Сотрудники могут улучшить свое планирование использования активов и найти более эффективные способы выполнения задач [2]. Улучшение

управления стратегией ресурсов увеличивает производительность компании за счет необходимых изменений.

Когда менеджеры и другие члены компании увидят, насколько эффективен и удобен этот тип продукта, это может побудить всех найти больше программного обеспечения для повышения производительности бизнеса. Возможно, руководители компании уже включили информационные технологии в свои повседневные процессы. Даже в этом случае это не означает, что они обновлены. Замена старых гаджетов новыми устройствами и программами дает и другие преимущества, например, обучение сотрудников дополнительным навыкам. Руководителям не придется нанимать другую команду для управления всей электроникой. Сотрудники могут узнать, как управлять устройствами, улучшить свои коммуникативные навыки и многое другое.

Повышение цифровой производительности компании может дать преимущество перед конкурентами и продлить жизненный цикл бизнеса. Люди с большей вероятностью займутся бизнесом, если он будет содержать удобство простых интерфейсов.

Преимущества внедрения программного обеспечения для управления трансформацией бизнеса:

### 1. Отслеживание изменений

Внесение нескольких изменений в общую функциональность компании может привести к положительным результатам. Однако когда это происходит, бывает сложно определить, какая тактика внесла наибольший вклад. Программное обеспечение для трансформации бизнеса дает важные обновления отчетов. Оно не только сообщает, какие факторы способствовали улучшениям, но и позволяет подсчитать, насколько сильно. Руководитель можете определить, что еще можно сделать для дальнейшего повышения эффективности, удаляя при этом малоэффективные бизнес-процессы или снижающие прогресс [1]. Это преимущество может применяться к проектам и идеям любого масштаба.

### 2. Благодарность сотрудников

Еще один важный фактор в трансформации бизнеса — это поощрение сотрудников также помогать вашей компании улучшаться. Это дает множество преимуществ, таких как получение обратной связи с разных точек зрения и экономия времени. Программное обеспечение для трансформации бизнеса может отслеживать важные изменения и сообщать, чья идея заключалась в реализации этих планов. Признание сотрудников за эти полезные концепции может побудить их стремиться повысить свою эффективность. Другие сотрудники могут даже почувствовать вдохновение придумывать собственные практические идеи. Если они знают, что их идеи будут не только услышаны, но и предоставлен шанс, они будут более склонны уделять больше внимания мелким деталям в своей работе.

### 3. Доступно всем

Общение остается серьезной проблемой, когда дело доходит до постоянных смен. В компании обычно есть несколько отделов, которые очень хорошо работают независимо. Не сообщая всем о радикальных изменениях, многие люди в корпорации будут продолжать тратить ресурсы бессознательно [3]. Команде также может быть неприятно внезапно обнаружить, что неделю назад они должны были сделать что-то другое. Программное обеспечение для трансформации бизнеса решает эту проблему, позволяя всем сотрудникам компании получать информацию о дополнительных планах. Это позволяет людям узнать свою роль в этих корректировках, чтобы избежать путаницы и недопонимания.

### 4. Будьте в курсе новых идей

Менеджер трансформации будет получать немедленные уведомления о предложениях, добавленных сотрудниками. С этим типом программного обеспечения ничто не будет незаметно. Сотрудник может предложить концепцию, которая предоставит прекрасную возможность для значительного улучшения.

### 5. Записывает все предложения и прогресс

Программное обеспечение для трансформации бизнеса позволяет вести журнал документов, задач и других форм планов, составленных для компании. Это отличный способ извлечь уроки из прошлых ошибок и предотвра-

тить их повторение корпорацией. Могли быть идеи, которые в то время не сработали, потому что было слишком рано их реализовывать. С помощью этого программного обеспечения можно быстро вернуться и найти эти идеи, не просматривая множество файлов. Компания также может отслеживать вовлеченность сотрудников.

Это программное обеспечение не только упрощает обработку этой информации, но и позволяет выявить закономерности в предложениях сотрудников. У некоторых из них может быть похожая стратегия выполнения определенных задач. Эти данные дают дополнительный контроль над направлением компании.

### 6. Повышение эффективности

Иногда компании может потребоваться некоторое время, чтобы привыкнуть к новому программному обеспечению или цифровым устройствам. Однако в конечном итоге потраченное время того стоит. Довольно скоро команда адаптируется к программному обеспечению для трансформации бизнеса и создаст согласованный рабочий процесс. Программное обеспечение для трансформации бизнеса предоставляет различные инструменты для управления проектами, которые помогут изменить образ компании и дать новые идеи для внесения изменений. Лучший способ сохранить контроль над своим бизнесом и цифровой трансформацией — это использовать информацию из бизнес-моделей, таких как блок-схемы, картографирование культур, адаптация сотрудников и партнерский портал. Менеджеры могут использовать их для планирования процессов и анализа того, кто лучше всего справится с конкретными задачами [5].

### 7. Лучший сбор данных

Преобразование бизнеса не так просто, как составить единый план и довести его до конца. Системы управления и цели компании могут со временем меняться, особенно если люди постоянно добавляют новые идеи. Вот почему следует обратить внимание на программное обеспечение для трансформации бизнеса, которое поможет отслеживать эти постоянно поступающие данные. Это программное обеспечение может собирать данные, начиная от мельчайших деталей производства и заканчивая более широкими амбициями с указанием сроков. Самое приятное то, что различные члены компании могут вводить необработанные данные, в то время как другие могут упростить эту информацию для согласования с целями корпорации.

### 8. Большая скорость

Прошли те времена, когда люди переходили из одной части здания в другую, чтобы доставить важные документы. Хотя достижения помогли увеличить скорость передачи данных, она постоянно совершенствуется, чтобы увеличить это ускорение. Одним из примеров является то, как программное обеспечение для трансформации бизнеса может быть быстрее, чем социальные сети или другие бизнес-приложения. Социальные сети отвлекают и могут быть слишком личными для сотрудников. Другие при-

ложения специализируются на улучшении работы компании, но могут делать только некоторые конкретные вещи, например, программное обеспечение для трансформации бизнеса. Это увеличение скорости позволяет быстрее внедрять инновации и улучшения.

#### 9. Рост прибыли

Технологические инструменты, как правило, могут помочь любому бизнесу увеличить прибыль при правильном использовании. В случае программного обеспечения для управления изменениями в бизнесе руководитель будет в курсе того, чего хотят его потребители, получит различные точки зрения сотрудников, повысит общую стоимость акций компании и опередит своих конкурентов [4].

Программное обеспечение для трансформации бизнеса может помочь корпорации развиваться быстрее, чем ее конкуренты, так что компания сможет установить новый стандарт для своей отрасли.

Этот цифровой актив также может помочь найти способы сэкономить деньги на каждом проекте. Некоторые функции помогут до мельчайших подробностей отслеживать расходы и доходы компании. Если сотрудники знают эту информацию, они с большей вероятностью выступят с инициативами, не выходящими за рамки бюджета корпорации. Они даже могли поделиться своими идеями о том, как сохранить доход или увеличить прибыль.

#### Литература:

1. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов/Д. Джестон, Й. Нелис. — М.: Символ, 2015. — 512 с.
2. Исаев, Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии: Пособие/Р.А. Исаев. — М.: Инфра-М, 2019. — 176 с.
3. Маклаков, А. Г. Моделирование бизнес-процессов с ALLFusion Process Modeler (BPwin 4.1)/А. Г. Маклаков. — М.: Диалог-МИФИ, 2008. — 240 с.
4. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: Учебное пособие/Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. — М.: Юнити, 2015. — 176 с.
5. Шевчук, Д. А. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнеса: Учебное пособие/Д. А. Шевчук. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 736 с.

## Расширяющееся влияние управления жизненным циклом продукта в совершенствовании цепочки поставок

Лукина Владлена Владимировна, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

*В данной статье будет рассмотрено расширяющееся влияние PLM в совершенстве цепочки поставок, которое позволяет оставаться компаниям на конкурентоспособном уровне и повысить свою эффективность.*

*Ключевые слова: PLM, цепочка поставок, жизненный цикл продукта, IoT, инновации.*

Для создания прибыльных продуктов, которые также отвечают требованиям клиентов, когда и как они хотят получить продукты, компании нуждаются в совместной работе, основанной на знаниях, собранных в бизнес-бункерах и расширенной цепочке поставок. Такая проницательность выводит предприятия за пределы изолированных пузырей инжиниринга, НИОКР и логистики, чтобы они могли извлекать идеи и данные со всего расширенного предприятия [2]. Это позволяет внедрять инновации быстрее и умнее, чем когда-либо прежде.

Многие компании обнаруживают, что решения по управлению жизненным циклом продукта (PLM) могут обеспечить мощную информацию о цепочке поставок, поскольку они содержат подробные данные, связанные с продуктом, от проектирования до конца жизненного цикла.

По мере того как данные PLM смешиваются с решениями по управлению цепочками поставок (SCM), ERP и даже CRM с помощью интегрированных облачных приложений и совместного использования данных с поддержкой IoT, компании обнаруживают, что они могут принимать более быстрые и более информированные бизнес-решения. Они становятся более гибкими и производят более качественные продукты более быстрыми темпами. Движущей силой всего этого являются инновации в решении проблем, приоритизации ресурсов и разработке новых продуктов.

Первый шаг — принять более эффективные решения о том, как и где внедрять инновации. Это может быть проблемой само по себе.

В прошлом большинство компаний собирали идеи в бесконечные электронные таблицы, цепочки элек-



тронной почты или коллекции слайд-презентаций. Эта система хороша (хотя и разочаровывает) для сбора идей, но становится очень трудно сформировать истинное сравнение «яблок к яблокам» и объективно определить потенциальную рентабельность инвестиций или даже обоснованность какой-либо концепции.

Без этого объективного понимания выбор того, какую идею применить или коммерциализировать, часто сводится к самому громкому человеку в комнате или самому старшему человеку в комнате, независимо от достоинств идеи. В глобальной среде, которая процветает на новых, разрушительных идеях и проворных изменениях, ни один бизнес не может позволить себе такой стиль «инноваций» [1].

Чтобы конкурировать, бизнес должен быть в состоянии объективно ответить на два фундаментальных вопроса о каждой новой идее или инновации:

1. Можем ли мы это сделать?
2. Должны ли мы это делать?

Это означает развитие способности видеть всю цепочку поставок и понимать, имеются ли необходимые ресурсы или технологии для новых инноваций и соответствуют ли они бизнес-стратегии или потребительскому спросу. Имеет ли эта идея внутренний смысл? Имеет ли это смысл на рынке? Это ключевые вопросы для интеллектуальных инноваций

При правильном ответе это меняет инновационную парадигму. Дело уже не в количестве новаторов, а в объективной обоснованности идеи.

Ценность PLM в этом сценарии заключается во всеобщей видимости. Он позволяет компаниям собирать точную информацию из различных подразделений организации и по всей цепочке поставок, а также помогает поддерживать чистые и точные данные о продуктах на всем пути от проектирования до поставки.

Для организаций, стремящихся преобразовать свои процессы PLM и цепочки поставок в интегрированную, взаимосвязанную систему, все начинается с данных о продуктах — это волокно цифровой нити, которая действительно держит все это вместе.

Интегрированная PLM-система позволяет компаниям поддерживать «хорошие данные» в своем инновационном процессе и начать использовать преимущества нового мира возможностей-Интернета вещей [5].

Мы только начинаем понимать, что IoT может сделать для цепочек поставок и инновационного процесса, но последствия уже глубоки. Когда продукты начинают говорить с продуктами, а данные начинают интегрироваться и объединяться, все, от производительности и качества до опыта клиентов и дизайна продукта, может привести к серьезным достижениям.

Например, если машина регистрирует сбой во время разработки продукта, эти данные могут быть отправлены обратно в интегрированную PLM-систему, где уже есть заказ на техническое изменение и готов к развертыванию. Это позволяет ускорить процесс разработки и сохранить производительность и качество на максимальном уровне.

Эта связь также может помочь выявить новые идеи или выявить проблемы с дизайном и технологичностью для инноваций, прежде чем они станут последующими проблемами. Это позволяет дизайнерам и разработчикам вносить изменения, необходимые для того, чтобы получить лучший продукт на рынке быстрее.

И на этом все не заканчивается. Когда бизнес достигает подлинной сквозной интеграции, он может использовать такие инструменты, как Социальный мониторинг, социальное прослушивание и широкий спектр аналитических инструментов по всей цепочке поставок [3]. Интегрированное целое помогает пользователям собирать идеи и вдохновение, а затем делиться ими в центральном хранилище, где они могут быть проверены и, в конечном счете, применены или коммерциализованы [4].

Все это сводится к двум основным вопросам:

1. Можем ли мы?
2. Должны ли мы?

Таким образом, наглядность, встроенная в эту модель, обеспечивает компаниям гораздо более высокий потенциал для получения высокой отдачи от инноваций и помогает поддерживать инновации в соответствии с бизнесом и его клиентами.

#### Литература:

1. Бауэрсокс, Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок/Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. — М.: Олимп-Бизнес, 2010. — 640 с.
2. Лебедев, Ю. Г. Логистика. Теория гармонизированных цепей поставок/Ю. Г. Лебедев. — М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. — 448 с.
3. Проценко, О. Д. Логистика и управление цепями поставок — взгляд в будущее. Макроэкономический аспект/О. Д. Проценко, И. О. Проценко. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. — 192 с.
4. Пузанова, И. А. Интегрированное планирование цепей поставок. Учебник/И. А. Пузанова. — М.: Юрайт, 2014. — 320 с.
5. John MacKrell, Ed Miller Интеграция PLM- и ERP-систем (Интеграция PLM- и ERP-систем CAD/CAM/CAE Observer 2006. № 1, № 2.

## Система менеджмента качества: восемь основных элементов

Лукина Владлена Владимировна, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

*В данной статье подробно рассматривается 8 основных элементов системы менеджмента качества.*

*Ключевые слова: система менеджмента качества, СМК, совершенствование, контроль качества.*

Современные маркетологи пытаются инновационными средствами повысить качество своих продуктов и услуг. Миллениалы, скорее всего, будут привлечены к предложениям организации, которые служат клиентам лучше всего. По этой причине большое количество организаций сосредоточено на внедрении системы менеджмента качества в своей деятельности. Если маркетологи примут эффективную систему управления качеством своей продукции, это сыграет большую роль в изменении целей и задач организаций. Многие организации нанимают фрилансеров по контролю качества для оценки производственных стандартов производственных фирм.

Основные элементы системы менеджмента качества перечислены ниже:

### 1. Цели в области качества

На самом начальном этапе организации должны разработать свои цели в области качества. Это одно из общих требований стандартов СМК. С помощью этих целей организации могут определить свои стратегические цели и потребность в СМК [2]. Он также развивает связь между требованиями клиентов и измеримыми целями. Фирмы новой эры ориентированы на клиента в своем подходе. Таким образом, приоритет стандартов качества является их главным требованием.

### 2. Руководство по качеству

Это первая документация СМК. Если организация принимает рамки СМК, роль качества в организации обязательно будет повышена. Каждый маркетолог хочет производить свою продукцию в соответствии с требованиями ISO 9000. Субподрядчики по контролю качества тщательно изучают рабочий процесс фирм-поставщиков, действуя при этом сотрудничеству между маркетологами и поставщиками. В руководстве по качеству необходимо выделить область применения СМК. В нем также должны быть изложены требования структуры СМК.

### 3. Организационная структура

Это еще один важный элемент СМК. В нем должны быть четко сформулированы структура и обязанности организации. Желательно иметь наглядные руководства с документацией структуры и обязанностей. Чаще всего визуальные руководства представлены в виде блок-схем и четкой документации [4].

### 4. Управление данными

Она находится в центре современных подходов к тотальному управлению качеством. Если организация хочет добиться успеха в своей системе СМК, маркетологи должны попытаться получить достоверные данные. Если

собранные данные не соответствуют действительности, организации будут страдать от несоответствующего качества продукции, низкой удовлетворенности клиентов и низкой прибыльности. Однако политика управления данными должна охватывать вопросы типов данных, источников, методов сбора, ответственности, хранения, удаления и анализа. С помощью фрилансеров контроля качества, таким образом, маркетологи могут получить доступ к достоверным данным о клиентах и поставщиках.

### 5. Процессы

СМК-это тип процессно-ориентированного подхода к контролю и обеспечению качества. Стандарты менеджмента качества помогают организациям тщательно анализировать все организационные процессы. Он определяет те процессы, которые реализуют любые виды ресурсов для преобразования входных данных в выходные. Лучше, если компании начнут определять стандарты и показатели успеха. Чаще всего это достигается путем идентификации организационных процессов, определения стандартов процессов, установления методов измерения успеха и документирования стандартизированного подхода, гарантирующего качество продукции при любых обстоятельствах.

6. Удовлетворенность клиентов качеством продукции или услуг

Если клиент не удовлетворен продуктом или услугой, это бесполезно для организаций. По этой причине организации должны контролировать и определять удовлетворенность клиентов. Достижение целей в области качества — это то, чего желает каждая организация. Теперь возникает вопрос, как организация может измерить удовлетворенность клиентов? Несомненно, это суетливая задача со стороны организаций. Прежде чем измерять удовлетворенность клиентов, организации должны создать надлежащие системы мониторинга [1]. Чаще всего компании измеряют удовлетворенность клиентов с помощью опросов удовлетворенности, процедур рассмотрения жалоб и применения аналитических инструментов для оценки тенденций удовлетворенности.

### 7. Постоянное совершенствование

Каждая современная организация должна развиваться, если она хочет выжить на этой совершенно конкурентной рыночной арене. Не будет преувеличением сказать, что постоянное совершенствование и адаптация являются ключом к успеху. Для обеспечения непрерывного совершенствования на каждом этапе бизнес-операций большинство организаций прибегают к проце-

дурам планирования качества, требованиям соответствия, проектированию безопасности, риск-ориентированному мышлению, корректирующим действиям, прорывным улучшениям, инновациям и оценке СМК.

#### 8. Качественные инструменты

Организации должны использовать передовые инструменты для измерения качества данных в абсолютном выражении. Это играет большую роль в успехе СМК. Используемые устройства должны соответствовать национальным или международным стандартам [3]. Процесс

документирования должен включать пробелы для калибровки прибора, требуемые стандарты калибровки прибора, инструкции по регулировке, процедуры калибровки и посткалибровочную регулировку.

Организации должны учитывать все детали при внедрении процедур СМК в свою деятельность [5]. Вышеупомянутые аспекты составляют процедуры СМК организаций. Субподрядчики по контролю качества помогают организациям достичь своих желаемых целей в области качества в абсолютном выражении.

#### Литература:

1. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие/С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: Инфра-М, 2018. — 224 с.
2. Ковалев, А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий/А.И. Ковалев, А.С. Зенкин, А.И. Химичева. — М.: ПП Цюпак, 2018. — 520 с.
3. Серенков, П.С. Методы менеджмента качества. Процессный подход: Учебное пособие/П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. — М.: Инфра-М, 2018. — 336 с.
4. Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: упр. качества.: Учебное пособие/Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. — М.: Альфа-М, 2018. — 160 с.
5. Шмелева, А.Н. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества/А.Н. Шмелева, Р.М. Нижегородцев. — М.: Русайнс, 2015. — 320 с.

## Применение технологии блокчейн на предприятиях нефтегазовой отрасли в условиях цифровизации экономики Республики Узбекистан

Мирзахалилова Дамира Миннисалиховна, кандидат экономических наук, доцент;

Шакиров Султонбек Закирович, студент

Филиал Российского государственного университета нефти и газа (Национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина в г. Ташкенте (Узбекистан)

*В статье рассматриваются преимущества применения технологии блокчейн на нефтегазовых предприятиях Республики Узбекистан. Методика основывается на анализе зарубежных нефтегазовых предприятий, использующих технологию блокчейн. Предлагается использование блокчейн-технологии, которая позволяет значительно повысить уровень управления, эффективность, безопасность и прозрачность данных предприятий нефтегазовой промышленности.*

**Ключевые слова:** блокчейн, нефтегазовая отрасль, цифровизация, информация.

## Application of Blockchain technology at enterprises of the oil and gas industry in the context of the digitalization of the economy of the Republic of Uzbekistan

*The article discusses the advantages of applying Blockchain technologies at oil and gas enterprises of the Republic of Uzbekistan. The methodology is based on the analysis of foreign oil and gas enterprises using Blockchain. It is proposed to implement Blockchain technology, which allows increasing the level of management, efficiency, safety and transparency of data of oil and gas industry enterprises.*

**Keywords:** blockchain, oil and gas industry, digitalization, information.

**Н**ефтегазовая отрасль является одной из приоритетных отраслей Республики Узбекистан. Она также оказывает значительное влияние на развитие других отраслей промышленности страны. Другими словами, ста-

бильное развитие государства невозможно без эффективного функционирования данного сектора экономики. Согласно Указу Президента Республики Узбекистан № УП-6079 от 05.10.2020 «Об утверждении стратегии «Циф-

ровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективности» одной из основных задач является развитие экономики государства с применением современных цифровых технологий [1].

Ввиду специфики деятельности и сложности технологического процесса на нефтегазовых предприятиях хранится большой объем информации, касающийся бурения, работы скважин, поставках оборудования, технического обслуживания, транспортировки углеводородов, финансовых операций, документооборота и т. д. Для эффективного функционирования и увеличения производственного потенциала предприятий возрастает необходимость в применении технологий, обеспечивающих безопасное хранение, а также быструю и детальную обработку данных. Технология блокчейн — это одна из наиболее

перспективно-развитых международных систем-сервисов, позволяющих осуществлять хранение и отслеживание информации, а также реализовывать большую совокупность коммерческих сделок в различных сферах деятельности.

Блокчейн представляет собой многофункциональную и многоуровневую информационную технологию, которая предназначена для надежного учета данных. Данная технология охватывает все сферы экономической деятельности и имеет множество областей применения, таких как финансы, денежные расчеты, операции с материальными и нематериальными активами и др. [4]. Уникальность технологии состоит в обеспечении прозрачности и открытости информации, а также защите от искажения или уничтожения информации [2].

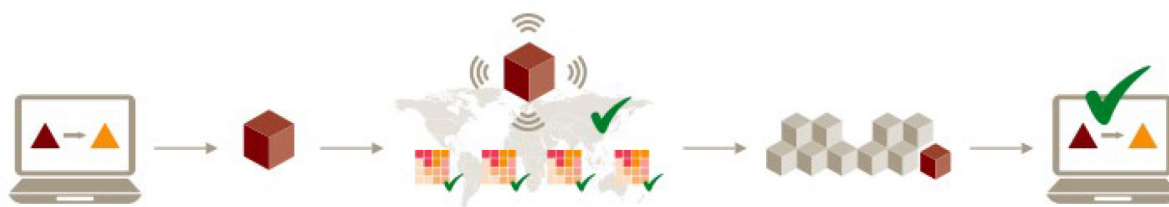


Рис. 1. Принцип работы технологии блокчейн [8]

На рис. 1 представлен процесс работы Блокчейн, который заключается в следующем: когда человек соглашается заключить транзакцию с другим лицом (этап 1), он использует данные, которые связаны с транзакцией, в качестве переменной. Вся информация, относящаяся к отдельной транзакции, затем объединяется с деталями других транзакций, совершенных в течение того же периода, для создания нового блока данных. (этап 2). Каждая транзакция шифруется и распределяется на несколько компьютеров в режиме P2P. Члены сети используют алгоритмы для проверки транзакций, хранящихся на отдельных компьютерах. Алгоритм прикрепляет уникальное значение хеш-функции к каждому блоку. Если какая-либо часть информации, связанная с транзакцией, будет подделана, алгоритм, запущенный на измененном блоке, больше не будет генерировать правильный хеш и, следовательно, сообщит об ошибке (этап 3). Когда этот блок успешно проверен, он объединяется с блоком, который был ранее проверен, чтобы сформировать цепочку блоков (этап 4). Наконец, обе стороны подтверждают транзакцию, что означает, что транзакция успешна. (этап 5) [8].

Технология блокчейн имеет шесть основных характеристик: децентрализация, неизменность, прозрачность, эффективность, безопасность и анонимность (таблица 1).

Согласно отчетам, опубликованным Deloitte в 2017 году [9,12], блокчейн имеет большой потенциал в нефтегазовой отрасли в основном в следующих четырех аспектах: торговля, управление и принятие решений, надзор и кибербезопасность.

**Торговля** Нефтегазовая промышленность — это многозвенная отрасль, включающая разведку, разработку, пе-

реработку, оптовую и розничную торговлю и т. д. На этих этапах задействовано большое количество транзакций и контрактов, что приводит к большому объему работы по согласованию и отслеживанию. Применение технологии блокчейн в торговле нефтью и газом в основном включает смарт-контракты и транзакции.

*Смарт-контракт* — это своего рода контракт, в котором условия записываются на компьютерном языке, а не на юридическом. Смарт-контракт может получать запросы транзакций и события извне, а также генерировать новые транзакции и события, заранее запуская логику работающего кода. Кроме того, у него есть одно из самых значительных преимуществ — не требуется вмешательство третьих лиц. Смарт-контракт может значительно сократить бумажную работу, упростить процесс, повысить эффективность и сократить расходы.

*Транзакции.* Обе стороны транзакции могут просматривать все записи транзакций и оценки другой стороны, тем самым повышая вероятность успеха транзакции. Кроме того, обе стороны транзакции также могут видеть конкретную ситуацию на каждом этапе процесса транзакции, чтобы иметь больше возможностей контролировать общую ситуацию [13].

**б) Управление и принятие решений** В настоящее время от технико-экономического обоснования до реализации проекта обычно уходят месяцы или годы. Однако эффективность будет значительно повышена, если технология блокчейн будет использоваться не только для подтверждения рабочей нагрузки, но и для расчета соответствующих данных. Кроме того, на каждом этапе блокчейн также может предоставлять запись, которую нельзя из-

Таблица 1. Основные характеристики Блокчейн-технологии

№	Наименование характеристики	Содержание характеристики
1	Децентрализация	система не зависит от центрального узла обработки, который осуществляет запись, хранение и обновление данных.
2	Неизменность	информация не может быть изменена после того, как она будет проверена и добавлена в блокчейн.
3	Прозрачность	запись и обновление данных прозрачны для узлов всей сети; следовательно, общесетевые узлы с высокой прозрачностью могут использоваться для просмотра, отслеживания записей данных и отслеживания операций.
4	Эффективность	технология блокчейн делает систему более прозрачной, распределяя записи базы данных среди пользователей в системе, поэтому она более эффективна с точки зрения риска, стоимости и т. д.
5	Безопасность	система обладает характеристиками децентрализации — если узел подвергнется атаке, это не приведет к нарушению безопасности всей системы. Более того, здесь используется инфраструктура открытых ключей для предотвращения изменения данных злоумышленниками
6	Анонимность	в системе блокчейна обе стороны могут сделать транзакцию анонимной, поскольку правила программы могут автоматически определять, допустимы ли действия обмена между узлами

Источник: составлено автором на основе данных [6,11].

менить, что значительно помогает процессу проектирования [7].

**в) Надзор.**

*Отслеживание.* Блокчейн не только отслеживает продукты в цепочке поставок нефти и газа, но также предоставляет контрольные журналы оборудования, используемого на протяжении всего жизненного цикла, делая все аспекты цепочки поставок более прозрачными, сокращая затраты на логистику и повышая операционную эффективность. Функция отслеживания может применяться не только к отслеживанию продукта или активов, но и к отслеживанию интеллектуальной собственности.

*Соответствие.* Благодаря высокой степени прозрачности технологии блокчейн, она может улучшить соблюдение требований в торговле нефтью и газом [5].

*Запись данных.* Технология блокчейн может создать неизменный контрольный след мобильности, стоимости и владения землей. Это уменьшит потерю или несоответствие прав собственности, возникновение споров о праве собственности и предоставит налоговым органам прозрачность сделок с землей, запись точной передачи стоимости в реальном времени [14].

**г) Кибербезопасность**

Для хакеров в нефтегазовых компаниях есть много уязвимых мест. Если для распределенного хранения важных данных используется технология блокчейн, можно эффективно снизить риск сетевых атак.

Технология блокчейн активно используется в ряде западных нефтегазовых компаниях, таких как BP, Shell, Statoil, ExxonMobil, Hess, Pioneer Natural Resources и многих других [4]. Кроме того, в 2018 году компании ПАО «Газпромнефть» и ООО «Газпромнефть-Снабжение» осуществили экспериментальный запуск по использованию технологии блокчейн в сфере логистики. Компании применили технологию на МЛСП «Приразломная» с целью отслеживания цепочки поставок запорной арматуры с производственной базы, расположенной в Великом Новгороде.

Схема реализации проекта (рис. 2) заключается в том, что на груз наносятся радиочастотные RFID-метки и устанавливаются GPS-датчики, чтобы автоматически фиксировать данные о перемещении груза на протяжении всего пути в блокчейне. На этапе отгрузки с завода-производителя, расположенного в Великом Новгороде, после сканирования RFID-меток формируется документ с информацией о поставке. GPS-датчик позволяет осуществлять контроль движения груза на базу хранения в Мурманске, скорость его перемещения, количество и продолжительность остановок в пути. Все полученные с устройств данные регистрируются смарт-контрактом и отражаются в блокчейн. Применение технологии блокчейн позволило собрать все данные о перемещении груза в едином информационном пространстве, в то же время не используя единый централизованный сервер хранения данных. Более того, использование блокчейна сделало процесс ло-

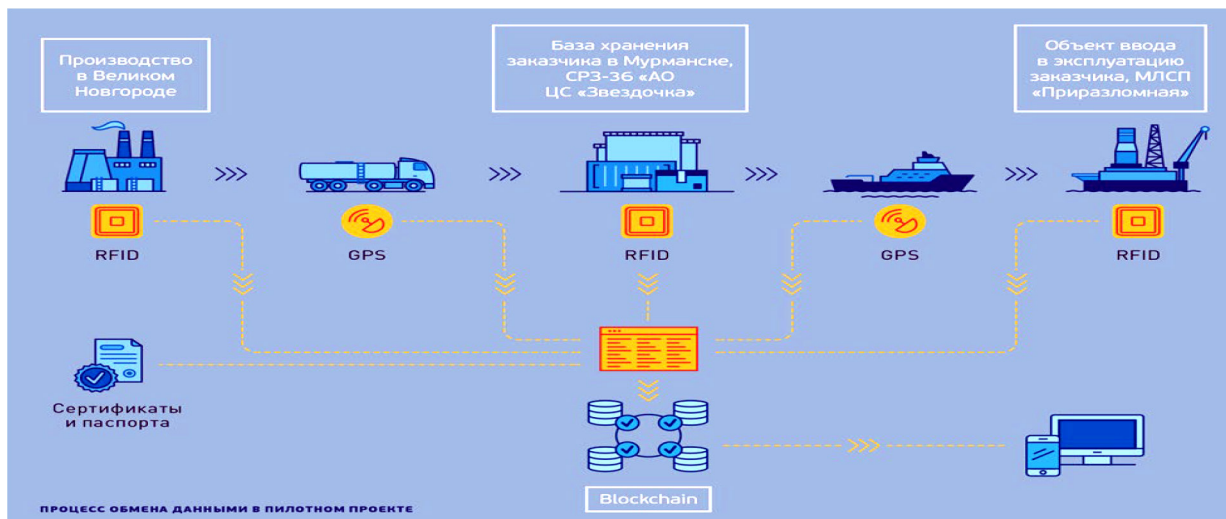


Рис. 2: Технология блокчейн в логистике материально-технических ресурсов [3]

гистики максимально прозрачным для всех участников системы за счет автоматизированного ввода данных и исключения ошибок, подмены и исправления записей [3].

На основе международного опыта, внедривших систему блокчейн, можно утверждать, что данная технология создает большие возможности по улучшению и созданию новых бизнес-моделей. Блокчейн может применяться в различных сферах деятельности нефтегазовых компаний — от контроля метрологического обеспечения по всему измерительному контуру производства до повышения прозрачности голосования акционеров, от морской логистики и фрахта до контроля железнодорожной отгрузки. Более того, данная технология позволяет снизить операционные риски и затраты по сделкам и компьютеризировать процессы мониторинга качества, расчетов с поставщиками, разрешения на объекты и т. д. [5].

Таким образом, потенциальная ценность применения блокчейн-технологии на нефтегазовых предприятиях Республики Узбекистан заключается в:

- повышении эффективности (единая платформа для операций с данными усиливает синергетический эффект и формирует экосистему компании);
- повышении безопасности (отсутствие любых возможностей изменения отдельных данных);
- упрощении процессов (упрощенное хранилище отчетов для всей проводимой информации; единый источник управления данными);
- высокой точности (минимизация необходимости многократных ручных вводов информации, что обеспечивает меньшее число ошибок; фиксация деталей, характеристик, параметров проводимых операций);
- защите от рисков (безопасная платформа для хранения данных).

#### Литература:

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 от 05.10.2020 г. «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» и мерах по ее эффективной реализации»
2. А.С. Гуменный, Использование инновационной технологии blockchain в нефтегазовой сфере // «Инновации и инвестиции», № 12. 2017.
3. Блокчейн для «Приразломной» — Журнал «Сибирская нефть» — № 150 (апрель 2018)
4. Р.Х. Азиева, Блокчейн-технология как ключевой элемент развития нефтегазовой индустрии // Интернетжурнал «Отходы и ресурсы», 2020 № 2
5. A. Anjum, M. Sporny, A. Sill, 'Blockchain standards for compliance and trust,' IEEE Cloud Comput., vol. 4, no. 4, pp. 84-90 Jul./Aug. 2017.
6. A. Dorri, C. Roulin, R. Jurdak, S. Kanhere. (2018). 'On the activity privacy of blockchain for IoT.'
7. BlockChainN. (2018). Blockchain Empowers the Oil and Gas Industry or Will Boost New Energy Alternatives to Traditional Energy Sources.
8. BlockChain — An Opportunity for Energy Producers and Consumers? PwC Global Power Utilities, London, U. K., 2017.
9. Deloitte. (2017). Blockchain: Overview of the Potential Applications for the Oil and Gas Market and the Related Taxation Implications.
10. E. Hughes, L. Graham, L. Rowley, R. Lowe, 'Unlocking blockchain: Embracing new technologies to drive efficiency and empower the citizen,' JBBA, vol. 1, no. 2, pp. 1-15, Jul. 2018.

11. K. Sultan, U. Ruhi, R. Lakhani. (2018). '«Conceptualizing blockchains: Characteristics & applications.»'
12. M. Koeppen, D. Shrier, M. Bazilian. (2017). Is Blockchain's Future in Oil and Gas Transformative or Transient? Deloitte
13. V. Lakhanpal, R. Samuel, '«Implementing blockchain technology in oil and gas industry: A review,»' in Proc. SPE Annu. Tech. Conf. Exhib., Dallas, TX, USA, Sep. 2018, pp. 1-12.
14. X. Liang, S. Shetty, D. Tosh, C. Kamhoua, K. Kwiat, L. Njilla, '«ProvChain: A blockchain-based data provenance architecture in cloud environment with enhanced privacy and availability,»' in Proc. 17th IEEE/ACM Int. Symp. Cluster, Cloud Grid Comput., Madrid, Spain, May 2017, pp. 468-477.

## Оценка коммерческого потенциала инновации

Нехороших Светлана Андреевна, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

*В статье рассмотрены существующие подходы к оценке инновации, выделены их особенности, рассмотрены методы оценки коммерческого потенциала инновации, их особенности, выявлены недостатки существующих методов.*

*Ключевые слова: коммерческий потенциал инновации, инновация, оценка коммерческого потенциала, оценка коммерческого потенциала инновации, технологический аудит, критерии оценки коммерческого потенциала инновации.*

В современных реалиях экономических отношений организациям, которые хотят занимать лидирующее положение на рынке и оставаться конкурентоспособными [1], требуются конкурентные преимущества, достигаемые с помощью реализации инноваций. В связи с чем, в рамках управления инновациями, встает вопрос о необходимости отбора перспективных инноваций, так как ресурсы предприятия ограничены, а разработка перспективного инновационного проекта, и поддержание его патента ведет к потере экономической эффективности.

На сегодняшний день существует много разных подходов к оценке инновации, оценке инновационного проекта на ранних стадиях жизни, но нет единственного общепризнанного стандарта. Весь существующий объем методов, применяемых к оценке, а также государственная заинтересованность в виде Постановления Правительства РФ от 15.04.2014 N 316 (ред. от 31.03.2021) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» в подпрограмме 5 (Стимулирование инноваций) п. 38 и 42 свидетельствует об актуальности темы исследования.

Среди существующих подходов к оценке инновации выделяют оценку эффективности, полную и многофакторную оценку, оценку коммерческого потенциала, оценку качества, успешности, состоятельности инновации.

Каждый из подходов предполагает участие экспертов. Среди методов разделяют анкетирование, интервьюирование, групповую экспертизу [2]. Иногда эти методы применяются совместно для большего, полного анализа. Интервьюирование и анкетирование являются менее затратными по проведению, что необходимо для малых предприятий, но нет эффекта синергии в сравнении с групповой экспертизой.

Также в каждом подходе могут выделяться количественные и качественные критерии оценки [3].

Под оценкой эффективности инноваций часто подразумевают оценку эффективности инновационных проектов [4;5;6;7;8;9;10], но перед тем как реализовывать проект, инвестировать в него, требуется предварительно оценить инновацию как продукт (товар или услугу).

При проведении полной оценки инновации эксперты выставляют баллы по каждому критерию, которые разбиты на классы: социально-экономические, научно-технические характеристики, финансы и производство. Многофакторная оценка [11] предполагает аналогичную оценку с помощью баллов по каждому критерию, но в ней еще присутствуют коэффициенты важности, который влияют прямым образом на оценку.

Качество инновации [12;13;14] рассматривается через факторы потребительской ценности, качества процессов управления, эффекты для заинтересованных сторон. Так как оценка многокритериальная и в экспертизе участвует группа экспертов, то предлагается использовать метод максимальной свертки, метод анализа иерархий, метод аналитических сетей. При анализе [14] выделенных методов было выявлено, что метод максимальной свертки показывает наилучший результат, а метод анализа иерархий не учитывает сетевого взаимодействия.

Также стоит отметить, что при количественной экспертной оценке используются следующие методы [15]: Терстоуна-Мостеллера, Борда, Раша.

Вопросом оценки коммерческого потенциала занимается технологический аудит [16;17;18;19]. Проведение технологического аудита позволяет оценить возможности предприятия для успешной коммерциализации инновации, а также дать оценку инновации с точки зрения носителя коммерческой выгоды.

Выделяют следующие модели [20], применяемые в технологическом аудите для анализа рыночной привлекательности: TAME, модель IRCRECIATL, модель LIFT, модель TASISFINRUS, модель компании Oxford Innovation Ltd. Каждая из этих моделей использует интервьюирование [21] с последующим выставлением баллов.

Среди существующих методов оценки коммерческого потенциала инновации также выделяют подходы, использующие теорию нечеткой логики [22; 23], алгебру логики предикатов [24], собственные разработки, построенные на интегральной оценке [25].

Но все эти методы построены на экспертной оценке, что подразумевает привлечение группы экспертов. В работе [26] приводится три метода оценки экспертов: анкетирование, при котором рассчитывается коэффициент его компетентности по эталонной таблице; метод самооценки позволяет рассчитать коэффициент компетентности на основе отношения итоговых баллов, выставленных при оценке знакомства с проблемой, к числу проблем; метод коллективной оценки определяет коэффициент компетентности на основе оценок других экспертов.

В каждом методе используются критерии, которые могут быть выражены: в вопросах интервью, вопросах анкеты, через значения критерия в формуле, через предикативные выражения, через лингвистическую переменную. В связи с этим целесообразно выделить критерии на основе уже существующих работ, добавить необходимых. Также требуется проанализировать существующие работы по оценке значимости включения рассматриваемых критериев в оценке коммерческого потенциала инновации. Оценка значимости могла происходить на основе статистического анализа, экспертной оценки. Каждому критерию сопоставляется его «вес», на основе его значимости.

После чего применяется уже сам метод, в котором часто происходит сравнение с эталонной инновацией, о высоком коммерческом потенциале которой экспертам известно уже де-факто. Но никто не смотрит, как ее оценивали до реализации, чтобы сравнить значения оценок. Также следует отметить, что экспертиза требует участие компетентных профессионалов, сбор и анализ данных, обработку результатов и формирование итогового заключения, что в свою очередь приводит к существенным затратам организации, инициирующей эту оценку.

#### Литература:

1. Кузин, А. А. Роль и значение инноваций в функционировании предприятий // Статистика и экономика. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-innovatsiy-v-funktsionirovanii-predpriyatij> (дата обращения: 21.04.2020).
2. Татарин, В. В. Оценка коммерческой привлекательности и технологический аудит наукоемких разработок // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 1 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kommercheskoj-privlekatelnosti-i-tehnologicheskij-audit-naukoemkih-razrabotok> (дата обращения: 20.08.2020).
3. Лекция 18. Эффективность инноваций. Эскиндаров М. А., Кузнецов О. В., Цыгалов Ю. М., Харитонов Е. Н., Мезина Т. В., Разумовская Л. Б., Лебедев И. А., Толстов С. П. // Высшая школа государственного управления. URL: [http://old.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7\\_Лекция %2018%20Инновационные %20технологии %20операционного %20менеджмента.pdf](http://old.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7_Лекция%2018%20Инновационные%20технологии%20операционного%20менеджмента.pdf) (дата обращения: 11.05.2020).
4. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Юго-Западный государственный университет» Курс лекций по дисциплине «Современные проблемы в управлении инновациями». Курск: Министерство образования и науки Российской Федерации, 2012. 105 с.
5. Оценка эффективности инновационной деятельности: учебник / С. Н. Яшин, И. Л. Туккель, Е. В. Кошелев, С. А. Макаров, Ю. С. Коробова. — Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2018. — 409 с.
6. Лекция 18. Эффективность инноваций. Эскиндаров М. А., Кузнецов О. В., Цыгалов Ю. М., Харитонов Е. Н., Мезина Т. В., Разумовская Л. Б., Лебедев И. А., Толстов С. П. // Высшая школа государственного управления. URL: [http://old.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7\\_Лекция %2018%20Инновационные %20технологии %20операционного %20менеджмента.pdf](http://old.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7_Лекция%2018%20Инновационные%20технологии%20операционного%20менеджмента.pdf) (дата обращения: 11.05.2020).
7. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев и др.; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юнити, 2015. — 591 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751> (дата обращения: 29.05.2020). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-238-01812-6. — Текст: электронный.
8. Тема, 8. Оценка эффективности инноваций и инновационного риска // «Уральский институт фондового рынка» URL: [https://edu.uifr.ru/images/PDF/Prepod/Borovinkaya/InnMen\\_8.pdf](https://edu.uifr.ru/images/PDF/Prepod/Borovinkaya/InnMen_8.pdf) (дата обращения: 29.05.2020).
9. Тема, 8. Оценка эффективности инноваций и инновационных проектов // Электронная библиотека Полоцкого государственного университета URL: [https://elib.psu.by/bitstream/123456789/15727/9/Тема %208.pdf](https://elib.psu.by/bitstream/123456789/15727/9/Тема%208.pdf) (дата обращения: 29.05.2020).



10. Шарапов, А.Р., Гилязова А.А., Морозов А.В. Сравнительный анализ методик оценки эффективности инноваций // Вестник Казанского технологического университета. 2012. № 17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-metodik-otsenki-effektivnosti-innovatsiy> (дата обращения: 29.05.2020).
11. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков: учеб. пособие/С.Я. Бабаскин. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. — 240 с. — (Образовательные инновации).
12. Мутанов, Г.М., Есенгалиева Ж.С. Метод оценки инновационности и конкурентоспособности инновационных проектов // Фундаментальные исследования. — 2012. — № 3-3. — с. 712-717; url: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=29789> (дата обращения: 09.06.2020).
13. Халитов, Р.Р. Теоретические основы исследования категории «Качество инноваций» // Вестник Казанского технологического университета. 2012. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-issledovaniya-kategorii-kachestvo-innovatsiy> (дата обращения: 09.06.2020).
14. Зенцова, Л.В. Модели и методы оценки инноваций // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2012. № 4 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-metody-otsenki-innovatsiy> (дата обращения: 09.06.2020).
15. Родионов, Н.В., Загидуллин Р.С. Анализ экспертных методов оценки качества инноваций // Известия ТулГУ. Технические науки. 2020. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ekspertnyh-metodov-otsenki-kachestva-innovatsiy> (дата обращения: 12.06.2020).
16. Вокина, Е.Б. Взаимосвязь инновационного и технико-технологического аудита // Вектор науки ТГУ. 2013. № 4. с. 82-85.
17. Рыковский, И.В. Концептуальные основы и инструменты технологического аудита // Наука и инновации. 2016. № 10. с. 56-59.
18. Батова, Т.Н., Бураков П.В., Шамилишвили Д.А. Методические основы проведения технологического аудита научно-технической продукции // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 3.;URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=13184> (дата обращения: 12.04.2020).
19. Пильнов, Г. Как проводить технологический аудит/Г. Пильнов, О. Тарасова, А. Яновский. — Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий», 2006.
20. Ерашов, А.М. Технологический аудит, как инструмент инновационной стратегии: реальность и перспективы // Электронный экономический вестник Татарстана. 2020. № 1. с. 15-25.
21. Тихонов, Н.А. Оценка коммерческого потенциала инноваций // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kommercheskogo-potentsiala-innovatsiy> (дата обращения: 15.03.2020).
22. Бородин, А.И., Стрельцова Е.Д., Катков Е.В. Оценивание инвестиционной привлекательности инновационных проектов на основе нечеткой логики // Прикладная информатика. 2013. № 4 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenivanie-investitsionnoy-privlekatelnosti-innovatsionnyh-proektov-na-osnove-nechetkoy-logiki> (дата обращения: 21.04.2020).
23. Черняк, В.В. Автоматизированная оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов: дис.... канд тех наук: 05.13.06. СПб, 2004. 182 с.
24. Погарская, О.С. Развитие инструментальных средств оценивания коммерческого потенциала научно-технических разработок вузов: Дис.... канд. экон. наук. — Белгород, 2016.
25. Цветков, К.А. Методы оценки коммерческого потенциала интеллектуального продукта: дис.... канд экон наук: 08.00.05.. СПб, 2005. 142 с.
26. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие/под ред. К.А. Хомкина. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. — 320 с. — (Сер. «Образовательные инновации»).

## Анализ отечественного и зарубежного опыта процесса организации кадрового документооборота на предприятии

Обухова Елена Владимировна, студент магистратуры

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского

*В современных условиях для каждой организации является важным наличие эффективного документооборота, позволяющего ускорить производственные процессы, происходящие в организации. Особенно важным это оказывается для кадровой службы, которая занимается вопросами оформления и ведения документов по персоналу организации. Так, на сегодняшний день оказывается необходимым оптимизировать процесс документооборота кадровой службы в соответствии с внешними и внутренними требованиями, предъявляемыми к данному процессу.*

*Ключевые слова:* система управления персоналом, кадровая служба, кадровое делопроизводство, документооборот.

Актуальность выбранной темы: на современном этапе развития экономических отношений на уровне отдельного хозяйствующего субъекта вопросам правильной организации и документирования трудовых отношений уделяется все больше внимания.

Постоянно развивается и совершенствуется трудовое законодательство, повышаются требования к правильности оформления кадровой документации для предприятий всех форм собственности. Хорошие специалисты кадровой службы становятся, чрезвычайно востребованы на рынке труда Российской Федерации. Правильное ведение кадровой документации и организация эффективного кадрового документооборота на предприятии позволяют с одной стороны — юридически грамотно выстроить взаимоотношения со своими работниками, а другой стороны — избежать возможных рисков в процессе разрешения трудовых споров. К тому же кадровые документы нередко становятся предметом пристального внимания со стороны контролирующих органов, к числу которых относится не только трудовая инспекция, но и полиция, Пенсионный фонд и др.

Некоторые из этих документов могут понадобиться и в ходе налоговой проверки: они относятся к первичным учетным документам, которыми должно подтверждаться выполнение хозяйственных операций, связанных с осуществлением хозяйственной и предпринимательской деятельности.

Однако ситуация с документированием трудовых отношений на предприятии далека от совершенства и имеет большое количество недочётов. Многие российские предприятия не придают большого значения и не уделяют должного внимания значению кадровой документации. Те руководители предприятий, которые заботятся о своих сотрудниках и привыкли работать без штрафов, стараются уделять внимание вопросам эффективной организации кадрового документооборота. Так или иначе, возрастает понимание места и роли кадровой документации.

Теперь сравним процесс документооборота (его организацию) в России и как этот же процесс происходит за рубежом. В отличие от российских реалий, за рубежом организация кадрового делопроизводства построена иным

образом. Большинство документов ведётся в электронном виде. Стоит и очень важно отметить, что зарубежный (США, Европа) опыт применения информационных технологий в кадровом документообороте (КД) и документационном обеспечении наиболее наработан, по сравнению с Россией. Еще в далеком 2001 году был принят стандарт по управлению документами ISO: 15489-1-2001. В России этот стандарт был утвержден Приказом Ростехрегулирования от 12.03.2007 № 28-ст под названием «ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования».

В 2001 году в Европе же была разработана и введена в эксплуатацию спецификация под названием «Типовые европейские требования к системам электронного документооборота» (MoReq), которая сейчас усовершенствована и действует в новой версии MoReq<sup>2</sup>. Наличие этой спецификации подтверждает тот факт, что управление документами за рубежом не представляется возможным без применения информационных технологий. Нет разделения на бумажное и электронное кадровое делопроизводство, как принято в нашей стране. За рубежом документооборот представляет собой единую систему, которая основана на использовании современных информационных технологий.

Ещё одно важное отличие, которое стоит отметить и уделить этому внимание заключается в том, что в соответствии со стандартом ISO: 15489-1-2001, процесс работы с документацией начинается не с момента регистрации документа (что для Российской системы делопроизводства является ключевым моментом), а с его экспертизы и определения сроков хранения. Регистрация, конечно же, ведётся, но не является первостепенным действием.

В отличие от организации зарубежного кадрового делопроизводства в России достаточно большое внимание уделяется такой функции как контроль исполнения документов. В России она имеет очень большое значение, в то время как за рубежом этому действию не уделяется особого внимания.

Теперь посмотрим на сравнительную характеристику российских и зарубежных методов ведения документооборота, которые способствуют выявлению отличий между ними, представлено в таблице 1. [2] [3]

Таблица 1. Сопоставление основных характеристик российских и зарубежных методов организации документооборота

Признак	Российские методы организации кадрового документооборота	Зарубежные методы организации кадрового документооборота
Характер	Вертикальный характер движения документов внутри организации (руководитель-исполнитель)	Горизонтальный характер движения документов внутри организации, возможность попадания документа сразу к непосредственному исполнителю, минуя рук.
Контроль	Отслеживание всего комплекса работ с документами в регистрационных журналах или в машинописных картотеках, куда заносятся все сведения о документах, их перемещениях, резолюции начальства, контроль сроков исполнения, и т. д.	Отсутствие централизованного (в рамках всей организации) контроля
Регистрация	Современная российская технология делопроизводства предполагает ведение регистрационно-контрольных и отчётных форм и журналов. Для обеспечения единого порядка обработки документов предусматривается создание специализированных служб: управления делами, секретариатов, канцелярии.	Регистрация документов производится непосредственными исполнителями (поручитель и исполнитель ведут собственные журналы), некоторые виды документов вообще не регистрируются. Специализированных подразделений, занимающихся делопроизводством, не создается
Бумажный носитель	Система электронного документооборота сопровождает бумажный, происходит дублирование информации в учётных системах.	Более совершенная система электронного документооборота, минимальная работа с бумажной документацией.

Как видно из таблицы 1.1, российские и западные методы организации документооборота диаметрально противоположны, однако в последние годы компании, работающие в России, все больше склоняются к западным методам, т.к. они менее трудо- и временозатратны, что также сказывается на экономических показателях деятельности. В России причиной неполного перехода к электронному документообороту в большинстве случаев является высокая степень консерватизма сотрудников и недоверие к СЭД: сотрудники привыкли вести документооборот в бумажном виде и не желают переобучаться, либо не верят, что система обеспечивает безопасную обработку документированной информации организации. В результате в российских компаниях зачастую документооборот абсолютно не автоматизирован, либо частично автоматизирован, и все сотрудники вынуждены выполнять одни и те же делопроизводственные операции дважды: в СЭД и бумажном виде.

Основываясь на вышеперечисленных особенностях отечественной концепции, можно сделать вывод, что российская практика электронного делопроизводства на сегодняшний день имеет существенные недостатки: отсутствие комплексности автоматизации делопроизводства и вертикальный характер документооборота приводят к снижению производительности труда в связи с увели-

чением объема выполняемых сотрудниками задач. У российской практики организации документооборота также есть и свое специфическое преимущество — обеспечение на разных уровнях управления максимального контроля выполнения процессов, протекающих в организации, за счет централизованной регистрации документов посредством использования специальных журналов и карточек. [2]

В РФ был запущен эксперимент по переходу на электронный документооборот, целью эксперимента обозначены создание и отработка механизмов ведения и применения электронных документов, связанных с работой, без дублирования на бумажном носителе, а также подготовка предложений о внесении изменений в законодательство РФ.

Первый эксперимент был проведен в 2018 году Министерством труда и социальной защиты совместно с 11 крупными организациями-работодателями (АО «Российские железные дороги», АО «Газпромбанк», ПАО «АвтоВаз», ПАО «Росбанк», ПАО «Мечел», АО «Северсталь Менеджмент», ПАО «Ростелеком», ООО «СИБУР», АО «Альфа-Банк», ПАО «Татнефть», ООО «Агроторг») на условиях дублирования электронных документов на бумажном носителе.

Эксперимент показал некоторые проблемы внедрения электронного кадрового документооборота,

вместе с тем результаты эксперимента все же показали возможность подготовки законодательной базы для перехода кадрового дела на электронный документооборот, для чего было решено провести еще один эксперимент с неограниченным кругом участников из числа работодателей и без дублирования документов на бумажном носителе.

Рассмотрим в качестве примера организацию процесса кадрового документооборота (делопроизводства) на одном из оборонно-промышленных предприятий Нижнего Новгорода. В ходе анализа кадрового делопроизводства были выделены следующие проблемы:

- Регистрация документов ведётся в журнальной форме, что осложняет поиск документов;
- Очень большое количество документов, возникают проблемы с хранением такого количества информации;
- Очень большая часть времени тратится на обработку документов, так как документооборот ведётся без использования специализированных программ по автоматизации делопроизводства;
- Затрачивается время на согласование, утверждение документов и их рассылку (например, в приказе должна расписаться начальник отдела по персоналу, а чтобы эту подпись получить, нужно отдельно выбрать время и прийти в отдел по персоналу, который находится в отдельном здании);
- Из-за огромного количества копий часто выходит из строя офисная техника и тратится большое количество бумаги;
- Не формируется образ современного работодателя.

Процесс организации кадрового документооборота на оборонно-промышленном предприятии полностью совпадает с российскими методами организации кадрового документооборота.

Для устранения вышеперечисленных недочётов предлагается внести предложения (мероприятия) по внедрению автоматизированной системы для рационализации процессов документооборота.

При выборе системы должна учитываться специфика деятельности рассматриваемого предприятия и решаться проблема хранения документов. Внедрение автоматизированной системы позволит сократить время на подготовку и обработку документов, а также решить проблему хранения документов.

Прогресс (развитие) не стоит на месте, не пользоваться современными возможностями автоматизации тех или иных процессов в компании может оказаться крайне недальновидным.

Перечислим 3 основных «кита» на которых стоит автоматизация кадров:

Выделяется 3 основных шага, которые должна пройти организация, чтобы привести свое кадровое делопроизводство в оптимальный вид:

1. Избавление от лишнего. Здесь применимо правило «необходимости и достаточности», о котором мы расскажем далее;

2. Усовершенствование процессов. На данном этапе главная задача — упростить и улучшить все те процессы, которые остались после отсека лишнего. Например, можно (и нужно) усовершенствовать процесс учета рабочего времени;

3. Автоматизированная обработка данных. На этом этапе обычно применяется специальное программное обеспечение, которое, например, формирует таблицы рабочего времени, отслеживает сроки документации и т. д.

Пример автоматизации: внедрили систему отпечатков пальцев на стройке, что помогло усовершенствовать процесс учета рабочего времени. Более того, применение специальных сканеров и соответствующего ПО позволило не только упростить и ускорить учет рабочего времени, входа и выхода с объектов, но и сделать его более качественным и точным. Сканеры объединили в себе решение сразу несколько задач: допуск лиц на объект, учет рабочего времени, учет перемещений между объектами, соблюдение дисциплины. [4]

Также для примера возьмём компанию Ростелеком, в которой активно занимаются внедрением электронного документооборота.

**ПАО «Ростелеком»** ([www.compan.y.ru](http://www.compan.y.ru)) — крупнейший в России интегрированный провайдер цифровых услуг и решений, который присутствует во всех сегментах рынка и охватывает миллионы домохозяйств, государственных и частных организаций.

Компания занимает лидирующие позиции на рынке услуг высокоскоростного доступа в интернет и платного телевидения. Количество абонентов услуг ШПД превышает 13,5 млн, платного ТВ «Ростелекома» — 10,8 млн пользователей, из них свыше 6,1 млн — IPTV. Дочерняя компания «Ростелекома» оператор Tele<sup>2</sup> Россия является крупным игроком на рынке мобильной связи, обслуживающим совместно с «Ростелекомом» более 46 млн абонентов и лидирующим по индексу NPS (Net Promoter Score) — готовности пользователей рекомендовать услуги компании.

Компания — признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии, здравоохранения, образования, жилищно-коммунальных услуг. Компания одной из первых начала активно внедрять электронный кадровый документооборот и уже добилась следующих положительных результатов:

— Для каждого типа документа в системе реализован маршрут его обработки, который состоит из обязательных и необязательных этапов и зависит от типа документа и особенностей настройки. В зависимости от потребностей администратор или пользователь могут самостоятельно настроить количество и последовательность этапов согласования;

— Для удобства работы и в целях контроля соблюдения процесса согласования документа, описанного в регламентирующих документах, в системе реализована

возможность создания шаблонов с преднастроенным списком сотрудников, ответственных за согласование и подписание.

В ходе согласования и подписания документа цветовая индикация принятых решений оперативно подскажет сотруднику о статусе согласования. В ходе согласования и подписания документа участники этапа могут запросить согласование до визы у подчиненных и на основании их комментариев к документу принять решение по документу;

— В системе реализована автоматическая и ручная регистрация. Способ регистрации документа зависит от типа документа или параметра, указанного пользователем на этапе создания документа;

— В системе реализована возможность настройки сроков исполнения задач в рамках типа и вида документа. Система автоматически напомнит пользователю об истечении срока исполнения задачи по документу или необходимости принятия решения;

— В системе реализована возможность получения уведомлений о событиях, происходящих с документом: согласовании, отказе в согласовании, подписании, создании поручений и т.д. Пользователю в личную папку в системе и на электронную почту направляются уведом-

ления обо всех событиях, связанных с прохождением документа по маршруту, что позволяет оперативно реагировать на изменения;

— В системе реализован полный цикл работы с поручениями: создание, исполнение и контроль, контрольные и неконтрольные виды поручений. Возможности системы позволяют оперативно отслеживать исполнение поручений. Гибкий механизм контроля исполнения поручений позволяет контролеру оперативно принимать решение по контрольным поручениям, в случае необходимости изменяя информацию об истечении срока исполнения.

Вывод: внедрение единой СЭД помогло объединить информационное пространство территориально-распределенных филиалов ОАО «Ростелеком». Это позволило систематизировать и регламентировать процессы документооборота в компании, а также упорядочить работу подразделений с документами. [6]

Уже сейчас ежедневно в единой системе создается более 30 тысяч документов. Всего за 2012 год в ЕСЭД было выдано около 1,5 миллиона поручений [5]

Решение проблемы управления кадровой документацией в современных условиях позволяет целенаправленно формировать информационные ресурсы организации и обеспечивает повышение их эффективности.

#### Литература:

1. Документационное обеспечение управления персоналом [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата/И. Н. Кузнецов. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 520 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-4000-8. (Дата обращения:17.04.2021)
2. Сравнительная характеристика российской и зарубежной концепций организации электронного документооборота [Электронный ресурс]. URL: <https://na-journal.ru/4-2018-gumanitarnye-nauki/1289-sravnitelnayaharakteristika-rossijskoj-i-zarubezhnoj-koncepcij-organizacii-ehlektronnogodokumentoooborota> (Дата обращения:17.04.2021)
3. Сравнительная характеристика российского и зарубежного направлений развития систем документооборота [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.brandmanage.ru/flcs-109-1.html> (Дата обращения:17.04.2021)
4. Упрощаем жизнь: как автоматизировать кадровое делопроизводство, избежать ошибок и штрафов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/blogs/lexintel/493751/> (Дата обращения:18.04.2021)
5. Ртк. СЭД/ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://ecm.digitalleague.ru/projects/rtk\\_vnedrenie\\_esed/](http://ecm.digitalleague.ru/projects/rtk_vnedrenie_esed/) — статья в интернете (Дата обращения:18.04.2021)
6. Переход на электронный кадровый документооборот [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://zakon.ru/blog/2020/03/10/perehod> — статья в интернете (Дата обращения:18.04.2021)

## Региональный аспект ценностно-ориентированной модели государственной культурной политики

Озорова Диана Андзоровна, студент магистратуры;  
Кобышева Елена Ивановна, кандидат юридических наук, доцент  
Пятигорский государственный университет

*В статье раскрываются доктринальные подходы к ценностно-ориентированной модели государственной культурной политики, исследуется многообразие факторов, оказывающих влияние на формирование системы мер реализации культурной политики в регионах.*

*Ключевые слова: ценностно-ориентированная модель, культурная политика, стратегия, региональное управление, государственная власть регионального уровня, культура.*

Ценностно-ориентированная модель государственной культурной политики доктринально опирается на следующие постулаты:

- гармоничная и высоконравственная личность;
- единство российского общества, основанное на культурном наследии народов Российской Федерации;
- сохранение вековых традиций российской цивилизации.

Ценностно-ориентированная модель государственной культурной политики основывается на принципах:

- гуманизма,
- милосердия,
- служении Отечеству,
- нормах морали и нравственности,
- уважении к правам человека.

Субъекты Российской Федерации вправе самостоятельно определять методологию реализации стратегии государственной культурной политики исходя из региональных особенностей, однако, избранная методология обязательно должна коррелировать с обозначенными в законодательстве правовыми рамками.

Стратегия развития социально-культурной сферы реализуется в регионах по-разному. При всем многообразии факторов, оказывающих влияние на формирование системы мер реализации культурной политики в регионах, особо можно выделить следующие:

- разница связана с обширной территорией страны;
- различный уровень развития субъектов РФ;
- различные экономические возможности.

Основная причина в диспропорциях в стратегии реализации государственной культурной политики в субъектах РФ состоит в неодинаковом ресурсном обеспечении культурного развития, а также в том, что ресурсные возможности на местах не всегда соответствуют нормативным представлениям [1].

Здесь следует отдельно подчеркнуть, что долгие годы, начиная с 90-х, субъектам РФ и муниципалитетам приходилось сосредотачивать силы на том, чтобы сохранить, либо минимизировать потери того наследия культурной сферы, которое имелось к распаду СССР. Ни о каком развитии и наращивании культурного потенциала в этот пе-

риод не могло идти и речи. Связано это было с такими факторами:

- отсутствие четкой государственной концепции,
- сложность межбюджетных и межведомственных взаимоотношений.

Региональная ценностно-ориентированная модель культурной политики на современном этапе представляет собой комплекс инструментов, с помощью которых субъекты РФ могут осуществлять меры по культурному развитию территории с учетом специфики региональных традиций и особенностей.

Доктрина региональной ценностно-ориентированной модели реализации государственной культурной политики опирается на следующие факторы:

- природно-климатические;
- этнокультурные;
- на уровень урбанизации в субъекте РФ;
- плотность населения;
- религиозные факторы;
- степень индустриализации.

С точки зрения науки государственного управления субъект Российской Федерации представляет собой единую систему, охватывающую определенную территорию, объединенную культурным наследием, экономикой и др. факторами.

По мнению И.И. Горловой, региональный аспект стратегии реализации ценностно-ориентированной модели государственной культурной политики в субъекте РФ — это концептуальный алгоритм по выполнению конкретных мероприятий, направленных на сохранение культурно-цивилизационной целостности существенных устойчивых и динамических признаков культурной общности людей, которые выявляют идейную, ментальную и практическую идентичность в пределах определенной территории [2].

Региональный аспект существует объективно, независимо от того, признается ли он официально. Учитывать региональный аспект в управленческой практике представляется чрезвычайно важным, так как это позволяет более эффективно распределять ресурсы (экономические, трудовые и т.д.), кроме того, позволяет принимать опти-

мальные управленческие решения и обеспечивать их выполнение.

В. В. Литке подчеркивает: «в начале XXI в. сложилась уникальная ситуация, когда с точки зрения внутренних потребностей и включения в процесс глобализации на передний план выдвигается именно регион, представляющий не только в качестве полноценного субъекта Федерации, но и как суверенный ограниченный субъект глобализации» [3].

Опираясь на вышесказанное, можно резюмировать, что региональный аспект ценностно-ориентированной модели государственной культурной политики включает в себя взаимоотношения между федеральным центром и субъектами РФ, которые стоят на следующих стратегических идеях:

- непрерывное развитие;
- взаимное обогащение;
- межведомственное межуровневое сотрудничество.

В качестве фундаментальной основы выступает единая федеральная стратегия государственной культурной политики до 2030 года. При этом цивилизационным базисом для всех субъектов, наряду с региональными идентификационными факторами, является ценностно-нормативный подход, очерченный в законодательстве РФ.

Исследуя региональный аспект ценностно-ориентированной модели государственной культурной политики, можно выделить в качестве сущностного определения то значение, которое имеет культурная политика в субъектах Российской Федерации в условиях общественных трансформаций.

Именно на региональном уровне культурная политика выступает не только в качестве основного механизма сохранения культурного наследия страны, но и служит средством актуализации ценностно-смыслового комплекса

отечественной культуры и поиска оптимальных путей ее динамики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Современная модель реализации государственной культурной политики в субъектах РФ включает управленческую деятельность, гарантирующую развитие таких сфер как:

- охрана объектов культурного наследия и музейное дело.
- развитие библиотечного дела.
- поддержка системы художественного образования.
- развитие профессионального искусства.
- трансформация парковых пространств.
- сохранение народного художественного творчества.
- организация культурно-досуговой деятельности.

Регион как основная платформа для реализации государственной культурной политики представляет собой самоорганизующуюся систему, которая способна приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды путем переустройства структуры системы управления и высококачественных перемен алгоритмов управления. Это подтверждается наличием в регионе законодательства, вероятностью автономного формирования регионального управления, конфигурации схемы территориального управления [4].

Эффективно реализуемая стратегия государственной культурной политики на уровне субъектов РФ оказывает ощутимое воздействие на весь региональный социум, что непременно проявляется в таких важнейших социокультурных индикаторах, как:

- формирование общественного мнения,
- ориентирование молодежи на традиционные моральные ценности,
- возрождения нравственных идеалов, духовности и гуманизма.

#### Литература:

1. Мурзина, И. Я. Основы культурной политики: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 071800 — «Социально-культурная деятельность»/И. Я. Мурзина; Урал. гос. пед. ун-т. — Электрон. дан. — Екатеринбург: [б. и.], 2017. // [Электронный ресурс] — URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/usp/6429/1/uch00174.pdf> (дата обращения 21.04.21)
2. Региональная культурная политика: методология, институты, практики: Ценностно-нормативный подход: монография/И. И. Горлова, Т. В. Коваленко, А. В. Крюков и др.; отв. ред. А. Л. Зорин; Юж. ф-л Рос. науч.-иссл. ин-та культурного и природ. наследия им. Д. С. Лихачёва. — М.: Ин-т Наследия, 2019. // [Электронный ресурс] — URL: <http://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2019/02/RegionalnajaKulturnajaPolitica.pdf>
3. Литке, В. В. Регионы-субъекты Российской Федерации в условиях глобализации (миросистемный подход) // Социум и власть. — 2014. — № 1. — с. 51-54 // [Электронный ресурс] — URL: <http://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2019/02/RegionalnajaKulturnajaPolitica.pdf>
4. Александров, А. Н. Теоретико-правовые основы региональной политики в сфере культуры./А. Н. Александров. // Вестник науки и образования, 2018 — № 3 — с. 78 // <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-pravovye-osnovy-regionalnoy-politiki-v-sfere-kultury>

## Экономическая модель распределения потоков отходов предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса

Олимпиев Александр Владимирович, преподаватель;

Олимпиева Светлана Владимировна, преподаватель

Московский колледж управления, гостиничного бизнеса и информационных технологий «Царицыно»

*Автор предлагает экономическую модель распределения потоков отходов предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса. Ее использование специализированными транспортными компаниями позволит значительно снизить удельные суммарные затраты на вывоз отходов и получить максимальную прибыль.*

**Ключевые слова:** отходы, перевозки, прибыль, модель, потоки.

В странах Западной Европы отходы предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса (ОПГРБ) воспринимают, прежде всего, как ценный источник получения вторичных материальных ресурсов. Основная проблема, связанная с обращением с отходами, заключается в их сортировке. За границей пришли к выводу, что гораздо эффективнее с экономической и экологической точки зрения сортировать отходы самим заказчикам [1, с. 78].

Государственная политика Российской Федерации в области экологии в настоящее время направлена на активное развитие в стране системы сбора, переработки и использования вторичных ресурсов.

Рассматривается довольно типичный случай, когда транспортировка отсортированного предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса вторсырья на мусороперегрузочные станции (МПС) осуществляется мусоровозами со съёмными кузовами (бункеровозами) по маятниковым маршрутам. На МПС проводится обработка вторсырья, после которой спрессованные брикеты погружают в автотранспорт большой грузоподъемности и отвозят транспортными мусоровозами в пункты приема вторсырья.

Специализированная организация, осуществляющая вывоз ОПГРБ, покупает у клиентов отсортированное ими вторсырье определенного вида, отвозит на собственные МПС и впоследствии перепродает пунктам приема вторсырья.

Известно:

$m$  — количество клиентов (предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса);

$n$  — количество МПС;

$r$  — количество пунктов приема вторсырья;

$Q_{iA}$  — объем вывоза вторсырья от  $i$ -го клиента;

$Q_{jBmax}$  — максимальные объемы поставок в  $j$ -ю МПС;

$Q_{kCmax}$  — максимальный объем поставок для  $k$ -го пункта приема вторсырья;

$C_{jB}$  — себестоимость обработки  $1 \text{ м}^3$  вторсырья в  $j$ -й МПС;

$C_{kC}$  — стоимость покупки 1 тонны вторсырья в  $k$ -м пункте приема вторсырья;

$C_{iA}$  — стоимость покупки  $1 \text{ м}^3$  отсортированного вторсырья у  $i$ -го клиента;

$C_{AB}$  — себестоимость транспортировки  $1 \text{ м}^3$  вторсырья на 1 км от клиента до МПС;

$C_{BC}$  — себестоимость транспортировки  $1 \text{ м}^3$  вторсырья на 1 км от МПС до пункта приема вторсырья;

$y_j$  — коэффициент уплотнения вторсырья в  $j$ -й МПС;

$p_j$  — средняя плотность вторсырья в брикетах после уплотнения в  $j$ -й МПС;

$L_{ijAB}$  — расстояние от  $i$ -го клиента до  $j$ -й МПС;

$L_{jkBC}$  — расстояние от  $j$ -й МПС до  $k$ -го пункта приема вторсырья.

Необходимо осуществить такое распределение материальных потоков ОПГРБ между клиентами и МПС, МПС и пунктами приема вторсырья, при котором прибыль организации, осуществляющей вывоз отходов, будет максимальной.

Целевая функция прибыли учитывает затраты на транспортировку вторсырья  $S_{тр}$ , его обработку на мусороперегрузочных станциях  $S_{обр}$  и покупку предварительно отсортированного вторсырья у клиентов  $S_{отс}$ , а также доход от продажи вторсырья  $D_{втор}$ .

$$\Pi = D_{втор} - (S_{тр} + S_{обр} + S_{отс}) = C_{втор} \cdot Q_{втор} - (C_{тр} \cdot P + C_{обр} \cdot Q_{обр} + C_{отс} \cdot Q_{отс}) \rightarrow \max$$

С учетом известных данных, целевая функция решаемой задачи принимает следующий вид:



$$\Pi = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^p \rho_j \cdot C_{kC} \cdot Q_{jkC} - C_{AB} \cdot \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n L_{ijAB} \cdot Q_{ijA} - C_{BC} \cdot \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^p L_{jkBC} \cdot Q_{jkC} - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_{jB} \cdot Q_{iA} - \sum_{i=1}^m C_{iA} \cdot Q_{iA} \rightarrow \max,$$

где  $Q_{ijA}$  — объем перевозок отходов (вторсырья) от  $i$ -го заказчика в  $j$ -ю МПС;

$Q_{jkC}$  — объем перевозок отходов (вторсырья) с  $j$ -й МПС в  $k$ -й пункт приема вторсырья.

Из-за специфических особенностей рассматриваемого вывоза вводится система ограничений:

$$\left\{ \begin{aligned} \sum_{k=1}^p Q_{kC} &= \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \gamma_j^{-1} \cdot Q_{ijA} \quad (1) \\ Q_{kC} &\leq Q_{kC \max}, k = 1 \dots p \quad (2) \\ \sum_{i=1}^m Q_{ijA} &\leq Q_{jB \max}, j = 1 \dots n \quad (3) \\ Q_{iA} &= \sum_{j=1}^n Q_{ijA}, i = 1 \dots m \quad (4) \\ Q_{ijA} &\geq 0, i = 1 \dots m, j = 1 \dots n \quad (5) \\ Q_{kC} &= \sum_{j=1}^n Q_{jkC}, k = 1 \dots p \quad (6) \\ Q_{jkC} &\geq 0, j = 1 \dots n, k = 1 \dots p \quad (7) \end{aligned} \right.$$

В уравнении (1) представлено соответствие между суммарным количеством завезенных в пункты приема вторсырья отходов и суммарным количеством отходов, вывезенных от предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса.

Неравенство (2) означает, что суммарное количество отходов, завозимых в каждый из пунктов приема вторсырья, не должно превышать максимальных объемов поставок.

Из неравенства (3) следует, что суммарное количество отходов, завозимых в каждую из МПС, не превышает максимальных объемов поставок.

Уравнение (4) означает, что от каждого клиента отходы могут быть завезены на любую из мусороперегрузочных станций.

Из условия (5) следует, что количество отходов, перевозимых от каждого из клиентов на каждую из МПС, является величиной неотрицательной.

Уравнение (6) означает, что с каждой МПС отходы могут быть завезены в любой из пунктов приема вторсырья.

Из неравенства (7) следует, что количество отходов, перевозимых с каждой МПС в каждый из пунктов приема вторсырья, является величиной неотрицательной.

**Заключение**

Используя представленную модель, транспортная компания сможет рассчитать, какой объем отходов нужно перевезти от каждого предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса на каждую МПС, а также с каждой МПС в каждый пункт приема вторсырья, чтобы снизить удельные суммарные затраты на вывоз отходов и получить максимальную прибыль.

Литература:

1. Матросов, А. С. Управление отходами/А. С. Матросов. — М.: Кнорус, 2019. — 480 с.

## Современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов

Салавова Бурлият Магомедовна, студент магистратуры  
Тюменский индустриальный университет

*В статье подробно рассмотрены современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов, определены их преимущества, в сравнении со стандартными, традиционными методами, которые используются для оценки эффективности инвестиций.*

*Ключевые слова: методика STAR, метод реальных опционов, модифицированная норма рентабельности, чистый дисконтированный доход, потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта.*

Инвестиционно-инновационные проекты являются новым направлением разработки и реализации проектов, и представляют собой инвестиции в инновации, или проект, который предполагает создание нового продукта или опытного образца с использованием привлеченных денежных средств. Таким образом, инвестиционно-инновационный проект является достаточно сложным процессом и требует грамотного подхода, верных и конструктивных оценок перед его реализацией, а также сведений о его практической эффективности [2].

На данный момент большое количество методов оценки эффективности проектов сводятся к оценке инвестиций, то есть определяют экономическую целесообразность вложения, однако говоря о инвестиционно-инновационных проектах необходимо так же делать акцент на инновациях, то есть эффективности не только затрат, но и конечного инновационного продукта.

Традиционные методы оценки эффективности инвестиционных проектов основываются на применении таких показателей как чистый доход, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индексы доходности затрат и инвестиций, а также срок окупаемости и дисконтированный срок окупаемости, все эти показатели рекомендованы к использованию согласно документу и «Методические рекомендации по комплексной оценке эффективности мероприятий, направленных на ускорение научно-технического прогресса» [3].

Предлагаемые в Методических рекомендациях коэффициенты для оценки экономической эффективности проектов (NV, NPV, IRR, PP и др.) часто противоречивы, так как имеют различные принципы расчета. Вместе с этим названные показатели дают разные типы оценок (таблица 1).

В Методических рекомендациях отсутствуют какие-либо указания в отношении специфических особенностей их применения в отношении инновационных проектов. Указано только, что инвестиции в инновации являются высокорисковыми [6].

Таким образом, существующие на сегодняшний день в России методики оценки эффективности инвестиций в инновационную деятельность не позволяют в полной мере учитывать специфические особенности инноваци-

онных проектов, что, в частности, отмечается и в самих нормативных документах.

В зарубежной практике оценки эффективности инноваций существует четкое разделение между инновационными и инвестиционными проектами. На рисунке 1 представлены наиболее популярные современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов.

Одним из наиболее популярных зарубежном методом оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов является методика STAR. Данная методика основана на логике нахождения и оценки проектов, которые минимизируют издержки и риск и повышают уровень полученной в ходе реализации проекта прибыли. В методике используются такие показатели как, потенциальные потоки доходов, скорость или задержка рыночной адаптации проекта, издержки на разработку, коммерциализацию проекта, а также рыночное состояние компании, которая будет реализовывать проект и конкуренцию на рынке товаров и услуг. То есть данная методика включает в себя как относительные, так и абсолютные показатели реализации инвестиционно-инновационного проекта, что приближает полученные расчеты к действительности и позволяет наиболее точно определить возможность его реализации [1].

Вторым популярным современным методом является метод реальных опционов, который основан на комплексной оценке инвестиционно-инновационного проекта и рассматривает всевозможные условия его эффективности с коммерческой точки зрения. Данный метод так же наиболее полно описывает инновационную часть инвестиционно-инновационных проектов, однако недостаточно подробно изучает коммерческую часть реализации.

Модифицированная внутренняя норма доходности отражает то же, что и простая IRR, но учитывает то, что каждый денежный поток происходит в разные промежутки анализируемого периода [5].

Многокритериальный метод оценки экономической эффективности инвестиционно-инновационных проектов строится на учете экономических, научно-технических, социальных и экологических показателей. Суть этого метода заключается в использовании системного подхода к оценке инновационных проектов.

Таблица 1. Показатели, используемые в традиционных методах оценки инвестиций в инновации

Показатель	Характеристика
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	$ЧДД > 0$ , проект принимается; $ЧДД < 0$ , проект отвергается; $ЧДД = 0$ , проект ни прибыльный, ни убыточный Является важнейшим показателем оценки эффективности инновационных проектов. Отражает накопленный дисконтированный эффект за расчетный период
Внутренняя норма доходности	Если $ВНД \leq r$ , то $ЧДД \leq 0$ (проект неэффективный) Означает процентную ставку, при которой ЧДД равен 0. Обычно выражается в долях единицы или в процентах годовых
Индекс доходности	Отношение настоящей стоимости денежных потоков к первоначальным инвестициям, сумме инвестиций, необходимой на реализацию проекта. Отражает эффективность проекта, т.е. эффект проекта на вложенные в него инвестиции
Чистый недисконтированный доход	Отражает превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для инновационного проекта.
Текущая внутренняя норма доходности	Если ставка дисконта $r = ВНД(k)$ , то $ЧДД(k) = 0$ , при всех более высоких значениях $r$ $ЧДД(k)$ будет отрицательна, при всех меньших значениях $r$ - $ЧДД(k)$ положительна. Для отдельных проектов и значений $k$ текущая ВНД может не существовать
Срок окупаемости проекта	Определяется как продолжительность периода до момента окупаемости Отсчитывается от момента, указанного в задании на проектирование

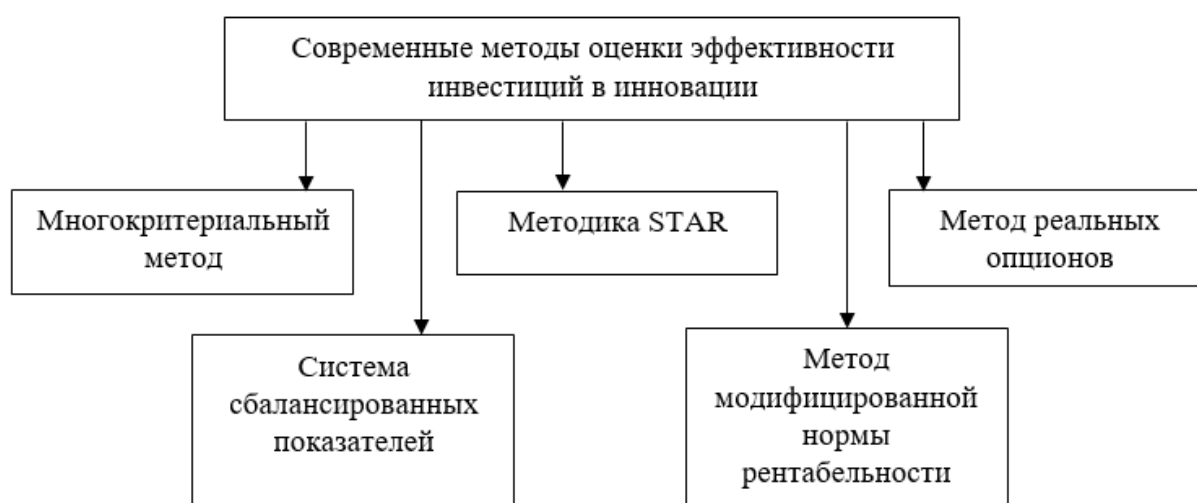


Рис. 1. Современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов [4]

Система сбалансированных показателей (BSC) дает наиболее полное представление о связи между финансовыми и нефинансовыми параметрами проекта, между разными уровнями управления, между прошлыми и предстоящими результатами

Однако среди основных недостатков данного метода стоит отметить сложность в подборе параметров, оказывающих влияние на итоговые показатели и сложность оценки вклада каждого из параметров, что говорит о наличии определенной доли субъективизма в оценке инвестиционно-инновационных проектов данным методом.

Таким образом, рассмотрев традиционные и современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов можно сказать, что в настоящий момент времени неизвестно метода, который бы учитывал всевозможные параметры, с целью выбора наиболее эффективного проекта. Поэтому необходимо разработка комплексного метода оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов, который будет включать в себя как детальный анализ коммерческой части реализации проекта, так и учитывать специфику его реализации, то есть инновацию.

#### Литература:

1. Гареев, Т. Ф. Формирование комплексной оценки инноваций на основе нечеткоинтервальных описаний: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05/КГТУ — Казань, 2009. — с. 17-37
2. Куликов, Д. Л., Кучеров А. А. Становление и развитие методов оценки эффективности инновационных проектов // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1-1
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция): [утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем России, 21 июня 1999 г.], — М.: ЭКОНОМИКА, 2000.
4. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: Учебник/Т. У. Турманидзе. — М.: Юнити, 2015. — 247 с.
5. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций/А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — М.: Дашков и К, 2016. — 544 с.
6. Яшин, С. Н., Боронин О. С. Многокритериальная оценка экономической эффективности инновационных проектов. // Экономические науки. — 2010. — № 11. — с. 34-41.

## Sharing-Benefit Management of Trans-boundary Water Resources in Afghanistan (Case-study Helmand River Basin)

Safi Pamir Jan, student

Kazakh-German University (Almaty, Kazakhstan)

*Afghanistan contains five major river basins. Meanwhile, the four-river basins are trans-boundary shared with its co-riparian countries Iran, Pakistan, Tajikistan, Uzbekistan and Turkmenistan. binding to equitable benefit-sharing of trans-boundary water resources management and bilateral or regional agreements and collaborative actions between the riparian countries have always been effortful for Afghanistan. Decades of unceasing war and insecurity left a fragile trans-boundary water management system in Afghanistan. Lack of security and economic stability in the country can be called the reason where the deficiencies in terms of implementation of agreements, equitable benefit-sharing and institutional framework for trans-boundary water management of its major trans-boundary river basins such as Helmand river basin alienate Afghanistan from collaborative actions with its co-riparian countries. In this paper, the initiatives and plans which have been implemented by the Afghan government for enhancing equitable benefit-sharing of water resources and developing a suitable mechanism for managing trans-boundary water between Afghanistan and its riparian country Islamic Republic of Iran have been analyzed. Furthermore, Afghanistan has been experiencing in last four decades more challenges in trans-boundary water management based on management equitably with its riparian countries. Based on academic and policy literatures being reviewed and some solutions for overcoming the challenges are provided. In conclusion, measures which are significantly needed to be taken into account further by Afghan government and international community to reach a regional cooperation for equitable benefit-sharing of trans-boundary water resources.*

**Keywords:** Implementation of Helmand water treaty, benefit-sharing of Helmand River Basin between Afghanistan and Iran.

Afghanistan is rich due to its water resources and its geography provides magnificent facilities for their exploitation (King, Matthwe, Sturtewagen, Benjamin). The Helmand River

Basin with an area of catchment 306,493km<sup>2</sup> (excluding non-drainage area of 40,914) is inhabited approximately 6.5 million people shared by Afghanistan, Iran and Pakistan. The

Helmand river basin is confined by the southern Hindu Kush ranges on the north, by the east Iranian ranges on the west and by the mountain ranges in Baluchistan province of Pakistan on the south and east (Whitney, 2006). The Helmand river is the main rivers of the basin draining water from Sia Koh mountains to the eastern mountains and the Parwan mountains and finally to the unique Sistan depression between Iran and Afghanistan (Faver and Kamal, 2004). The Sistan depression is a complex issue of wetlands lakes and lagoons; an internationally recognized haven for wetland wildlife and one of the windiest deserts in the world. More than 85% of basin area is shared by Afghanistan where as less than 4% by Pakistan. Since a small portion of the basin is shared by Pakistan and there are no significant tributaries flowing in and out of the Helmand River Basin to Pakistan, Afghanistan and Iran are the key riparian countries which could better develop the river basin for the mutual and equitable benefit-sharing for both countries. The factors such as variability of available water resources in Helmand River Basin, inefficient management, lack of coordination among stakeholders have made water resources a scarce resource in Helmand Basin. Integrating drivers» overall pressure on available water resource due to socioeconomic change state of water resources and response of the responsible authority to cope with issues on behalf of Helmand River Basin. Afghanistan»s trans-boundary water resources are a magnificent need for the national interest of the country afghanistan. it»s important to state that the relation of water management

disputes issues on behalf of trans-boundary river basins which is quite controversial in the region. Afghanistan should find the easiest variant to pull progress to its trans-boundary water resources for national development also as peace and stability of the region. Furthermore, this development won»t be very much easy if the current amount of water use among riparian states is going to be the same when Afghanistan plans to release smaller amount of water. It is vital for Afghanistan government to develop and manage its water resources appropriately to reach its progressive goals in aspects such as, energy, agriculture, rural and urban sectors. Afghanistan water law development or simply Afghanistan»s legitimate development projects will definitely have an impact on neighboring countries who themselves are already in a state of over-exploitation of their water resources (Thomas et al. 2016). the aim of this paper is to study and analysis of Helmand water treaty and its implementation according to Afghanistan»s water law and suitable water diplomacy with its riparian country Iran for an equitable benefit-sharing of the river basin. In this paper briefly information about the Helmand tran-boundary river basin treaty and how to reach the goal equitable benefit-of sharing based on International water law within challenges are discussed. After describing all the measures and initiatives by the Afghanistan government on behalf of Helmand River Basin agreement and so far, challenges and resolution steps are explained. In conclusion, based on literatures reviewed and the research conducted by the author himself some recommendations are provided.



Fig. 1 Helmand watershed Map (Dursun Yıldız, 2015)

**1. Helmand Water Treaty 1973**

The Helmand River Basin is a magnificent river in terms of Afghanistan»s hydro-politics. It is the longest river basin

in Afghanistan which is shared between Afghanistan and Iran and the only river basin which Afghanistan has entered into a formal agreement with its riparian country Iran (Thomas &

Warner 2015). The Helmand River Basin is at approximately 1,300 kilometers (800 miles). It forms the Afghan-Iranian border for fifty-five kilometers. Irrigation is ninety-five percent of all abstraction in Helmand river basin and its Sub-basins. (Yıldız, D. 2017). In current situational analysis of Helmand Trans-boundary river basin in Afghanistan, equitable benefit sharing management on the basis of Helmand river basin among its co-riparian, the Islamic Republic of Iran has to be placed as a priority to gain the goal equitable sharing by strengthening water sector professionals to assess and design a suitable manner to tackle Afghanistan's water issues. In addition, strengthening water diplomacy may lead to a positive consequence of benefit-sharing. In other hand, Afghanistan has constructed two major dams on Helmand trans-boundary water river basin which are proposed to fulfill electrical needs by the names of KAJAKI and ARGHANDAB dams, both of them were constructed in 1950s. the second purpose of dams which are currently in use were to control seasonal flooding and water storage in mean time releasing it during seasonally dry times. Finally, there are six large scale irrigation projects within the basin in the center part of the river basin and one inside Iran. people's activism in decision-making could lay the path to an equitable benefit-sharing, because the residents living aside the trans-boundary river basin are the real and first consumers of water and they can precisely state about the extra-ordinary need of them from the river basin, furthermore, it may create a win, win condition among co-riparian. The 1973 Helmand Trans-boundary Water River Basin treaty is the only official agreement that Afghanistan has. Meanwhile, the treaty addresses water allocation, a technique for equitable sharing benefit management of trans-boundary water resource of Helmand. The Helmand River Basin significantly need to be covered from all aspects in Afghanistan's National Water Law to reduce the current disputes among riparian (Hamidreza Hajihosseini. 2016). Afghanistan is going to be strengthen due to newly established regulations by the government for tackling trans-boundary water issues which will be ready to tackle the Helmand Trans-boundary River Basin disputes with neighboring country Iran through diplomatic assessment of the dispute and negotiation by both side officials to gain a positive consequence and to facilitate opportunities for Equitable benefit sharing management. In Helmand River Treaty based on which differences between the parties must be resolved through diplomatic means, or thereafter with the great offices of third-party failing resolution, protocol two outlines an in-depth arbitration process that has fact finding and creation of an arbitration tribunal, should the parties not agree upon a suitable chair of the arbitration tribunal and in this case United Nations shall be requested to address one. Staying and sticking in compliance with treaty, Both Iran and Afghanistan have the power to watch out and find solutions for trans-boundary water resource disputes, the treaty specifies that in low flow years, the Iranian Commissioner has access to flow measurements at DEHRAWUD, and is even allowed to watch the flow and take his own measurements (protocol 1, Art,5). Afghanistan and Iranian commis-

sioners together due to (Protocol 1, Art,6) work on measuring of water delivery. In practice, information from DEHRAWUD is formed available on an ongoing basis, not consistently, because the commission doesn't always meet per annum. Also, delivery of water to Islamic Republic of Iran isn't properly monitored consistent with Afghan officials and it has to be monitored. Besides, all Afghanistan government should fulfill the requirement on behalf of Helmand Trans-boundary River Basin to possess access to the portion of water which is said to be related to Afghanistan by implementing water governance and to submit water aspects issues to water professionals for better tackling of disputes among co-riparian (the Helmand river water treaty 1973).

#### 2.1. Water Dispute impact on Helmand Water Treaty

The disputes on Helmand water treaty played a major role in both countries' relationships. The foreign policy of Iran attained directly toward more water consumption and more facilities from Helmand trans-boundary river basin. back to history cooperation and trust between Iran and Afghanistan has been limited with the exception of 1973 Helmand water treaty which defined a satisfied rate of discharge from the Helmand river basin, lack of legal water sharing agreements Afghanistan developing water infrastructure is immensurable by agreements which increase Iran's vulnerability to save and secure its interest, Iran's adopted a paradoxical strategy. Meanwhile, pursuing its interests through legal channels, it has adopted less legitimate operations too. Iran's policy is to achieve and reached formal agreements and to develop bilateral cooperative relationships in different aspects such as flood and drought control, political stability, regional economic development. Since 2003, Iran has entered into a UN partnership to protect the Lake Hamun and established an Iran-Afghan commission to negotiate the discharge flow of the Helmand river basin. In 2010 Afghanistan, Iran and Tajikistan reached to an agreement where to establish a tripartite «supreme water council». Besides, that Iran follows multiple and contradictory policies in Afghanistan which is mainly influential. In other hand, Iran promised to support Afghanistan in different aspects such as economic, social and cultural and tried to develop and strengthen bilateral relationship between Tehran and Kabul, and also pressured Kabul over Afghan refugees and migrant workers living in Iran. Lent limited military support to the insurgent's groups and attempts to create a gap between Kabul and the west and possibly tried to destabilize the government of Hamid Karzai (Katzman, 2008). Iran's assistance to Afghanistan is undoubtedly magnificent trade agreements followed in January 2003, including efforts to replace Karachi with Iranian port of Chabahar as an Afghanistan's trade outlet (khan, 2004). Furthermore, there is no direct evidence to prove the relationship between insurgents Taliban and Tehran. Iran's collaborative actions toward Taliban insurgents, despite the political risks is indicative of its urgency to enter into binding water sharing agreements while the water management capacity due to destabilized situation of Afghanistan is low. Reports are that during the Taliban regime while Taliban were ruling Afghan-

istan Iran has dredged thirty kilometers of Helmand River Basin in order to divert the flow to storage basins where the water is pumped to other regions in Iran (Fipps, 2006). The net result is to decrease water flow to Afghan farmers in Afghanistan region and an increase in water flow taken by Iran to levels exceeding the Helmand water Treaty amount. Based on some reports inside the country some high authorities of Afghan government are also accused of protecting Iran's interests. Over the past (Tan and Farhad, 2007). Iran's meddling in Afghanistan by playing double game. Iran wants to revise the current Helmand River Basin treaty on the minimum amount of water that Afghanistan must allow to flow into Iran in a legal framework. Meanwhile, Iran has adopted competing policies on Afghanistan from one aspect contribution from other destabilizing the security to take full benefit of Helmand River Basin (NPR, 2007).

## 2.2. Afghanistan's Development Project and Iran's Objection

Iran has objected in every case to the developing projects that Afghanistan has initiated. They have always argued that dam establishment on the Helmand River Basin will reduce the flow of water reaching Iran. The provisions of the 1973 Treaty clearly with respect to the developmental projects and dams. Article V of the treaty states that Iran shall not claim for the water of Helmand River Basin more than the amount specified in Article II, even if there is an additional amount of water in the Helmand River Basin. In addition, Afghanistan shall retain all rights to use or dispose of water of Helmand River Basin as it chooses. Afghanistan contains absolute sovereignty over the remaining water of Helmand River Basin and can use it as preferred. Afghanistan has the right and power to implement agriculture, hydro-electrical and reservoir projects on the additional portion of water in Helmand River Basin. Meanwhile, Afghanistan's responsibility is that it shall not pollute the water in River Basin and shall not take any action which will deprive Iran of its water right entirely or partially. Article V shall be read along with Article II (Iran water right), Article III (monthly distribution) and IV (climate change of the treaty) (Ikramuddin Kamil, (2018).

## 2.3. Countermeasures

In fact, that 1973 Treaty has dispute settlement mechanism, the threat of countermeasures is atypical. Iran did not have recourse to the provisions of the 1973 Treaty which provides for the mandatory dispute's settlement mechanism. Article IX states that where there is a dispute arisen between co-riparian states, it shall be resolved through diplomatic channels, and if it doesn't work, then they shall have to appeal to the third-party and finally if neither of the above efforts results in dispute resolution then the dispute shall be submitted to arbitration pursuant to the provisions of protocol no. 2 annexed to the Helmand Water Treaty. In addition, to oversee the Helmand River Basin Water Treaty a joint commission from the representative of both sides has to be established under Article VIII and protocol no. 1 of the treaty. Initially disputes are mostly resolved by the commissioners of both countries.

Besides, that in extreme drought or force majeure shall enter into consultation and formulate and urgent dispute resolution plan according to Article IX of the Treaty and annexed protocol 2. The treaty neither explicitly nor implicitly allows for countermeasures that a party can take in case of an alleged violation of the provisions by one party. Thus, Iran's potential countermeasures will constitute a violation of Article VIII, IX, XI, protocol 1 and protocol 2 which has detailed procedure that has to be followed for dispute settlement. Moreover, Customary International Law (Art. 22 of the Draft Article on the responsibilities of co-riparian states for internationally unjustified acts) does allow states to take countermeasures within respect of an Internationally unjustified act that is directed against the harmed state. Although, to take into account that certain substantive and procedural conditions must meet the legality of such countermeasures. A major limitation in (Article 50 of state responsibility) is that a state can't resort to countermeasures is a situation where it is under an obligation to manage any dispute settlement procedure which is applicable between the co-riparian states. Moreover, entering into a treaty a state cannot depend on the customary international law when it has contracted out of any relevant rules of the customary international law. Agreement on to be bound by treaty's provisions co-riparian states are deviating from the general position, unless it is a Jus Cogen norm (Ikramuddin Kamil, (2018).

## 2.4. Continuous Violations of the 1973 Treaty

Afghanistan has continuously acted in accordance with provisions of the treaty since the treaty entered into the force in 1974. However, Afghanistan has not implemented magnificent projects on the Helmand River Basin to manage the water of Helmand River Basin properly. In other hand, has received two-three times more water than the allocated amounts under the treaty. Based on report published in 1984 indicates, inter alia, that Iran has received on an annual average basis an amount of 63 cubic meters per second or almost three times their shares under the Helmand River Basin Treaty. Comparably the Ministry of Water and Energy of Afghanistan also claims that Iran receives four times their shares under the treaty. Furthermore, the installation of approximately hundreds of water pumps by Iran that are capable of extracting thousands of cubic meters of water per year and will have adverse impact on the water in Afghanistan. Iran has built thirty dams on those rivers that flows to Afghanistan, and it has blocked the flow of water into Afghanistan. All these acts constitute a potential violation of customary international law and of Article 7 of the Convention on the Law of Non-Navigational Uses of International Watercourses which imposes an obligation on states not to cause significant harm to other riparian states. In conclusion, Iran's claim on behalf of countermeasures have no legal basis under the provisions of the 1973 treaty as well as current Customary International Law. Taking countermeasures without resource to the terms of the treaty will constitute a violation of the general International law and the 1973 treaty (Ikramuddin Kamil, (2018).

## 2.5. Population data by country in Helmand River Basin

Population Data by Country in the Helmand Basin			
Country Name	Total population living in the basin	Population density within the basin (persons/sq. km)	Area of the basin within country (sq. km)
Afghanistan	5,800,000	20	288,000
Iran	1,050,000	19	54,900
Pakistan	142,000	14	10,500

Source: Transboundary Freshwater Dispute Database, Asia: Population, <http://ocid.nacse.org/tfdd/php/asiaPopulation.php>

## Population data by country in Helmand River Basin

*Institutional Framework of Helmand River Basin*

The Helmand Trans-boundary River Basin Institutional Structure is chronologically characterized in accordance with Afghanistan Water Law, such as the Supreme Water Council and the Ministry of Energy and Water are the main sources for Helmand trans-boundary river basin department. On the other hand, newly formed Basin agencies in Afghanistan are now in charge of water allocation management in the Helmand River Basin. Furthermore, the Helmand and ARGHANDAB Water Authority (HAWA) was formed in the 1950s to manage UN-supported dams and irrigation schemes on the Helmand trans-boundary river basin. The Afghan government has recently begun work on building dams on magnificent points in accordance with a scheme devised in the 1950s for internal use, such as domestic purposes and irrigation. The majority of the dams are being built with the help of neighboring countries, such as the SALAMA DAM, which was built with India's help, and the rest are being built with the help of the Afghan government, which is issuing the budget. Since Afghanistan is an agricultural country with irrigation being the primary use of water, the construction of dams and water diversion projects would allow Afghanistan to use its share of water from the Helmand River Basin for irrigation (Aldrin A. Rivas).

**2. The Concept of benefit sharing**

Benefits can be anything that society recognizes as valuable, such as improved livelihood, food security, gender equality, ecosystem and biodiversity improvement, aesthetics, ethics, and so on. According to Woodhouse and Philips (2009), benefit sharing is the result of a collaborative effort at various levels that, in the end, can reduce costs and increase output. The concept of benefit sharing is based on sectoral optimization, with optimization of water use in one sector leading to optimization of water use in another. When viewed from an upstream-downstream perspective, watershed management projects in upstream states, for example, can yield shared benefits through flood control, siltation reduction, and flood prevention. The implications and impacts of joint investments will be felt in the basin through technologies like irrigation and electricity, which can help ensure food security, alleviate drought, and provide renewable energy. Cooperation will support the economy, the climate, culture, and politics in any trans-

boundary river basin. Power generation and transmission, agricultural intensification, fisheries, and industry are examples of economic benefits, while watershed management, soil protection, water regulation, flood control, and afforestation are examples of environmental benefits. Capacity building, preparation, and skill sharing are examples of social capital benefits, while political capital benefits include stability, integration, collaboration, rural water supply, and rural electrification. The list is not exhaustive, and there could be other benefits that are not observable. As a result, calculating benefit sharing becomes a challenging and dynamic process. As a result, it is up to the riparian states to determine value and distribute the basket of benefits in a fair and transparent manner.

When developing scenarios, benefit sharing should involve all types of available water. Blue water (surface plus ground), green water (water encrusted in the soil), and grey water are instances (water that can be re-usable after treatment). Similarly, a project-by-project approach is favored and suggested over a basket of benefits approach. The value of the «basket of benefits» strategy lies in the fact that it spells out all of the potential benefits from shared wealth and investments.

Negotiating on a project-by-project basis, according to Woodhouse and Phillips (2009:9), can quickly lead to a stalemate, while the basket of benefits strategy allows opportunities to be adjusted and updated until everyone agrees on an appropriate outcome.

**3. Typologies of benefits**

According to Sadoff and Grey (2002a), better ecosystem management can provide benefits to the river with cooperative management of shared rivers, benefits can be accrued from the river» (e. g. increased food production and power); with easing of tensions between riparian states, costs incurred as a result of the river can be reduced and with cooperative management of shared rivers, benefits can be accrued from the river» (e. g. increased food production).

*Benefits to the River (Ecological River):*

The Rhine River Basin Restoration and Protection Project is an example of collaborative efforts to preserve and protect shared river basins. Salmon (fish) vanished from the Rhine in the 1920s as a result of contamination. With the problem in mind, the ministers of the eight riparian states met in 1987



and devised a plan to repopulate the river with salmon under the slogan «Salmon 2000». Salmon resurfaced in the Rhine in 2000, as expected, as a result of the basin states» concerted efforts and the allocation of sufficient funds. The lessons learned from this example include how collaboration on shared water resources improves the river»s ecology.

*Benefits from the River (Economic River):*

Two examples may be given in this context. The first is the Senegal River, where Mali, Mauritania, Guinea, and Senegal are working together to control river flows and produce hydropower using shared resources while also establishing equal profit-sharing mechanisms. To date, the Senegal River Basin Organization»s (OMVS) accomplishments include: (a) the building of two dams and hydropower plants, (b) the introduction of environmental management programs, (c) the establishment of an environmental observatory, and (d) the adoption of a water charter (ENTRO, 2007).

The Lesotho Highlands Water Project (LHWP) is the second example, and it was planned to harness the Orange River for the benefit of both Lesotho and South Africa. LHWP served two purposes, according to Vincent Roquet & Associates Inc. (2002: 50): I to control and redirect a portion of the Orange River»s water from the Lesotho mountains to the Vaal River basin through a series of dams and canals for use in the Gauteng Province of South Africa, and (ii) to take advantage of the head differential between the two rivers.

To achieve these goals, the two parties have agreed to split the building costs in roughly proportion to their expected benefits. South Africa has agreed to pay Lesotho royalties for water transferred for 50 years (it currently accounts for 5% of Lesotho»s GDP), and Lesotho will receive all hydropower produced by the project, according to the agreements reached between the two countries. Both parties have seen the water and power agreements as fair distributions of benefits (Sadoff et al, 2002a).

*Benefits Because of the River (Political River):*

In rivers flowing through arid and semi-arid areas, such as the Jordan, Nile, and Euphrates-Tigris, the costs incurred due to the existence of shared water supplies have remained higher. Tensions and conflicts, which in these river basins have long been the rule rather than the exception, have hindered regional integration and encouraged fragmentation. With regard to the above-mentioned rivers, Sadoff et al (2002a: 398) observe that «little flows between the basin countries except the river itself — no labor, fuel, transport, or trade.

**4. Benefits beyond the River (Catalytic River):**

It envisions more than just the river»s flow, such as increased connectivity and trade. According to the Sadoff et al (2002a: 399), «cooperation on shared river management will allow and catalyze benefits «beyond the river», more directly through forward economic linkages and less directly through reduced tensions and improved relationships». The Mekong Basin is a clear example of such a profit. Laos has always provided hydropower to Thailand during the region»s conflicts. Thailand has also often bought gas from Myanmar and Malaysia, as well as hydropower from Laos and China.

*Aspects of benefit sharing*

According to the above-mentioned benefit typologies, the most critical aspects of benefit sharing that must be discussed are benefit sharing for whom, by whom, and because of whom. The stakeholders involved in the project must be identified. Whether it»s government-to-government, people-to-people, or civil-military cooperation, profit sharing is essential. Civil society to civil society. In other word, benefit sharing should be viewed on several levels and not just at the macro stage. Wide infrastructure programs, such as the generation of electricity streams or the prevention of watershed erosion, are not the only things that need to be considered. It is essential to identify the benefits that filter down to the rural poor, whether it is through rural electrification or small-scale irrigation.

We need to ask questions like where do benefits go and whether they go to individuals or the private sector in order to track the course of benefits. This leads to the fundamental issue of benefit valuation, in which we must balance benefits such as watershed/flood protection against increases in high-value cash crops due to irrigation benefits. After that, the next step would be to monetize (value) and share the benefits by creating mechanisms. It»s also important to understand the various forms of benefit sharing, such as direct vs. indirect, observable vs. immeasurable, expected vs. spillover, and domestic vs. foreign.

In line with what has been mentioned above, the basin states must consider issues such as benefit sharing arrangements in the basin, the time scale involved in reaping shared benefits, the probability of benefits being realized in terms of planning time scales (ten, fifteen, twenty years or more), and the degree to which current political economies in the basin can be used to reap shared benefits. There must be a minimum degree of benefit sharing in descending order to lead to true economic integration based on common wealth, i. e. benefits beyond the river. For example, the planned power transmission between Ethiopia and Sudan should be viewed as a means to an end rather than an end in itself. Rather, the grids should be used as integration generators, regardless of how long it takes to generate benefits for Ethiopia or convert those benefits into real growth. It is necessary to incorporate lessons learned from failed regional integrations in Africa and elsewhere, where political agreements were not translated into economic benefits. The efforts at integration failed simply because there was a significant gap between political will and economic gains, resulting in public dissatisfaction.

The term «benefit sharing» refers to more than just the allocation of benefits. It should also take into account the allocation of benefits and costs. Costs must be included in a benefit-sharing framework that has a benefit-cost-sharing system. Additional layers of sharing across industries become feasible when benefit sharing is considered at the level of entire basin. When agriculture is intensified as a result of more effective and intensive farming practices in areas with fertile soils and a favorable environment, for example, the overall regional food production and security will increase.

As a result, water that was previously used in inefficient ways for food production could be released for use in new beneficial ways including industrial growth. Benefit sharing in the form of an entire basin explores how more efficiently using and handling water in all industries can produce new additional benefits. That is, it would enable researchers to investigate how a collaborative approach to power generation or watershed management could provide a fresh perspective on water use in agriculture. The aim of the strategy is to see what new possibilities can arise as a result of taking into account the combined effects of water resource management across industries and countries. This approach is based on the idea that if water usage in one sector is optimized, it can lead to and allow water use optimization in other sectors, potentially raising the net gain to the basin as a whole. This concept is well-known at the national level and has long served as the foundation for water supply master planning around the world. However, extending this optimization and conjunctive usage thinking to the entire river basin presents a unique challenge. The study's main aim is to draw attention to the idea of Benefit-Sharing and its structure in general, as well as in the context of the Helmand River Basin HRB).

##### 5. Principles of international water law

Article 38 (1) of the International Court of Justice (ICJ) Statute of 1946 is widely regarded as a declaration of international law sources. Article 38 (1. a) allows the court to apply international conventions, whether general or specific, that the contesting states have specifically recognized. The court is required by Article 38 (1. b) to apply international customs as proof of general practice recognized as law. The court is required by Article 38 (1. c) to enforce general principles of law accepted by civilized nations. This section summarizes some of the most relevant customary and general principles of international law that apply to the management of transboundary water resources and are widely recognized around the world.

###### *Principle of equitable and reasonable utilization*

The theory of minimal territorial sovereignty includes this use-oriented concept as a subset. It ensures that each basin state receives a fair and proportional share of water resources for beneficial uses within its borders (Article IV of the Helsinki Rules 1966 and Article 5 of the UN Watercourses Convention, 1997). Equitable and fair use is based on mutual sovereignty and equality of rights, although it does not always imply an equitable share of the waters. Related variables, such as the basin's geography, hydrology, population based on the waters, economic and social needs, current water use, and potential water use, all play a role in deciding an equitable and reasonable share. State law, legal rulings, and international codifications all support this theory (Birnie and Boyle, 2002, p. 302). The International Court of Justice's decision on the Gabčíkovo-Naymaros Project in 1997 supported the equitable and reasonable use principle enshrined in Article 5 of the UN Watercourses Convention. The 1966 Helsinki Rules (Articles IV, V, VII, X, XXIX [4]), the 1997 UN Watercourses Convention (Articles 5, 6, 7, 15, 16, 17, 19), the 1995 SADC protocol on shared watercourse systems (Article 2), the 2002 Sava

River Basin Agreement (Articles 7-9), the 1996 Mahakali River Treaty (Articles 3, 7, 8, 9), the 1995 Mekong Agreement (Articles 4-6, 26), 20.

###### *Obligation not to cause significant harm*

The theory of restricted territorial jurisdiction includes this concept as well (Eckstein, 2002, p. 82). According to this concept, no state in an international drainage basin can use the watercourses on its territory in a way that causes significant harm to other basin states or the environment, including harm to human health or safety, beneficial use of the waters, or the watercourse systems» living organisms. International water and environmental law have long accepted this principle (Khalid, 2004, p. 11). However, the issue of what constitutes a «significant harm» and how to classify «harm» as a «significant harm» remains unanswered. It is now regarded as part of universal customary law (Eckstein, 2002, pp. 82-83). This concept is enshrined in the 1966 Helsinki Rules (Articles V, X, XI, XXIX [2]), the 1997 UN Watercourses Convention (Articles 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21.2, 22, 26.2, 27, 28.1, 28.3), and the 1995 SADC Protocol on Shared Watercourse Systems (Articles 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21.2, 22, 26.2, 27, 28.1, 28.3). (Article 2), Articles 2, 9 of the 2002 Sava River Basin Agreement, Articles 7, 8, 9 of the 1996 Mahakali River Treaty, Articles 3, 7, 8 of the 1995 Mekong Agreement, Articles 8, 10.2, 16 of the 2004 Berlin Rules, and 1992 Sava River Basin Water Convention of the United Nations Economic Commission for Europe (Articles 2.1, 2.3, 2.4, 3). Modern international environmental conventions and declarations, such as the Stockholm Declaration of the United Nations Conference on Human Environment (Principles 21, 22), the Rio Declaration on Environment and Development (Principles 2, 4, 13, 24), and the Convention on Biological Diversity (Principles 2, 4, 13, 24), recognize this concept (Article 3).

###### *Principles of notification, consultation and negotiation*

In situations where the proposed use of a share watercourse by another riparian can cause significant harm to its rights or interests, any riparian state in an international watercourse is entitled to prior notice, consultation, and negotiation. International conventions, agreements, and treaties all recognize these concepts. However, most upstream countries, understandably, are frequently opposed to this principle. Just three upstream riparian countries opposed these principles, which are contained in Articles 11 to 18, during the negotiating phase of the 1997 UN Watercourses Convention: Ethiopia (Nile basin), Rwanda (Nile basin), and Turkey (Tigris — Euphrates basin) (Birnie and Boyle, 2002, p. 319). When a basin State proposes to undertake, or to permit the undertaking of, a project that may significantly affect the interests of any co-basin State, it shall give such State or States notice of the project,» according to Article 3 of the International Law Association's (ILA) Complementary rules applicable to international resources (adopted at the 62nd conference held in Seoul in 1986). The notice must include «adequate details, data, and requirements for assessing the project's effects» (Manner and Metsälampi, 1988). Most modern international water conventions, treaties, and agreements incorporate these prin-

ciples, such as the 1966 Helsinki Rules (XXIX [2], XXIX [3], XXIX [4], XXX, XXXI), 1997 UN Watercourses Convention (Articles 3.5, 6.2, 11-19, 24.1, 26.2, 28, 30), 1960 Indus Waters Treaty (Articles VII [2], VIII), 1995 SADC Water Protocol (Parts Three and Four, Article 22), 1996 Mahakali River Treaty (Articles 6, 9), 1995 Mekong Agreement (Articles 5, 10, 11, 24), 2004 Berlin Rules (Chapter XI, Articles 57, 58, 59, 60), and 1992 UNECE Water Convention (Article 10). Modern international environmental conventions and declarations, such as the 1992 Rio Declaration on Climate and Development (Principles 18, 19) and the 1992 Convention on Biological Diversity, recognize these principles (Article 27.1).

*Principles of cooperation and information exchange*

Each riparian state along an international watercourse has a duty to cooperate and share data and information about the state of the watercourse, as well as current and expected uses along the watercourse (Birnie and Boyle, 2002, p. 322). These principles are recommended by the Helsinki Rules of 1966 (Articles XXIX, XXXI), and are made mandatory by Articles 8 and 9 of the UN Watercourses Convention of 1997. Most current international water conventions, treaties, and agreements contain these concepts, such as the 1966 Helsinki Rules (Articles XXIX [1], XXIX [2], XXXI), and the 1997 UN Watercourses Convention (Articles 5.2, 8, 9, 11, 12, 24.1, 25.1, 27, 28.3, 30), Articles VI-VIII of the Indus Waters Treaty of 1960, Articles 2-5 of the 1995 SADC protocol on shared watercourse structures Articles 3-4, 14-21 of the 2002 Sava River Basin Agreement, Articles 6, 9, 10 of the 1996 Mahakali River Treaty, and Articles 6, 9, 10 of the 1995 Mekong Agreement (Preamble, Articles 1, 2, 6, 9, 11, 15, 18, 24, 30), 2004 Berlin Rules (Chapter XI, Articles 10, 11, 56, 64), and 1992 UNECE Water Convention (Preamble, Articles 1, 2, 6, 9, 11, 15, 18, 24, 30). (Articles 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16). Modern international environmental conventions and declarations, such as the 1972 Stockholm Declaration of the United Nations Conference on Human Environment (Principles 13, 22, 24), the 1992 Rio Declaration on Environment and Development (Principles 7, 9, 12, 13, 17, 27), and the 1992 Convention on Biological Diversity, recognize these principles (Articles 5, 17).

*Peaceful settlement of disputes*

In the event that states in an international watercourse cannot reach an agreement by negotiation, this principle advocates that all states in the watercourse pursue a peaceful resolution of disputes. This theory was integrated into the majority of current international water conventions, treaties, and agreements. For example, the 1966 Helsinki Rules (Articles XXVI-XXVII), the 1997 UN Watercourses Convention (Article 33), the 1960 Indus Waters Treaty (Article IX, Annexure F, G), and the 1995 SADC Protocol on Shared Watercourse Systems (Article 7), Articles 1, 22-24, Annex II of the 2002 Sava River Basin Agreement, Articles 9, 11 of the 1996 Mahakali River Treaty, Articles 18. C, 24. F, 34, 35 of the 1995 Mekong Agreement, Articles 72-73 of the 2004 Berlin Rules, and Articles 72-73 of the 1992 UNECE Water Convention (Article 22, Annex IV). Modern international environmental treaties and declarations, such as the 1992 Rio Declaration on Climate and

Development (Principle 26) and the 1992 Convention on Biological Diversity (Article 27, Annex I), recognize this principle.

**6. Discussion**

The Helmand River, which runs across Afghanistan and Iran, is the only river basin with which Afghanistan has reached a formal agreement. It's a fascinating case study from which to draw lessons for future collaboration on other trans-boundary water supplies in the area. With a length of around 1,300 kilometers, the Helmand River is Afghanistan's longest river (800 miles). It has five tributaries and rises in the Hindu Kush mountain range about forty kilometers west of Kabul, north of the Unai Pass. It flows for 55 kilometers through the Dashti Margo desert, forming the Afghan-Iranian boundary, before flowing into the Sistan marshes and the Lake Hamun area around Zabol.

The Helmand River Basin's water resources are largely used for irrigation, but an increase in mineral salts has reduced their utility for irrigation. The basin is being pushed even further by the implementation and expansion of numerous water infrastructure projects. The Helmand River Basin's water resources are complicated by a variety of hydroelectric projects, including the Kajaki and Kamal Khan dams on the Helmand River and the Dahla Dam on the Arghandab River. Water from the Helmand River Basin is vital for Afghan and Iranian farmers in Sistan and Baluchistan. The Afghan and Iranian governments signed an agreement on September 7, 1950, creating the Helmand River Delta Commission to develop technical methods for sharing the Helmand River's water between the two countries. The commission's mission was to provide an engineering foundation for mutual agreement on the Helmand's water apportionment. It was made up of three engineers from states with no vested interests in the area who were given non-binding advisory powers. Iran and Afghanistan did not agree with the commission's 1951 report. However, in 1973, Iran and Afghanistan signed a bilateral treaty on the allocation of the Helmand River's water resources. The agreement allocates 26 cubic meters per second to Iran's downstream. The treaty was never completely enforced because of the 1973 Afghan coup, the 1978-79 Iranian revolution, the 1979 Soviet invasion of Afghanistan, and the rise and fall of the Taliban. Following the Taliban's ouster, improved ties between Kabul and Tehran have yet to yield a solution. The absolute nature of the stipulated distribution, rather than a percentage basis, seems to be the agreement's main drawback as it currently stands. In recent years, however, positive steps have been taken to resolve unresolved disagreements. In accordance with Protocol 1 of the Helmand River Treaty, Afghanistan and Iran have formed a joint Helmand River Commissioners Delegation. The Afghan and Iranian Helmand River commissioners meet on a quarterly basis to facilitate bilateral cooperation and the establishment of Helmand River subcommittees on dredging and flood control. In addition, Iran and Afghanistan have made huge attempts to work together on the Hamun Lake's reconstruction. Since 2003, they have collaborated closely with the UN Environment Programme (UNEP), the UN Development Programme (UNDP), and the Global Environment Facility

(GEF) through a series of trilateral meetings between Afghanistan, Iran, and UNEP. It's part of a larger network of local, medium, and large-scale projects addressing water conservation and sustainable development in the basins of the rivers that flow into the Sistan Basin. The goals: the establishment of a structured management mechanism that ensures a consistent and adequate water flow into the basin on the other side, assist in the formulation of a Strategic Action Plan (SAP) that is collectively supported by riparian countries and secures commitment to its implementation. On the other hand, the development of specific initiatives aimed at preserving and protecting the unique wetlands eco-system and its biodiversity, as well as building capacity to respond to potential natural human-made precipitation variation. For oversight and proper management of the Sistan Basin hydrological resources and associated ecosystem, it is magnificent to establish a bilateral coordination mechanism in order to hold consultations with key stakeholders including sectoral authorities, regional and local governments, local communities, and resource consumers, which is supported by the Global Environment Facility (GEF). Furthermore, a trans-boundary diagnostic analysis (TDA) of the current hydrological and natural resources of the entire Sistan Basin catchment area in Iran is urgently needed. Developing a strategic action plan for improved Sistan basin management. Iran has an obvious interest in cooperating with Afghanistan as a downstream user of the Helmand trans-boundary river basin. (MEW water sector strategy 2008).

### 7. Recommendation

Improvement of the hydrometeorological knowledge base in Afghanistan and the region.

Afghanistan's unwillingness to participate in regional water dialogues is due, among other things, to the country's restricted hydro-meteorological capability, a lack of adequately qualified human resources (with a strong understanding of international law and the ability to negotiate in international forums), and a thirty-year awareness gap in hydrological data due to conflict.

As a matter of fact, many Afghans are concerned that they will lose in bilateral forums, nor even regional water cooperation agreements. Good policies necessitate accurate data and a deft management of well-established national interests. The lack of accurate hydro-meteorological data for the past thirty years has undoubtedly made defining interests and formulating policies at the national level difficult, let alone policies with a regional focus. In the end, the collection and maintenance of such data must be left to Afghans, which necessitates adequate Afghan capability.

The donor community, as well as Afghanistan's neighbors, should prioritize the creation of such capacity and assistance with data collection (particularly its transboundary aspects). The establishment of a clear and shared repository of scientific hydrological data on each of Afghanistan's trans-boundary river basins could be one way to achieve this aim.

Afghanistan and its neighbors will have to work together on this, with financial assistance from the international community. Water flows would be more predictable, and accessible

water supplies would be more transparent at the regional level, thanks to the repository. As a result, it would serve as a shared foundation for better-informed water-related national policy initiatives that consider the interests of neighboring countries. Mutual confidence in such a data repository would be a prerequisite for its survival as well as a consequence of it. As a result, policymakers should consider putting the archive under the control of a third party. Access to such a database must be assured, unrestricted, and permanent for all countries involved.

Afghanistan and its neighbors may want to consider establishing a regional center of excellence on hydro meteorological expertise, which would bring together academic and private sector expertise from Afghanistan, its neighbors, and the donor community on all matters relating to water expertise in a related, less formal manner. Mutually beneficial scientific and technical collaboration would help to create confidence in the region and mitigate concerns for both upstream and downstream countries. The most promising starting point for any future bilateral or regional system of cooperation is to strengthen cooperation on nonpolitical, technical aspects of water. Sharing information and developing technological capabilities will help to build regional confidence and lay the groundwork for future regional collaboration on other policy issues (King, M. and Sturtewagen, B).

*Establishment of a formal confidence-building framework to share water policies between Afghanistan, its neighbors, and the donor community*

For interstate faith and mutual trust, policy planning must be predictable and transparent. As a result, East West Institute suggests looking into potential frameworks that would enable Afghanistan and its neighbors to share appropriate policy plans. Such structures, if designed incrementally and pragmatically, may be the cornerstone of a confidence-building regime in which signatory states are required to notify all other signatories about water-related plans. They will do so in a format that had been decided upon and with complete clarity for all signatories. Treaties such as the Treaty on Conventional Armed Forces in Europe can serve as an example of how openness and predictability of policies can help to build trust (King, M. and Sturtewagen, B).

*Mobilization of support from the international community to move toward regional rather than national water strategies*

Afghanistan should seize the momentum of the international community's attention for its stability and growth in order to resolve immediate concerns. As previously stated, the international community has shown unprecedented interest in Afghanistan's growth, including significant aid packages for the water sector. By completely empowering the United Nations Assistance Mission in Afghanistan to enhance coordination of international water-related aid, the international community should look beyond national realities and integrate regional water policies into political and development agendas. Without a doubt, increased regional coordination of donor activities, rather than just national coordination, will help Afghanistan and the region greatly. The international community should lend its capacity and financial leverage to

generate the requisite human, financial, and technical capital for Afghanistan's water sector in a more concerted manner. Exchange of experts, training opportunities, and mutual information — such as geospatial mapping and remote sensing — with neighboring states and the international community will help fill Afghanistan's thirty-year expertise gap (King, M. and Sturtewagen, B).

Launch a multilateral dialogue process to build confidence and establish an agenda for a cross-border water management mechanism and intergovernmental river-basin-based water security watchdogs.

Afghanistan and its neighbors may want to start a multilateral dialogue to establish trust and a shared understanding of the region's most pressing water issues. This could be accomplished by improving existing regional cooperation mechanisms as well as expanding beyond them.

Afghanistan and its neighbors are currently engaged in a number of bilateral and regional cooperation processes. Established structures on Afghanistan, such as the Economic Cooperation Organization and Regional Economic Cooperation Conferences, may look to expand their reach to include regional water protection as a priority.

In particular, the water-focused Interstate Coordinating Water Commission should strive to completely include Afghanistan in its operation, as a vital source of water for many of its neighbors. Furthermore, an informal gathering of scientists from Afghanistan and its neighbors could complete a joint scientific and technical assessment of the importance of developing river-basin-based hydrological mechanisms to enhance hydrological data collection, evaluation, and assessment (King, M. and Sturtewagen, B).

## 8. Conclusion

Benefit Sharing consider possible legal and institutional ramifications of the Benefit Sharing In general, it does not appear that implementing the Benefit Sharing would cause any problems or necessitate major changes to future plans. The benefits of transboundary river basin water sharing are primarily attributed to co-riparian states' collaborative efforts to reduce costs and improve outcomes. It may also refer to sectorial optimization, which is the efficient and effective management of shared water across all sectors. The benefits of joint investments in both upstream and downstream states can include, but are not limited to, flood control, sediment mitigation, increased water supply in the basin, hydropower development, and other ecosystem functions.

In turn, the aforementioned factors will help to ensure food security, alleviate drought, and provide renewable energy. All attempts and actions in transboundary rivers, such as the Helmand River Basin, should be oriented toward defining benefit typologies, aspects of benefit sharing, scenarios of benefit sharing, and benefit optimization. Systematic monitoring and cooperation, as well as improved ecosystem management, will provide significant benefits to the river system, potentially increasing food and power production.

Beyond the rivers, however, there is another important component: riparian state cooperation, which leads to mas-

sive integrated popular economics. Governments will want to consider developing stakeholder participation mechanisms in which the benefits and drawbacks of various forms of cooperation mechanism options are addressed, and the appropriate level of cooperative action is determined. Building trust, instilling ownership, and establishing institutional credibility and stability will require appropriate involvement of interested stakeholders in the process of developing the institutional structure and its implementation.

To ensure project protection, there should be cooperation with and among national and regional governments, military and security forces, and local communities. Stakeholder participation will also assist in identifying and quantifying the benefits of growth in the Helmand River Basin.

To assess benefit sharing arrangements for the Helmand River Basin, the governments will consider holding public meetings, seminars, trainings, and community consultations organized by provincial and district-level actors. Early on in the project planning process, several public hearings should be held. Local governments, communities, and tribal members should be active in communicating various benefits (such as electricity, water supply, irrigation, and employment), as well as incorporating local customs into profit sharing systems. Governments should inform the local public about the project's social risks and develop risk reduction strategies to ensure the project's performance.

Water users engage in the concept of benefits to be exchanged at the intra-state level, as shown by the formation of Local Coordination Committees, National User Associations, and Regional Coordination of Users within the study area jurisdiction. Furthermore, water users' traditional awareness can ease in the management and protection of transboundary waters at the inter-state level. Local communities' participation in the construction of water infrastructure at an early stage can also help to avoid international water conflicts.

Additionally, identifying trade-offs in the allocation of benefits to riparian states can help to minimize negative transboundary impacts and increase the number of benefits derived from the use of shared water resources. In the implementation of equity, an equal and reasonable allocation of costs and benefits is critical. The needs and desires of states and local populations, as well as environmental conservation, must all be taken into account. Water allocation issues should also be addressed by a cooperative agreement prior to any economic gain sharing scheme, in order to avoid negative externality for downstream riparians. The issues of water property rights and benefit sharing must remain separate until a joint basin-wide authority is established in a transboundary river basin for its overall planning and management. The results of this report, based on limited data, indicate that the benefits of transboundary river basin water sharing are primarily due to co-riparian states' joint efforts to reduce costs and improve outcomes. It may also refer to sectorial optimization, which entails efficient and productive shared water management across all sectors.

At the moment, much more emphasis and attention must be placed on the sharing of transboundary benefits rather than physical water presence; while the former can result in a zero-sum result, the latter can result in a positive sum. Cooperation can result in economic, environmental, social, and political benefits.

In a transboundary river, cooperation can take several forms, from data sharing to joint management. Preliminary technical cooperation will aid in the creation of a favorable climate for future collaboration. Cooperation needs a strong national policy and regulatory structure, as well as regional programs that promote it.

#### References:

1. King, M. and Sturtewagen, B., (2010). Making the most of Afghanistan's River Basins: Opportunities for regional cooperation, East West Institute.
2. Whitney, J. W. (2006). Geology, Water and Wind in the Lower Helmand Basin, Southern Afghanistan: US Geological Survey Scientific Investigations Report 2006-5182. US Geological Survey, Virginia.
3. Favre, R. and Kamal, G. (2004). Watershed Atlas of Afghanistan: first edition-working document for planners. Kabul, Afghanistan.
4. Yıldız, D., 2017. Afghanistan's transboundary rivers and regional security Available.
5. Thomas, V., Azizi, A. M., and Behzad K., 2016. Developing transboundary water resources: what perspectives for cooperation between Afghanistan, Iran and Pakistan? Available at: <https://www.loc.gov/item/2017332077/>.
6. Hamidreza Hajihosseini & Mohammadreza Hajihosseini&Saeed Morid& Majid Delavar & Martijn J. Booij. (2016). Hydrological Assessment of the 1973 Treaty on the Transboundary Helmand River, Using the SWAT Model and a Global Climate Database.
7. Thomas, V. and Warner, J., 2015. Hydro politics in the Harirud/Tejen River Basin: Afghanistan and hydro — hegemon? Water International, Vol. 40, No 4, pp. 593-613.
8. The Helmand water treaty. (1973). <https://afghanwaters.net/en/the-helmand-river-water-treaty-1973/>
9. Katzman, Kenneth. (2008). Afghanistan: Post-War Governance, Security, and U.S. Policy, Congressional Research Service. updated January 14, 2008. Retrieved from [www.fas.org/sgp/crs/row/RL30588.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/row/RL30588.pdf)
10. Khan, Afzal. (2004, July, 9). «Trade between Afghanistan and Iran Reaches Record Levels.» Eurasia Daily Monitor.
11. Fipps, Guy. (2006, August, 20). Report entitled «Advancing Water and Sanitation in Afghanistan». Retrieved from [http://gfpps.tamu.edu/Afghanistan/Advancing %20US %20Efforts %20on %20Water %20-%20Afghanistan.pdf](http://gfpps.tamu.edu/Afghanistan/Advancing%20US%20Efforts%20on%20Water%20-%20Afghanistan.pdf)
12. Tan, Vivian and Farhad, Mohammed Nader. (2007, 2, November). «Over 350,000 Afghans Repatriate from Pakistan before winter.» United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Retrieved
13. NPR. (2007, August, 7). National Public Radio. Retrieved from <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=12555916>
14. MEW water sector strategy. (2008). p. 28. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/leb166572E.pdf>
15. MD. Thowhidul Islam, (2011), Impact of Helmand Water Dispute on the bilateral relations between Iran and Afghanistan; an Evaluation
16. Ikramuddin Kamil, (2018). Legality of Potential Iranian Countermeasures against Afghanistan over Helmand River
17. TFDD. Transboundary Freshwater Dispute Database, Asia: Population. Retrieved from <http://ocid.nacse.org/tfdd/php/asiaPopulation.php>
18. Aldrin A. Rivas, (2008). Vulnerability Assessment of Freshwater Resources in the Helmand River Basin
19. Phillips, D. J. H. and Woodhouse, M., 2009, «Transboundary Benefit sharing Framework»: Training Manual (Version 1). Prepared for Benefit Sharing Training Workshop. Addis Ababa.
20. Sadoff, C. W. and Grey, D., 2002, «Beyond the river: the benefits of cooperation on international rivers», Water Policy, Vol. 4 No. 5, pp. 389-403. Available at <http://siteresources.worldbank.org/EXTABOUTUS/Resources/BeyondtheRiver.pdf>.
21. Phillips, D. J. H., Daoudy, M., Mc Caffrey, S., Öjendal, J. and Turton, A. R., 2006. Transboundary water cooperation as a tool for conflict prevention and broader benefit-sharing. Stockholm: Ministry for Foreign Affairs Expert Group on Development Issues (EGDI).
22. MacQuarrie, P., Viriyasakultorn, V. and Wolf, A., 2008, «Promoting cooperation in the Mekong region through water conflict management, regional collaboration, and capacity building», GMSARN International Journal, Vol. 2, pp. 175-184.
23. Tafesse, T., 2009, «Benefit-Sharing Framework in Transboundary River Basins: The Case of the Eastern Nile Subbasin», International Water Management Institute, Conference Papers, pp. 232-245.
24. ENTRO. 2007. The Management of a Transboundary River: An African Cross-Learning. Report on NBI «s Eastern Nile Joint Multipurpose Program (ENJMP) Knowledge Exchange study Tour to the Senegal River Basin. Addis Ababa (unpublished).
25. Tesfaye Tafesse. 2001. The Nile Question: Hydro politics, Legal Wrangling, Modus

26. Vivendi and Perspectives. Muenster/Hamburg: Lit Verlag. Vincent Roquet & associates Inc. 2002. Benefit Sharing from Dam Projects — Phase I Desk
27. Muhammad Mizanur Rahaman, (2009). Principles of international water law: creating effective transboundary water resources management. Int. J. Sustainable Society, Vol. 1, No. 3, 2009.

## Разработка бизнес-плана как инструмента повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы

Сафин Карим Рифатович, студент магистратуры  
Московский университет имени С. Ю. Витте

*В данной статье рассмотрены проблемы эффективности хозяйственной деятельности малого предприятия. В работе рассмотрены возможности разработки бизнес-плана как инструмента повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы.*

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-планирование, малый бизнес, хозяйственная деятельность.

В условиях постоянной адаптации конкурентной среды и разработки стратегии конкурентоспособности на внутреннем рынке бизнес-план позволяет практически охватить все функциональные направления предприятия, начиная от детального описания технологии бизнес-проекта и заканчивая глубокими финансовыми расчетами эффективности хозяйствования. С усилением конкуренции на внутреннем рынке повышается актуальность использования такого методического инструмента бизнес-плана в реализации стратегии конкурентоспособности предприятия.

Совершенствуя процедуры бизнес-планирования, предприятия на внутреннем рынке России предусматривают выполнение ряда задач в обеспечении собственной конку-

рентоспособности [3, с. 84]. Так, удастся приспособиться к рыночным трансформационным преобразованиям в системе ведения бизнеса, сопровождающимся изменением экономической среды предприятия, формированием новых методов использования ресурсного потенциала.

В данной работе будет рассмотрено охранное предприятия ООО «ЧОП «Каскад». В таблице 1 представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Из данных таблицы 1 видно, что численность персонала в 2018-2010 гг. сокращается, в 2018 г. она составила 82 чел. против 79 чел. в 2020 г. Вместе с тем сокращается фонд оплаты труда и растет среднемесячная заработная плата персонала.

Таблица 1. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО ЧОП «Каскад» за 2018-2020 гг.

Показатели	Годы			Отклонение от 2018 г. (+; -)	
	2018	2019	2020	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность производственного персонала, чел.	82	81	79	4	-2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	23616	23153	22699	-463	-917
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	24	26	27	2	3
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	33031	34053	35106	1022	2075
в том числе активной части	28541	29611	30527	1070	1986
Среднегодовая стоимость материальных оборотных средств, тыс. руб.	3004	3052	3162	48	158
Выпуск товарной продукции, тыс. руб.	47780	50295	52942	2515	5162
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	95779	100172	104346	4393	8567
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	47999	69972	55978	21973	7979
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	24164	7047	25669	-17117	1505
Чистая прибыль, тыс. руб.	19331	5638	20535	-13694	1204
Среднегодовая стоимость имущества предприятия (валюта баланса), тыс. руб.	41613	40991	39039	-622	-2574

Негативным моментом в деятельности предприятия является рост стоимости основных фондов с 33031 тыс. руб. в 2018 г. до 35106 тыс. руб. в 2020 г. Стоимость материальных оборотных средств в 2018 г. составила 3004 тыс. руб., в 2020 г. — 3162 тыс. руб.

Основными недостатками действующей системы финансового планирования на ООО ЧОП «Каскад» являются:

- предприятие необоснованно отказалось от перспективного планирования в связи с высокой скоростью изменения внешних факторов;

- разрабатываемые планы не имеют целостной структуры, не содержат необходимых разделов и показателей, что не обеспечивает комплексность планирования и снижает эффект от его применения в деятельности предприятия;

- при разработке отдельных составляющих текущего планирования используются разные источники инфор-

мации, что приводит к расхождению некоторых данных и к несогласованности плановых заданий по различным областям деятельности и структурным единицам предприятия.

Следовательно, для ООО ЧОП «Каскад» необходимо разработать пути совершенствования системы финансового планирования, что позволит устранить выявленные недостатки и повысить общую эффективность деятельности предприятия. К такому мероприятию следует отнести бизнес-планирование.

На основе предложенных мероприятий организация может разработать ряд эффективных управленческих решений и способов достижения главных целей текущего и стратегического планирования [2, с. 82]. В рамках данной работы предлагается использовать определенные этапы бизнес-планирования как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности ООО ЧОП «Каскад».

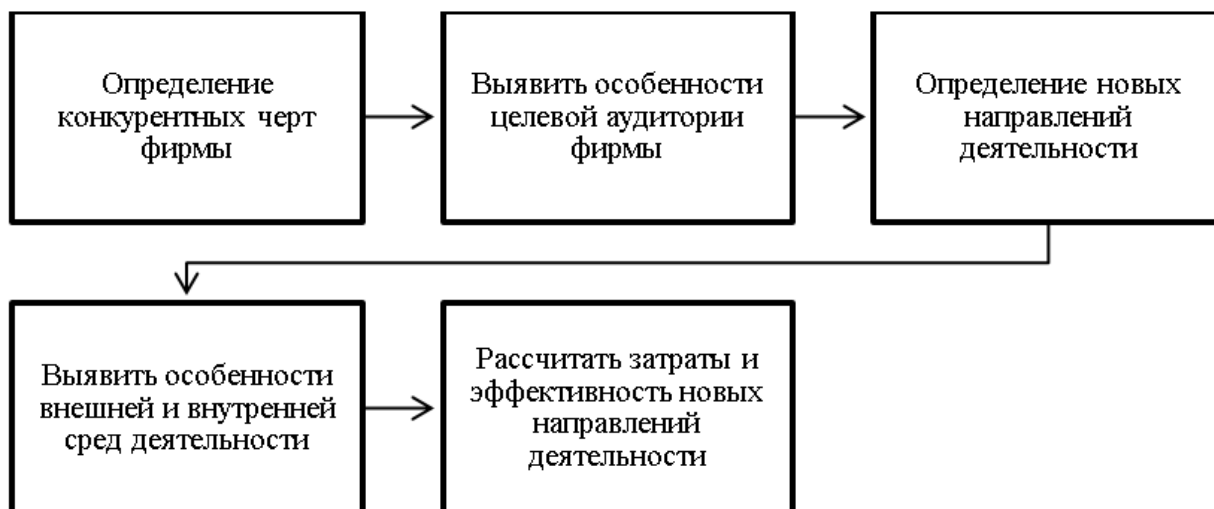


Рис. 1. Этапы бизнес-планирования как инструмент повышения эффективности хозяйственной деятельности ООО ЧОП «Каскад»

Основной проблемой для ООО ЧОП «Каскад» перед выходом на новые рынки является самокупаемость, для удержания филиала в регионе нужно иметь стабильные поступления. Компании предлагается расширить свой бизнес за счет малого бизнеса — подключить 1500–2000 объектов со средней абонентской платой за охрану от 2500 до 5000 рублей не составляет большого труда для предприятия. Вместе с тем, это дает возможность масштабировать бизнес и сформировать штат с учетом количества объектов, которые находятся под охраной.

Следует также отметить, что достаточно высокий уровень конкуренции в сфере охранных услуг влечет за собой необходимость широкого применения инструментов маркетинга ООО ЧОП «Каскад». Для увеличения клиентской базы и текущих продаж ООО ЧОП «Каскад» необходимо выбирать наиболее

эффективные рекламные средства, определять свою целевую аудиторию. Среди самых популярных сегодня услуг называют «тревожную» кнопку (устанавливают в офисах, магазинах, на кассах), монтаж сигнализации в квартирах, домах и других объектах [1]. За последние несколько лет значительно участились случаи обворовывания домов и торговых объектов, а также ограбления, которые происходят днем. При этом единственными способами завоевать доверие клиента становятся индивидуальное отношение и персонализированное обращение к нему.

Предвидения и обоснование желаемого состояния ООО «ЧОП «Каскад» в процессе анализа и учета совокупности факторов бизнес-среды позволяет обеспечить оперативное отслеживание выполнения бизнес-плана, выявления ошибок и возможностей его корректировки.



Литература:

1. Гончарова, Е. В. Процесс принятия управленческих решений / Е. В. Гончарова // Волгоград, 2013. — 73 с.
2. Калайджян, А. А., Коломыц О. Н. Исследование возможностей развития современных систем управления // Новая наука: Стратегии и векторы развития. — 2016. — № 4-1 (76). — с. 82-85.
3. Медникова, Ю. А. Содержание договора оказания охранных услуг // Правопорядок: история, теория, практика. 2019. № 1. с. 84-87.

## Вопросы выбора методики составления бизнес-плана в системе повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы

Сафин Карим Рифатович, студент магистратуры  
Московский университет имени С. Ю. Витте

*В статье рассматриваются актуальные вопросы методики составления бизнес-плана. В работе рассмотрена роль бизнес-планирования в системе повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы.*

*Ключевые слова:* BFM Group, UNIDO, KPMG Group, бизнес-план, бизнес-планирование.

Современные интеграционные и глобализационные процессы заставляют предпринимателей искать новые методы и подходы управления для обеспечения конкурентоспособности предприятий и повышения эффективности бизнеса. Одним из таких методов является составление бизнес-плана [2, с. 60].

Актуальность данного исследования заключается в детализации бизнес-планирования фирмы согласно логическим взаимосвязям и взаимообусловленности процессов развития фирмы в условиях конкурентной среды. На сегодняшний день существует множество методик составления бизнес-плана инвестиционного проекта. Выбор методики, как правило, ложится на инвестора (при разработке бизнес-плана для внешнего использования) или учреждение, куда предоставляется бизнес-план, например, на получение государственных субсидий. Выбор методики напрямую зависит от инвестора: крупный инвестор или мелкий, гражданином какой страны он является. Дело в том, что крупные инвесторы, как правило, вкладывают деньги не в один или два бизнес-проекта, а во многие [3, с. 51].

Формирование бизнес-планов на сегодня осуществляется с использованием международных стандартов (TACIS, KPMG UNIDO, BFM Group, ЕБРР), официальных рекомендаций (Положение «О типовом бизнес-план», Методические рекомендации Министерства экономики по разработке бизнес-плана предприятий) и практического опыта и научно-методических работ ученых и специалистов [4, с. 43]. При анализе была выяснена необходимость доработки и уточнения отдельных аспектов методологического подхода к процессу разработки бизнес-плана с учетом специфики и особенностей воздействия изменяющейся конкурентной среды фирмы [5, с. 1125].

Кроме того, в большинстве регионов России существуют свои, региональные рекомендации по разработке бизнес-планов. По нашему мнению, наибольшую пользу приносит отдельный бизнес-план, который включен в систему регулярного менеджмента предприятия и требующего:

- определить центры финансовой ответственности в организационной структуре;
- ввести систему бюджетирования (регулирования и контроля движения денежных потоков);
- обеспечить эффективный обмен информацией между подсистемами бюджетного управления и бизнес-планирования;
- ввести механизм актуализации бизнес-плана (сравнение плановых и фактических показателей) и схему постоянной корректировки плановых показателей с учетом изменений во внешней и внутренней среде;
- обеспечить регулирование и координацию по выполнению намеченного в документе;
- осуществлять контроль выполнения и корректировки управленческих решений в зависимости от воздействия факторов среды фирмы.

Для того чтобы бизнес-план мог в полной мере выполнять свои функции, на наш взгляд, он должен отвечать ряду требований (рисунок 1). Назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает организации реально оценить идею, воплотить ее в соответствующую документацию, обосновать эффективность и спрогнозировать сильные и слабые стороны деятельности организации на рынке. Вместе с тем проблема выбора методики, которая лучше отвечала бы потребностям организации по составлению бизнес-плана, до сих пор остается открытой в практической плоскости хозяйствующих субъектов.

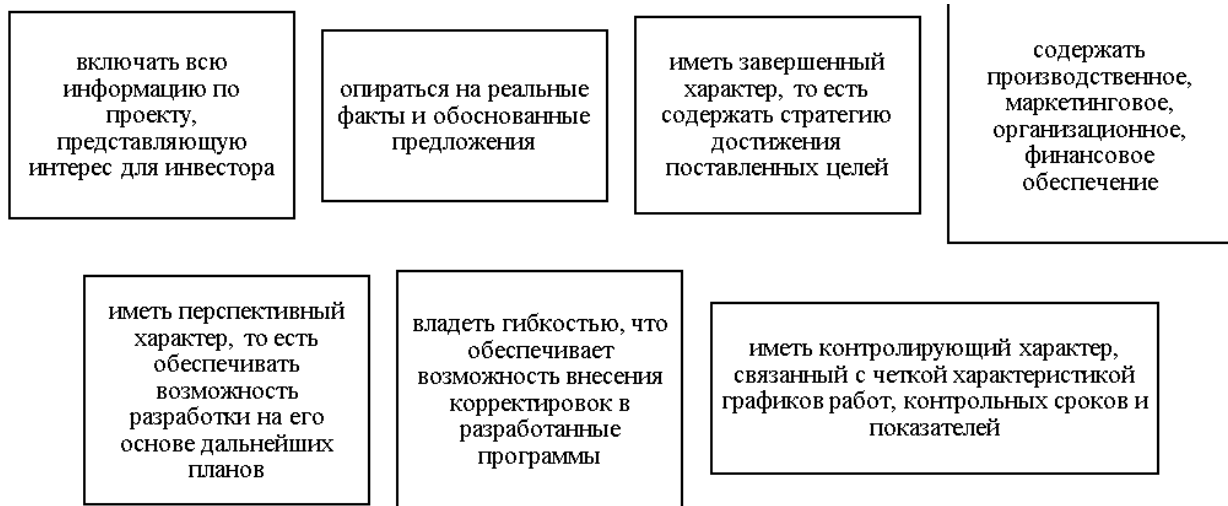


Рис. 1. Требования к бизнес-плану

Бизнес-планирование, по нашему мнению, имеет разное значение для участников данного процесса (рисунок 2) [1, с. 39]. Бизнес-план используется для рекламирования деятельности предприятия, доказательства результативности инвестиционных проектов. Бизнес-планы для внешнего использования служат инструментом для привлечения

капитала, инвестиций, установления деловых контактов. В случае внутрифирменного планирования бизнес-план выполняет следующие функции: подготовки стратегии развития предприятия и тактики достижения поставленных целей, обоснования конкретных направлений деятельности, предвосхищение результата.

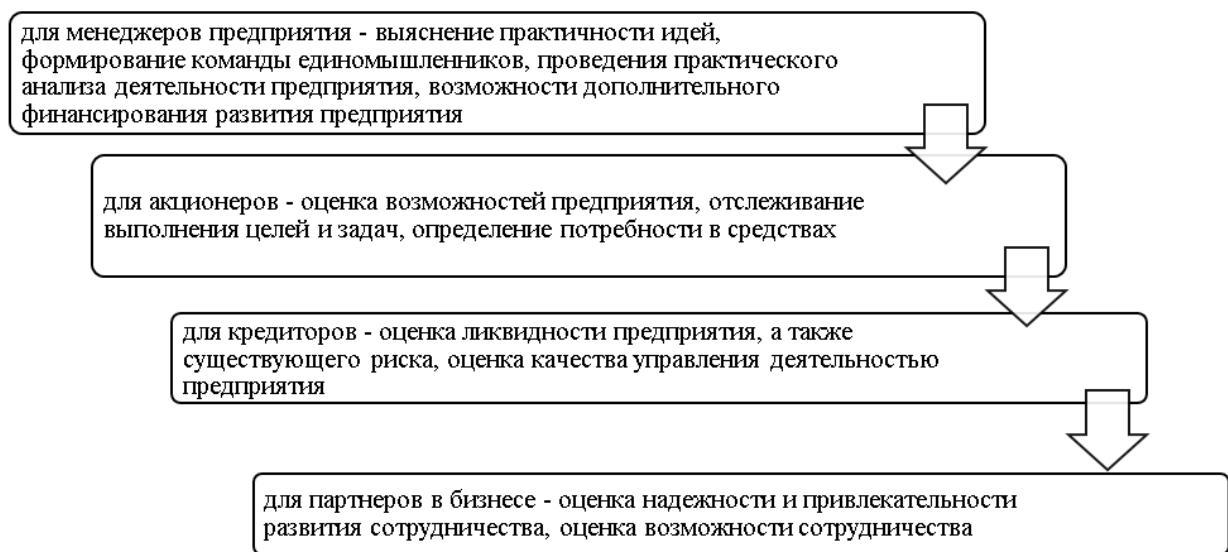


Рис. 2. Значение бизнес-планирования для разных групп участников процесса

Следует отметить, что хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, определять концепцию производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации. Необходимо учитывать, что современные проекты требуют, как правило, больших ка-

питаловложений, не всегда имеющих у предприятия. Итак, бизнес-планирование играет важную роль в стратегическом управлении организацией на рынке, ведь бизнес-планирование как целенаправленная экономическая деятельность позволяет рассматривать во взаимосвязи множество экономических, социальных, инвестиционных, управленческих и других проблем предприятия как единую целостную систему.

## Литература:

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса/Ронда Абрамс; пер. с англ. С. Комарова. — М.: Альпина Паблишер. — 2014. — 485 с.
2. Буланова, Ю. С. Бизнес-модель коммерческой организации как объект современного бизнес-анализа/Ю. С. Буланова // Современная экономика: опыт, проблемы и перспективы развития. — 2014. — № 3. — с. 64-69.
3. Ермоленко, Ю. А. Формирование и реализация бизнес-плана по выводу предприятия из кризисной ситуации/Ю. А. Ермоленко // Материалы научной сессии ученых Альметьевского государственного нефтяного института. — 2014. — Т. 1-174-178.
4. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: науч. практ. пособие/В. Л. Горбунов. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. с. 103.
5. Матвеев, В. В., Житарь Я. С., Сарычева О. А. Методы выявления бизнес-рисков на этапе построения бизнес-плана/В. В. Матвеев, Я. С. Житарь, О. А. Сарычева // Экономика и социум. — 2014. — № 3-4. — с. 1125-1130.

## Важность контроля качества в автомобильной промышленности

Селиверстов Антон Сергеевич, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

Автомобильная промышленность — это огромный аспект, неизбежный для технологичного мира двадцать первого века. В его состав входит огромное количество организаций, настойчиво занимающихся разработкой, маркетингом, проектированием, производством и продажей автомобилей. Рост доходов, вызванный быстрым распространением автомобильной промышленности, заслуживает высокой оценки. Но каков фактический импульс такого высокого роста в его существовании? Да, ваше предположение было правильным — именно меры контроля качества, за которыми последовали поиск субподрядчиков, за которыми следовали эти промышленные владельцы, помогли автомобильной промышленности за короткий промежуток времени получить широкое распространение.

Контроль качества — жизненно важный аспект, который эффективен практически во всех отраслях. Когда вы говорите «контроль качества», вы конкретно имеете в виду меры, которые проверяют качество любого продукта, выходящего из отрасли. Контроль качества очень важен для обеспечения производства материалов самого высокого качества, которые покидают производственный цех. И одной из таких отраслей, где контроль качества играет решающую роль, является автомобильная промышленность. Но задумывались ли вы, почему обеспечение качества при изготовлении деталей для грузовых и легковых автомобилей так важно? В этой статье будет раскрыт ответ на этот вопрос

1. Какое значение имеет контроль качества в автомобильной промышленности?

Проверка качества автомобильных запчастей перед тем, как приступить к производству, и обеспечение того, что они лучше всего подходят для соответствующего транспортного средства, могут помочь организациям,

в частности, начинающим предприятиям, пройти долгий путь в конкурентной борьбе. Если владельцы бизнеса могут позволить себе инвестировать в приобретение запчастей высшего качества для производства автомобилей, они могут сэкономить свои деньги в долгосрочной перспективе. Поначалу вложения в качество деталей могут показаться бесполезными, но они могут вызвать дорогостоящие отзывы, если детали продукта не будут качественными.

Проверка деталей продукта посредством принятия надлежащих и высококачественных мер по проверке качества может спасти владельца автомобиля от автомобильных аварий. Использование неисправных деталей в производстве транспортных средств может быть более рискованным, поскольку это может быть опасно для водителей.

Когда специалисты по контролю качества проводят проверку качества детали продукта, это позволяет им тщательно изучить функциональность деталей и выявить проблемы. Это позволяет им проверять, обеспечивают ли они идеальные рабочие результаты для своих клиентов, способных соответствовать отраслевым стандартам. В настоящее время каждому владельцу отрасли трудно добиться успеха на рынке из-за обострения конкуренции. Единственный способ оставаться настойчивым — это предоставлять клиентам продукцию высшего качества, что приводит к более качественным выпускам. Это может произойти только путем проведения тщательной проверки деталей продукта, в частности, таких компонентов, как выхлопная система и выхлопная система, на соответствие нужным стандартам.

Каждая автомобильная промышленность должна проверить, правильно ли они производят детали и используют ли детали высочайшего качества для производства

автомобилей. Использование правильных деталей может сыграть огромную роль в спасении жизней, поскольку неправильные детали конструкции могут быть опасны для водителей, что может даже стоить им жизни.

2. Какие инструменты для управления качеством выбрать?

Если у вас есть подходящие инструменты и технологии для автомобильной промышленности, вы — правитель этой отрасли. Инструменты могут иметь множество вариаций в зависимости от цели, для которой они служат. Они могут варьироваться для других в зависимости от спроса и производства конкретных деталей, но в среднем субпоставщики используют определенные основные инструменты, которые остаются неизменными для улучшения качества деталей продукта. В автомобильной промышленности используются три типа инструментов:

— статистический контроль процесса. Практически каждая отрасль промышленности использует процессы статистического контроля для оценки качества продукции. Эти процессы помогают им улучшать производ-

ственный процесс и эффективно контролировать его. Каждая отрасль должна настраивать процессы в соответствии с потребностями своих клиентов, но в целом процесс остается прежним.

— инструмент, который анализирует систему изменения — эти инструменты специально используются для анализа продукта в целом и прогнозирования возможных сбоев. Эти инструменты позволяют оценить продукты и сделать их доступными на рынке.

— инструмент анализа режима отказа — эти инструменты используются в автомобильной промышленности для анализа производственного процесса и прогнозирования точек отказа. Обнаружив точки отказа, производители могут легко измерить процесс или детали и изготовить исправно работающий автомобиль.

Это способы, которыми специалисты по контролю качества анализируют качество деталей продукта. Надлежащая оценка продуктов может помочь владельцам отрасли существовать на конкурентном рынке и повысить ценность своей организации.

#### Литература:

1. Асташова, Ю. В. Показатели процесса в системе менеджмента качества [Текст]/Ю. В. Асташова, А. И. Демченко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2015. — № 1. — 86-96 с.
2. Прокофьева, Н. П. Разработка и внедрение системы менеджмента качества. // Стандарты и качество. 2014. № 2.
3. С. Я. Гродзенский. Менеджмент качества. Учебное пособие. — М.: Проспект, 2015. — 200 с.
4. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 416 с.
5. А. П. Агарков. Управление качеством: Учебник для бакалавров. — М.: ИТК Дашков и К, 2015. — 208 с.
6. Джеффри Лайкер. Практика дао Toyota. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 586

## Влияние непрерывного улучшения на рентабельность инвестиций

Селиверстов Антон Сергеевич, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

Доктор У. Эдвардс Деминг однажды сказал: «Он должен знать, что, прежде чем приступить к совершенствованию процесса и качества, он сможет количественно оценить незначительную часть выигрыша». Идея заключалась в том, что программа непрерывного улучшения генерирует гораздо большую рентабельность инвестиций, чем можно реально измерить. Но ожидается, что большинство организационных отделов смогут рассчитать рентабельность инвестиций своих программ.

Почему вы должны отслеживать рентабельность инвестиций в непрерывном улучшении? Посмотрите на это с другой стороны: вы не сможете сократить количество отходов, пока не узнаете, где они находятся. Отслеживая экономию времени или затрат в результате конкретных улучшений или сокращения отходов, компания может создать более веский аргумент в пользу постоянного улучшения. Более того, вы можете лучше направить предложения пе-

редовой линии по программам в области, которые окажут наибольшее измеримое влияние на производительность.

Но есть еще одна причина отслеживать рентабельность инвестиций в вашу программу непрерывного совершенствования. Многие организации с удивлением обнаруживают, что со временем их программы постоянного улучшения становятся менее эффективными. По мере того, как низко висящие плоды собираются, компании приходят к выводу, что они должны использовать методы Индустрии 4.0, чтобы получить большую отдачу от своих программ совершенствования. В этом случае то, что вы не измеряете, может вам стоить больших затрат.

Обычно первым шагом к отслеживанию рентабельности инвестиций является определение базового уровня. Если вы стремитесь улучшить операции на переднем крае, вам сначала нужно знать, сколько времени требуется

для выполнения конкретных действий и затрат на каждом этапе. Оттуда вам будет проще нацелиться на улучшение.

Самая простая формула для расчета рентабельности инвестиций — это сложить ожидаемые выгоды, вычесть любые авансовые затраты или сборы и затем разделить полученное число на ваши общие затраты. Окончательный процент — это ваша общая рентабельность инвестиций.

Давайте кратко рассмотрим несколько способов расчета поддающихся количественной оценке результатов в рамках экономии затрат:

#### 1. Выгоды от прямых затрат.

Прямые рентабельные выгоды легче всего заметить по вашим усилиям по совершенствованию процессов. Благодаря устранению или сокращению очевидных затрат эта экономия вернется в чистую прибыль вашей организации. В результате прямые затраты на прибыль обычно проще всего оправдать перед начальством.

Например, представьте, что вы определяете улучшение, которое позволяет сэкономить 5000 долларов в день на расходах на печать. Экономия вашей организации на чернилах, бумаге и затратах времени очевидна, а сэкономленные деньги четко отражаются в вашем бюджете.

#### 2. Выгоды от косвенных затрат.

Выгоды от косвенных затрат также называют сокращением затрат. Эта экономия средств менее очевидна и не всегда четко отражается на вашем бюджете. Напротив, косвенные затраты являются результатом улучшения процесса на начальном этапе.

Например, представьте себе, что один из ваших процессов завис из-за большого количества обращений в службу поддержки и жалоб. Вы можете предпринять усилия по улучшению процесса, которые устранят проблему на ранней стадии данного процесса, чтобы меньше участников звонили или жаловались. В результате вам придется укомплектовать штат и нанять меньше представителей по обслуживанию клиентов и тратить меньше ресурсов на этот этап процесса. Хотя экономия средств не так очевидна, вы сократили будущие расходы за счет повышения текущей эффективности.

#### 3. Нематериальные выгоды.

Нематериальные выгоды — самая сложная для количественной оценки форма экономии, но они не менее важны, чем два других. Нематериальные выгоды включают явные положительные эффекты от ваших усилий по совершенствованию процессов, такие как повышение морального духа, улучшение восприятия клиентов или повышение ясности в организации. Часто эти неосознаваемые улучшения

приносят огромную пользу, но только их трудно измерить количественно. Однако, если вы достаточно много работаете, вы сможете их количественно оценить — даже предполагаемая выгода лучше, чем вообще не подсчитывать выгоду.

Прямые затраты, которые напрямую связаны с чистой прибылью организации, безусловно, легче всего измерить. Но есть и другие цели экономии. Например, предложение о постоянном улучшении может сократить время, необходимое для выполнения конкретной передовой задачи. Уменьшение количества времени, которое сотрудник тратит на конкретную задачу, может освободить этого сотрудника для выполнения большего количества дополнительных действий. Подсчет количества времени, сэкономленного за счет почасовой оплаты труда сотрудника, дает представление о рентабельности инвестиций. С другой стороны, улучшение может помочь вам избежать найма нового персонала. Затем вы можете оценить рентабельность инвестиций на основе экономии на зарплате.

Однако Колин О'Нил из IBM также отмечает, что некоторые преимущества усовершенствованного процесса можно описать, но не дать количественной оценке. Тем не менее, он рекомендует задокументировать в бизнес-модели аспекты улучшения, не поддающиеся количественной оценке, «чтобы не потеряться в рамках общей стратегии улучшения процессов». Примеры этих не поддающихся количественной оценке улучшений могут включать изменения, которые влияют на моральный дух, улучшают качество обслуживания клиентов или более четко сплачивают организацию вокруг миссии.

Неизмеримые выгоды часто можно измерить количественно, проявив немного творчества. Но отметить их важно, поскольку эти совокупные улучшения действительно влияют на культуру вашей компании. Они могут улучшить удержание сотрудников, укрепить предпочтения клиентов и оказать огромное влияние на общий успех вашего продукта или услуги.

Оптимизируйте свою программу непрерывного совершенствования. Конечно, оптимизация самого процесса непрерывного улучшения может способствовать повышению рентабельности инвестиций. Когда члены основной группы могут быстрее и проще делиться, тестировать и внедрять идеи улучшения, сам процесс непрерывного улучшения становится менее трудоемким. Упрощая непрерывное совершенствование, организации могут извлечь большую выгоду.

#### Литература:

1. Бережливые отходы: как оптимизировать ресурсы/А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, Д.Ю. Уткин, К.А. Николаева, А.Р. Семидотченко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 41 (279). — с. 185-187. — URL: <https://moluch.ru/archive/279/63033/>
2. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 472 с.
3. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 416 с.

4. Производственный менеджмент. Управление предприятием/С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий и др.; под ред. проф. С. А. Пелиха. — Мн., 2014. — 555 с.
5. Лифиц, И. М. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия/ — Москва: Гриф УМО ВО, 2020. — 111 с.

## Преимущества аудита качества поставщиков

Селиверстов Антон Сергеевич, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

**В**ы полностью доверяете своим поставщикам? Независимо от вашего ответа, вам необходимо иметь должным образом поддерживаемый процесс аудита поставщиков, чтобы быть уверенным, что ваши поставщики применяют надлежащие процедуры и все ли они применяют должным образом. Аудиторы поставщиков проводят аудит и помогают производителям следить за сотрудниками, работающими на поставщиков. В дополнение к этому, он помогает вам проверить, соответствуют ли операционные стандарты поставщика промышленным стандартам. Хорошо построенный и заметный бренд признает аудит поставщиков актуальной задачей и использует этот процесс для охвата большего числа клиентов.

Давайте разберем несколько преимуществ аудита качества поставщиков.

1. Лучше управляет деловыми отношениями с подрядчиками и поставщиками.

Снижение затрат — один из основных мотивов проведения аудитов качества поставщиков в бизнесе. Когда назначаются эффективные аудиторы поставщиков, затраты невероятно снижаются, сокращая другие проблемы и расходы, связанные с продуктом. Аудит качества поставщиков помогает защитить репутацию бренда, оптимизировать процесс управления подрядчиками и поставщиками, что в конечном итоге помогает управлять рентабельностью организации. Процедуры аудита качества работают, предоставляя исчерпывающее представление о деятельности цепочки поставок, поскольку проблемы, связанные с цепочкой поставок, увеличивают стоимость некачественной продукции. После того, как аудитор по качеству поставок проведет аудит качества произведенной продукции, производители могут работать с поставщиками индивидуально, используя резервные копии начислений от поставщиков. Когда себестоимость продукции снижается,

2. Улучшение отношений с поставщиками.

После субподрядчика по контролю качества производит проверку качества выпускаемой продукции, информирует производителей о качестве продукции. Это помогает производителям определять цели качества продукта. Когда производители получают представление о качестве продукта, это помогает им получить представление о деятельности поставщика и обеспечивает им

полную прозрачность в отношении практик, связанных с поставщиками. Это помогает производителям вести прямой и искренний разговор с поставщиком, когда производители работают со своими поставщиками над улучшением качества продукции в случае обнаружения дефектной продукции. При обнаружении дефектных продуктов производители могут выбрать процесс возмещения затрат путем возврата средств поставщиком и восстановления качества продукта. Таким образом, вы можете увидеть, как аудит качества поставок способствует улучшению взаимоотношений между поставщиком и производителем за счет надлежащего обмена информацией и полной прозрачности для обеих сторон. Бизнес, который организует регулярные аудиты, делает его взаимовыгодным для поставщиков и производителей, согласовывая цели обеих сторон.

3. Принять стандарты качества бизнеса.

Если ваши поставщики хорошо знакомы с отраслевыми стандартами и стандартами требований клиентов к продукции, они, скорее всего, будут производить продукцию хорошего качества. Качество вашей продукции будет напрямую зависеть от качества ваших поставщиков. А чтобы поддерживать постоянство качества продукции во всем, производителям необходимо ввести тот же стандарт в цепочке поставок. Можно задействовать электронную систему управления качеством для автоматического измерения и отслеживания отраслевых нормативов и стандартов, требований клиента и того, соответствуют ли поставщики требованиям, а также проверить, правильно ли хранятся и хранятся ли документы по качеству поставщиков. Поставщиком аудитора должным образом проверяет и проверяет важные записи. Даже если есть какой-либо несоответствующий материал, аудит качества выявит его и примет решение о соблюдении отраслевых стандартов.

4. Повысьте удовлетворенность клиентов.

Продукт, прошедший тщательный аудит, увеличивает шансы вывода на рынок более высокого качества, поскольку эти аудиты качества четко определяют стандарты продукта. Когда качество продукта четко определено и промышленные стандарты известны поставщикам, поставщики начинают осторожничать с промышленными требованиями. Они стараются привести свои стандарты

в соответствии с требуемыми стандартами качества и, таким образом, работают в сотрудничестве с производителями. Надлежащий аудит качества — это помощь в обеспечении полной прослеживаемости и генеалогии производимой продукции. Контроль аудита поставок помогает выявить разрыв между производственным процессом и процессом обеспечения качества. Это также помогает производителям замкнуть цикл при обнаружении отклонений. Кроме того, аудит качества во время производства продукции помогает исследовать и идентифицировать области риска до того, как они произойдут. При наличии стандартов качества и неукоснительном соблюдении тре-

бований клиентов их удовлетворенность, несомненно, повысится.

Поставщики играют большую роль в создании или разрушении репутации организации. Качество, предлагаемое поставщиками, играет жизненно важную роль в поддержании вашего стандарта на рынке и сохранении узнаваемости вашего бренда. Субподрядчик по контролю качества эффективно проводит аудит поставщиков, чтобы обеспечить подотчетность, а также измерить и отслеживать эффективность цепочки поставок. Внедрите процессы аудита поставок, чтобы повысить узнаваемость и известность вашего бренда.

#### Литература:

1. Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология. Учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2017. — 208 с.
2. Рыбаков, М. Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. —: Михаил Рыбаков, 2017. — 394 с.
3. Громов, А. И., Флайшман А., Шмидт В. Управление бизнес-процессами: современные методы. — М.: Юрайт, 2017. — 367 с.
4. Производственный менеджмент. Управление предприятием/С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий и др.; под ред. проф. С. А. Пелиха. — Мн., 2014. — 555 с.
5. Круглов, М. Г. Менеджмент систем качества [Текст]/М. Г. Круглов, С. К. Сергеев, В. А. Такташов. — М.: Изд-во стандартов, 2015. — 470 с.
6. С. Джордж, А. Ваймерскирх. Всеобщее управление качеством. — М.: Виктория плюс, 2015-256 с.

## Четыре главных тенденции в технологиях управления качеством

Селиверстов Антон Сергеевич, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет

Системы менеджмента качества могут стать громоздкими и бюрократическими, если не будут должным образом разработаны, внедрены, и правильно поддерживаться. Общие знаменатели управления качеством при правильном внедрении могут улучшить способность вашей организации удовлетворять потребности клиентов и более эффективно управлять вашими процессами и продуктами. Эксперты по контролю качества работают в различных отраслях, от производства до производства продуктов питания, и отвечают за проверку исходящих продуктов, чтобы убедиться, что они не имеют дефектов и произведены в соответствии с внутренними спецификациями и внешними руководящими принципами. Они также ведут подробный учет дефектов продукта или производственных проблем во время тестирования и оценки продуктов.

1. Управление качеством и планирование по-прежнему важны, но платформы более надежны.

Планирование качества интегрировано с видением, миссией и стратегией организации. Эта интеграция помогает организации стать более конкурентоспособной и ориентированной на качество. Управление по поли-

тике — это новая мода на превращение качества в оружие конкуренции. В настоящее время менеджеры по качеству хотят создавать ценности, имеющие стратегическое значение. Программы качества также стремятся использовать качество, чтобы влиять на стратегию организации. Субподрядчики по контролю качества ведут подробный учет дефектов продукции или производственных проблем при тестировании и оценке продукции. Эти подробные записи могут помочь выявить и устранить повторяющиеся проблемы, а также предоставить бумажный след, который поможет в подотчетности и сообщении об ошибках.

Специалист по контролю качества может предоставить эти отчеты руководителям или руководителям предприятий, чтобы помочь им принять решения о производственных процессах и методах. Но организации не знают, как извлечь из них значимую информацию. Организациям необходимо анализировать данные социальных сетей и использовать их для точной настройки продуктов.

2. Облачные вычисления улучшат коммуникацию и обеспечат целостный проектный подход к качеству.

Постоянное улучшение является приоритетом, и применяются простые подходы для вовлечения людей во всей

организации в определение возможностей постоянного улучшения. Поскольку качество становится функцией всей организации, заинтересованные стороны и руководство должны взять на себя бразды правления и руководить с авторитетным голосом, который источает качество сверху вниз.

Компании и организации любого размера продолжают использовать преимущества облачных вычислений, такие как снижение затрат и масштабируемость, но сейчас наблюдается тенденция к тому, чтобы обрабатывать больше клиентов и сотрудников в облаке. Такое увеличение числа контактов с клиентами и распространение рабочих процессов по каналам сотрудничества увеличивают потребность в надежных мерах контроля качества. Облако по-прежнему будет представлять угрозу безопасности для организаций, но на управляемом уровне, это должно быть объединено с проблемами качества.

3. Потребуется больше информации о рисках кибербезопасности.

В то время как качество становится все более заметным, существует соответствующая потребность в большей прозрачности рисков организации. Эксперты по контролю качества несут полную ответственность за выявление дефектов продукта или потенциальных проблем и определение того, что делать для решения проблемы. Это может означать отправку продукта обратно через определенные этапы производственного процесса или полное изъятие продукта, если он не соответствует ожидаемым стандартам качества.

Специалист по контролю качества анализирует результаты лабораторных тестов или тестов на удобство использования, чтобы выявить эти дефекты и убедиться, что они не сохраняются. Управление качеством как проектом или процессом позволяет концепциям вдохнуть жизнь в жизнь, но для того, чтобы ваша организация смогла добиться улучшений, риски должны быть видны.

4. Аналитика и дальше будет способствовать повышению качества.

Компании найдут новые способы использования данных для получения конкурентных преимуществ и повышения качества. Сегодня как никогда важно иметь аналитику больших данных не только для ваших основных бизнес-функций, но и для управления качеством. Управление качеством проекта начинается с определения стандартов качества, которые будут использоваться для проекта. Это определение будет исходить от заинтересованных сторон, бенефициаров и часто из общих стандартов организации. Тщательное определение стандартов качества поможет обеспечить успешный результат проекта, который будет принят заинтересованными сторонами. В дополнение к стандартам качества для результата проекта могут также существовать стандарты качества организации, которые должны соблюдаться для фактического управления проектом, такие как определенные типы отчетности или методы отслеживания проекта.

На управление качеством положительно влияют многие последние организационные тенденции, и он также имеет все шансы доминировать в экономике будущего. Ожидается, что в ближайшие годы все отрасли промышленности будут регулироваться этим сочетанием принципов управления проектами и качества. Субподрядчики по контролю качества работают в самых разных отраслях, от автомобилестроения до производства продуктов питания. В зависимости от отрасли они могут визуально проверять или тестировать продукты вручную до, во время или после производственного процесса. Специалисты также могут запускать и контролировать контрольно-измерительное оборудование, а также записывать и анализировать данные о качестве. Утверждается, что организации, применяющие инновационные подходы к управлению проектами, особенно в отношении их структурирования, обработки, реализации, могут получить максимальную выгоду.

#### Литература:

1. Горбашко, Е. А., Леонова Т. И. Управление качеством. Практикум // Санкт-Петербург: Гриф УМО СПО. — 2020. — с. 22-31.
2. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход // Москва: Гриф УМО СПО — 2019. — с. 61-72.
3. Лифиц, И. М. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия / — Москва: Гриф УМО ВО, 2020. — 111 с.
4. Правильное понимание кайдзен — путь к процветанию предприятий/А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, Д. Ю. Уткин [и др.]. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 42 (280). — с. 219-221. — URL: <https://moluch.ru/archive/280/63218/>
5. Майкл Вейдер. Как оценить бережливость вашей компании. — М.: Альпина Паблицер, 2016. — 136 с



## Организация контроля таможенной стоимости товаров в ЕАЭС

Сеникова Алина Алексеевна, студент

Научный руководитель: Степаненко Михаил Васильевич, кандидат юридических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*Статья посвящена теоретическим основам проведения таможенного контроля таможенной стоимости товаров в ЕАЭС. Рассматриваются понятия таможенного контроля, формы и меры таможенного контроля, понятие таможенной стоимости и контроля таможенной стоимости, методы определения таможенной стоимости.*

*Ключевые слова: таможенный контроль, формы и меры таможенного контроля, таможенная стоимость, методы определения таможенной стоимости, контроль таможенной стоимости.*

В современных экономических условиях перед государством в лице таможенных органов стоит задача — защиты экономических интересов государства и проведение таможенно-тарифного регулирования через установление и определение реальной таможенной стоимости ввозимых на российскую территорию товаров. В этой связи таможенные органы Российской Федерации должны осуществлять контроль и проверять правильность исчисления таможенной стоимости товаров для обеспечения экономической безопасности нашей страны.

В таможенном кодексе ЕАЭС (далее — ТК ЕАЭС) закреплена понятие таможенного контроля — это совокупность совершаемых таможенными органами действий, направленных на проверку и (или) обеспечение соблюдения международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования и законодательства государств-членов о таможенном регулировании.

Правовое регулирование таможенного контроля осуществляется в соответствии с разделом VI ТК ЕАЭС. В статье 322 ТК ЕАЭС закреплены формы таможенного контроля: получение объяснений; проверка таможенных, иных документов и (или) сведений; таможенный осмотр; таможенный досмотр; личный таможенный досмотр; таможенный осмотр помещений и территорий; таможенная проверка. В статье 338 кодекса перечислены меры таможенного контроля: проводить устный опрос; запрашивать, требовать и получать документы и (или) сведения, необходимые для проведения таможенного контроля; назначать проведение таможенной экспертизы, отбирать пробы и (или) образцы товаров; осуществлять идентификацию товаров, документов, транспортных средств, помещений и других мест; использовать технические средства таможенного контроля, иные технические средства, водные и воздушные суда таможенных органов; применять таможенное сопровождение; устанавливать маршрут перевозки товаров; вести учет товаров, находящихся под таможенным контролем, совершаемых с ними таможенных операций; привлекать специалиста; привлекать специалистов и экспертов других государственных органов государств-членов; требовать совершение грузовых и иных операций в отношении товаров и транспортных средств; осуществлять таможенное наблюдение; проверять наличие системы учета товаров и ведение учета товаров.

Понятие таможенной стоимости не установлено в законодательстве ЕАЭС. Но таможенную стоимость можно обозначить как цену товара (по инвойсу — ранее фактурная стоимость) фактически уплаченная или подлежащая уплате за товар и дополненная, если это установлено законодательством ЕАЭС расходами (в зависимости от условий поставок Инкотермс), которые не включены в цену, фактически уплаченную или подлежащую уплате. Основная функция таможенной стоимости — выступать основой (базой) для начисления таможенных платежей. Основными документами, регулирующими таможенную стоимость товаров, являются ТК ЕАЭС (гл. 5), постановление Правительства РФ от 06.03.2021 N191 «Об утверждении Правил определения таможенной стоимости товаров, вывозимых из Российской Федерации». Для определения таможенной стоимости применяется 6 методов, установленных ТК ЕАЭС: статья 39. Метод по стоимости сделки с ввозимыми товарами (метод 1); статья 41. Метод по стоимости сделки с идентичными товарами (метод 2); статья 42. Метод по стоимости сделки с однородными товарами (метод 3); статья 43. Метод вычитания (метод 4); статья 44. Метод сложения (метод 5); статья 45. Резервный метод (метод 6). Методы применяются последовательно, основным считается метод по стоимости сделки с ввозимыми товарами (1 метод).

Контроль таможенной стоимости товара это — комплекс действий и мер, осуществляемых должностными лицами таможенных органов для обеспечения соблюдения норм, установленных Таможенным кодексом ЕАЭС. В рамках контроля таможенной стоимости проводится проверка достоверности заявленных лицами сведений о таможенной стоимости товаров, правильности декларирования товара, а также правильности выбора метода определения таможенной стоимости и расчета ее величины. Проверка правильности определения таможенной стоимости товаров представляет собой анализ и изучение факторов, влияющих на уровень таможенных платежей.

Особенности проведения таможенного контроля таможенной стоимости товаров установлены в 313 статье ТК ЕАЭС. Так же контроль таможенной стоимости регулируется Решением коллегии ЕЭК от 27.03.2018 № 42 «Об особенностях проведения таможенного кон-

троля таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза». Установленные правила применяются при проведении контроля таможенной стоимости, начатого как до, так и после выпуска ввезенных товаров. Положением таможенники будут руководствоваться в случае, если обнаружат признаки недостоверного определения таможенной стоимости (чаще всего — ее занижения). Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 19.06.2018 N 103 «Об утверждении Порядка отложенного определения таможенной стоимости товаров» регламентирует особенности применения метода 1, а именно метода по стоимости сделки с ввозимыми товарами при использовании отложенного определения таможенной стоимости товаров. Кроме того, оно закрепляет обязанность декларанта составить декларацию таможенной стоимости по форме ДТС-1, где ему необходимо отразить предварительную величину таможенной стоимости товара.

Отметим, что контроль таможенной стоимости товаров осуществляется, когда уплате подлежат таможенные платежи, которые рассчитываются на основе таможенной стоимости товаров. Например, таможенная стоимость не определяется при помещении товаров под таможенные процедуры таможенного транзита, таможенного склада,

уничтожения, отказа в пользу государства и специальную таможенную процедуру.

Контроль таможенной стоимости товаров может осуществляться по разным направлениям. Так можно выделить контроль таможенной стоимости товаров, ввозимых в ЕАЭС, контроль таможенной стоимости товаров, вывозимых за пределы ЕАЭС (РФ), контроль таможенной стоимости товаров, произведенных (полученных) на таможенной территории ЕАЭС.

Таким образом, для построения единой функционирующей системы контроля таможенной стоимости разрабатываются определенные и необходимые условия. Наибольшее значение в данном случае имеет правовая база ЕАЭС и государств-членов по организации и проведению таможенного контроля таможенной стоимости товаров. Также необходимо выбирать и применять наиболее подходящие формы и меры таможенного контроля при проверке правильности определения таможенной стоимости товаров, как правило, стоит проводить проверку документов и сведений, а именно таких документов как внешнеторговый контракт, страховые документы, банковские документы, договор о перевозке, договоры, счета, банковские платежные документы о стоимости тары, упаковки, включая стоимость упаковочных материалов и работ по упаковке.

#### Литература:

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза).
2. Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 27.03.2018 № 42 «Об особенностях проведения таможенного контроля таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза» (вместе с «Положением об особенностях проведения таможенного контроля таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза») // Официальный сайт Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.eaeunion.org/> (дата обращения: 27.03.2020).
3. Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 19.06.2018 № 103 «Об утверждении Порядка отложенного определения таможенной стоимости товаров» // Официальный сайт Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.eaeunion.org/> (дата обращения: 27.03.2020).
4. Халипов, С.В. Таможенное право: вопросы и ответы. 6-е изд.,/С.В. Халипов. — М.: ИД «Юриспруденция», 2019. — 136 с.
5. Официальный сайт Федеральной таможенной службы [Электронный ресурс]. 2004-2021. — Режим доступа: <https://customs.gov.ru/uchastnikam-ved/uplata-tamozhennyx-i-inyx-platyezhej/pamyatka-dlya-uchastnika-ved> (Дата обращения: 10.04.2021)

## Демографическая ситуация Республики Польша: проблемы, перспективы и влияние на макроэкономические показатели

Старцев Константин Сергеевич, студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*В статье рассматривается продолжительный демографический спад в Республике Польша. Автор анализирует возможные причины и последствия, опираясь на социально-экономические события и показатели страны.*

*Ключевые слова:* Польша, демографическая ситуация, экономический рост, сокращение населения, безработица.

Общая численность населения в Евросоюзе с каждым годом растет, однако в отдельных странах наблюдается обратный тренд. В число стран, у которых наблюдается отрицательный демографический рост с 2011 по 2020 год, входят Польша, Греция, Португалия, Болгария, Латвия, Литва и другие. На данный момент в Республике Польша ситуация не такая серьезная как в Португалии или Литве, однако в долгосрочной перспективе, при населении 37,9 млн человек [2], демографический спад может усилиться и породить новые проблемы, связанные, преимущественно, с экономикой.

Внутренний валовый продукт, экономически активное население и их покупательная способность растет, что говорит о позитивной тенденции в экономике страны, но одновременно с этим, численность населения уменьшается. С одной стороны, такие тенденции позитивно сказываются на статистике государства, макро- и микроэкономических показателях, с другой стороны, еще в 2019 году, многоуважаемый эксперт и нобелевский лауреат в области экономики Джозеф Юджин Стиглиц в интервью журналу *The Guardian* задался вопросом: «Что, если ВВП растет, а жителям становится хуже?» [5]. Он хотел подчеркнуть важность расстановки приоритетов в современном мире: экономические показатели должны быть менее важны для государства, если присутствуют экологические, социальные или иные проблемы. Его слова абсолютно точно подходят под текущую ситуацию в Республике Польша — при положительных тенденциях в экономике, численность населения страны падает, подвергая риску будущее развитие страны.

По нашему мнению, демографический кризис является первостепенной проблемой для любого территориального субъекта. В случае снижения численности, или сильного увеличения среднего возраста, количество экономически активного населения, соответственно, тоже уменьшится, что повлечет за собой высокие расходы государства на социальные выплаты для пенсионеров, уменьшится количество предприятий и новой рабочей силы. Также уменьшится скорость появления стартапов, производство и экспортная составляющая в государстве, а это напрямую влияет на экономический рост и потенциал внутри страны и на мировой арене.

Обратимся к экономическим показателям Польши: по данным Евростата, внутренний валовый продукт вырос

на 106 млрд долларов, или на 22% за последние 10 лет. ВВП на душу населения увеличился с 12.5 тыс. долл. США до 15.5 тыс. долл. США. Это не такой быстрорастущий показатель, если сравнивать с Китаем или Индией, однако, этот рост постоянен и практически не подвергался колебаниям даже в кризисные ситуации. При этом уровень инфляции в Польше стабильно держится на уровне 2.5% последние 15 лет, и имеет лишь незначительные колебания, согласно политике Европейского Центрального Банка [3]. За последние 6 лет безработица в Польше снизилась с 9% до 3.3%, что является одним из лучших показателей в Европе. Конечно, к основным причинам снижения безработицы относятся улучшение уровня жизни, появления новых рабочих мест, увеличение средней заработной платы, но численность населения, несомненно, играет свою роль.

Такой продолжительный отрицательный тренд численности населения может быть связан с теорией демографического перехода, согласно которой происходит замещение поколений, и в некоторые этапы наблюдается высокая смертность [7, с. 250-259]. Исследование польского ученого Завомира Курека основывается на данной теории и статистических данных послевоенного периода, из которых видно начало стадии демографического перехода, характеризующейся низкой рождаемостью начиная с 2000 годов: «В 2003 году число новорожденных (351 тысяча) на 50% меньше чем в 1983 (724 тысячи) ...». [4, с. 389-396] Этап демографического «взрыва» происходил с 1960 по 1980-е годы, причиной которого являлось быстроразвивающиеся системы здравоохранения, которые способствовали уменьшению смертности, и восстановление экономик после второй мировой войны.

О проблеме демографического роста польский ученый писал еще в 2011 году, и его прогноз о будущих тенденциях оказался правдивым. За последние 10 лет в Республике Польша мы наблюдаем снижение численности всего на 100 тысяч человек, однако этот спад начался еще в начале 2000-х годов. Поэтому данная проблема может превратиться в демографическую катастрофу в долгосрочном периоде.

Также, особо важным показателем, который характеризует численность населения, является миграция. По данным портала официальной статистики Польши, с 1966 по 2017 год чистая миграция была отрицательной,

что говорит об оттоке людей из страны. В среднем каждый год из Польши уезжает 17136 человек, однако после 2014 года наблюдалось увеличение иммиграции, а в 2018 году чистая миграция впервые стала положительной (рис. 1). В этот же период, как было сказано ранее, резко сократилась безработица (на 5,7%), образуя обратную корреляцию с количеством эмигрирующих людей.

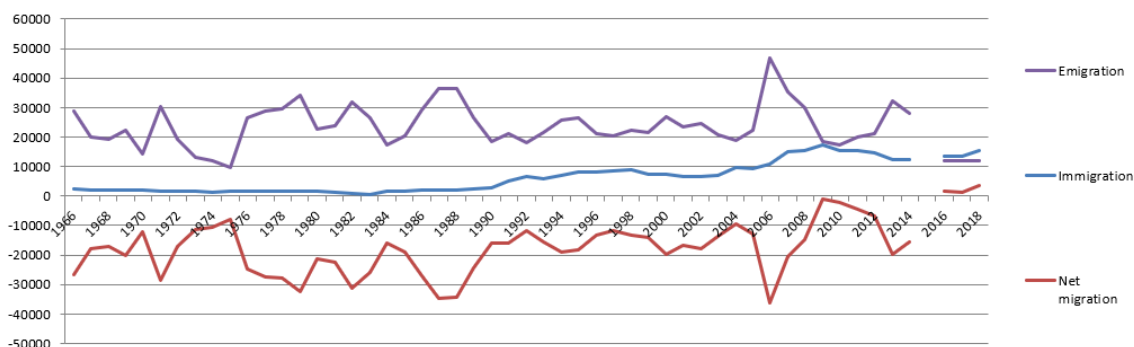


Рис. 1. Эмиграция и иммиграция в Польше с 1966 года [9]

По данным Всемирного банка, в 1950 году средний возраст населения в Польше составлял 25,8 лет, в 2012 году — 38,2 года, а к 2050 эта цифра достигнет 51 года. С таким быстрорастущим средним возрастом, к 2050 году ожидается снижение населения с 38 до 32 миллионов человек.

На данный момент рождаемость составляет 1,3 ребенка на женщину, что является крайне низким показателем по сравнению с другими странами Европы. Прогнозы Всемирного банка говорят о том, что при таком тренде, рост внутреннего валового продукта на душу населения снизится с 4,7% до 3% после 2021 года, но данные прогнозы оказались неточными: в 2017 и 2018 годы прирост ВВП на душу населения составлял 11%, однако годами ранее он достигал -12%, что также связано с демографическим спадом и миграцией.

Одним из предложений Всемирно банка являлось повышение пенсионного возраста, который позволит увеличить количество рабочей силы и снизить расходы государства для поддержания стабильности в экономике при уменьшении численности населения [1]. Данная практика уже представлена в Российской Федерации, основной причиной которой было увеличение среднего возраста населения. Население страны, конечно, отрицательно относится к повышению пенсионного возраста, однако в некоторых ситуациях эта мера необходима, так как нацелена на долгосрочные социальные и экономические перспективы.

Следующие причины, которые мы выделили, взаимосвязаны между собой. В XXI веке численность городского населения в развитых и развивающихся странах стремительно растет (рис. 2), и именно городские жители менее склонны к образованию семьи в раннем возрасте. Чаще всего это связано с высокими темпами жизни, необходимостью получить образование, стабильную работу, и про-

Из этого можно сделать вывод, что страна стала более привлекательной для иностранных и отечественных граждан, появилось большое количество рабочих мест и увеличилась заработная плата, что поспособствовало увеличению чистой миграции, однако смотря на общую картину, в данные периоды спад численности продолжался.

чими факторами, из-за которых дети появляются в более позднем возрасте.

Данная тенденция прослеживается не только в Польше, но и по всему миру. Правительства разных стран пытаются бороться с этим, подготавливая и издавая законы о различных льготах, материнском капитале, пособиях для многодетных семей, и регулярно увеличивают финансирование именно для таких групп населения.

С 2016 года, в качестве стимулирующих мер Правительство Польши стало выделять по 120 евро ежемесячно на каждого ребенка, если их количество в семье 2 и более. На июнь 2020 года средняя заработная плата составляет 1300 евро, а если в семье 3 ребенка, данный показатель вырастает до 1420 евро на каждого родителя. Данные стимулирующие меры поднимают средний доход на 8%, что позволило увеличить количество родившихся детей на 1 женщину с 1,21 до 1,43.

В научных работах, официальных прогнозах статистических центров, прогнозах Всемирного банка, говорится о будущей убыли населения. Конкретного решения, которое могло бы поспособствовать восстановлению роста населения в Польше пока нет. По данным ООН, к 2100 году численность населения Земли увеличится на 3,5 миллиарда — до 11,2 миллиардов человек, однако для Польши прогнозы противоположные. Прогноз демографической ситуации Польши приведен в таблице 1.

Снижение численности населения до 2020 года было не такое существенное для Польши, каким оно может быть в будущем. Если считать 2020 год за базисный, через 30 лет прогнозируемое снижение численности населения составит 13%, через 60 лет — 31%, а к 2100 году численность составит всего 23 миллиона, что на 40% меньше чем в 2020 году. Однако соотношение мужчин и женщин при этом будет сохраняться на равном уровне с по-

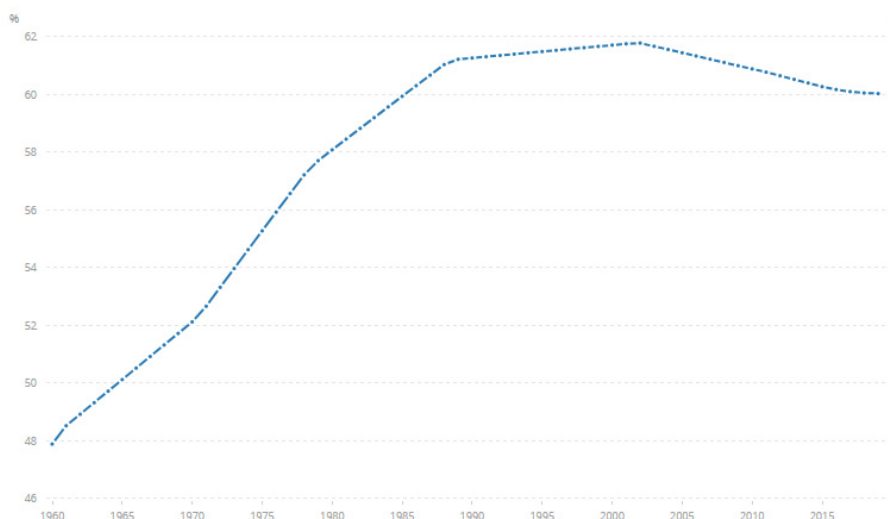


Рис. 2. Численность городского населения в Польше (% от общего населения) [6]

Таблица 1. Прогноз численности населения Польши.

Год	2020	2030	2040	2050	2060	2070	2080	2090	2100
Женщины (тыс. человек)	19509	19052	18169	17067	15937	14714	13455	12436	11667
Мужчины (тыс. человек)	18338	17892	17113	16228	15231	14085	12962	12074	11366

грешностью в 1-2%. Данные прогнозы должны послужить важным индикатором для Правительства Польской Республики и международных организаций, так как при данном тренде через несколько сотен лет может исчезнуть целая национальность.

**Вывод.** Польскому государству необходимо стимулировать рост населения. Предпринятые в 2016 году программы хорошо повлияли на количество новорожденных, однако необходимо осуществлять дополнительные меры, которые позволят повысить численность населения и ко-

эффициент рождаемости в Польше. При правильной социальной политике и увеличении уровня жизни, данный коэффициент должен стремиться к значению 2 и более, чтобы убыль населения прекратилась. При коэффициенте равном 2 демографический спад должен прекратиться, однако также крайне необходимо сдерживать отток людей из страны. Данную проблему нельзя оставлять без внимания несмотря на то, что потери пока не так значительны, так как в долгосрочной перспективе, это сильно повлияет на экономическую и социальную сферы страны.

Литература:

- Devictor, X. Poland: Aging and the Economy. — The World Bank. — 2012.
- Eurostat. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (дата обращения: 21.04.2021).
- Monetary policy. — Текст: электронный // European Central Bank: [сайт]. — URL: <https://www.ecb.europa.eu/mon/html/index.en.html> (дата обращения: 21.04.2021).
- Kurek, S. Population changes in Poland: A second demographic transition view. — Procedia — Social and Behavioral Sciences. — 2011. Vol. 19. — p. 389-396.
- Stiglitz, J. It's time to retire metrics like GDP. They don't measure everything that matters. // The Guardian (24.09.2019). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/nov/24/metrics-gdp-economic-performance-social-progress> (дата обращения: 21.04.2021).
- The World Bank. Urban population. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2019&locations=PL> (date of access: 06.04.2021)
- Thompson, W.S. The distribution of Population. — The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. — 1936. Vol. 188 (1). — p. 250-259.

8. Poland population. — Текст: электронный // United Nations: [сайт]. — URL: <https://population.un.org/wpp/DataQuery/> (дата обращения: 21.04.2021).
9. Main directions of emigration and immigration. — Текст: электронный // Statistics Poland: [сайт]. — URL: <https://stat.gov.pl/> (дата обращения: 21.04.2021).

## Трансформация социально-трудовых отношений в условиях пандемии COVID-19

Чичерина Светлана Евгеньевна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

**И**нформационные технологии развиваются интенсивно в последние десятилетия, трансформируются экономические отношения: сложно представить себе офис, в котором нет компьютеров и интернета. Изменяются и социальные отношения, и социально-трудовые не исключение.

В последние годы новые технологии используются среди работодателей и работников все больше. Пандемия COVID-19 стала катализатором в процессе распространения информационных технологий, кроме того, работодатели стали больше работников «отправлять» на удаленную и дистанционную работу.

Согласно исследованиям компании WeWork, опубликованным 25 марта 2021 года, продолжают работать удаленно 37% сотрудников российских компаний. При этом большинство (39%) опрошенных готовы продолжать работать из дома, а в офис приезжать только по необходимости. Почти столько же (31%) хотели бы перейти на гибридный режим работы и приезжать в офис 2-3 на три дня в неделю. Совсем не посещать офис и оставить удаленный режим хотели бы 23% участников опроса, вернуться к привычным условиям работы в офисе предпочитает всего 8% [7].

Однако, организация удаленной работы достаточно сложна. Для работодателя: как нанять работника, который не может приехать в офис? Как контролировать рабочее время? Как мотивировать работников на «дистанционке»? Для работника: как организовать рабочее место? Как ограничивать рабочее время? Как общаться с коллегами?

В этой работе я хочу проанализировать, как изменились социально-трудовые отношения в условиях цифровой экономики, особенно после пандемии COVID-19 и какие проблемы возникли.

«Социально-трудовые отношения — это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни».

Цифровизация влияет на все сферы социальной жизни, в основном, развитие технологий направлено на улучшение жизни людей, однако, с точки зрения трудовых отношений данное утверждение не всегда верно. Удаленная и дистанционная работа, фриланс требуют разработки

новых законодательных актов, которые будут регулировать отношения работников и работодателей, находящихся «на расстоянии».

Рассмотрим первым вопрос коммуникации — мобильная связь и мессенджеры позволяют руководителю и сотрудникам связываться в любое время суток и практически из любой точки мира. Кроме того, в большинстве мессенджеров видно, прочитано ли сообщение адресатом. Отличное изобретение, на первый взгляд. С другой стороны, работодатели связываются с работниками и не ограничиваются рабочим временем. Это нарушает work-life balance и стирает границы между рабочей и личной жизнью.

Совещания и планерки «на удалёнке» проводятся онлайн. Однако после окончания локдауна работники пожаловались на то, что онлайн-совещания проводятся чаще: например, в офисе это была одна утренняя планерка, «на удаленке» работодатель стремится контролировать работников и устраивает планерки трижды в день. При этом примерно треть как работников, так и руководителей считают онлайн-совещания такими же продуктивными, как и офисные, меньше 10% считают их более эффективными, 30% руководителей и 16% работников считают онлайн-совещания менее эффективными. И тем не менее, еще одна часто встречающаяся проблема — долгое получение ответа: работник в офисе может прийти к коллеге или руководителю и получить ответ в максимально короткие сроки, «на удаленке» приходится ждать ответа.

В целом вопрос контроля стоит достаточно остро. Работодатель не видит работника «на месте» в течение всего рабочего дня и у менеджмента возникают подозрения о том, что работник не все рабочее время посвящает рабочим вопросам. Программное обеспечение, позволяющее отслеживать, чем занимается сотрудник на рабочем месте существует уже давно, однако в период пандемии оно стало значительно более популярным. Не всех работников установка такого обеспечения устраивает и это можно понять. Большинство сотрудников работают на личных компьютерах и не хотят, чтобы у кого-либо была возможность «следить» за ними в любое время. Кроме того, многие компании используют в системе мотивации KPI, а значит

оплата зависит от эффективности, стоит ли тогда отслеживать, сколько именно времени работник потратил на достижение этого результата?

Также для контроля руководители требуют писать отчеты (которых в «офисной жизни» не было), предлагают сфотографироваться с ноутбуком и отправить фотографию до начала рабочего дня (некоторые и в течение дня), просят прислать геолокацию. В США используют принудительные видеовызовы — нельзя отказаться от звонка, камера включается автоматически и снимает рабочее место. В любом случае, такой жесткий контроль, в основном, демотивирует сотрудников.

Для работников важнее вопрос самоконтроля — необходимо самостоятельно организовывать свой рабочий процесс и мотивировать себя на продуктивную деятельность. Согласно опросам, наибольшие проблемы с самоконтролем у сотрудников поколения Z (23%), только 15% представителей поколения Y испытывает подобные трудности. Поколение X наиболее ответственно (9%).

Экономия при работе «удаленно». Работодатели экономят на аренде офиса и оплате коммунальных услуг: можно арендовать меньший офис, если большая часть со-

трудников работает удаленно. Центральный офис часто находится в крупных городах, а «удаленка» позволяет нанимать талантливых и эффективных сотрудников в регионах. Это, конечно, повышает конкуренцию работников на рынке труда, что в свою очередь может снизить оплату труда. Также вероятно экономия на техническом оснащении — сегодня практически любой человек имеет домашний компьютер и может работать на нем.

Работникам в свою очередь не нужно ежедневно ездить в офис, это экономия не только времени, но и денег. Нет нужды организовывать питание в офисе, тратиться на несколько комплектов офисной одежды. Однако, затраты на электроэнергию при работе ложатся на работников.

Многие работодатели и работники хотели бы продолжить работать «удаленно». Однако, пока что нет законов и стандартов работы вне офиса. Следует разработать не только нормативно-правовые акты, но и внутренние организационные регламенты работы удаленно, особенно в крупных компаниях. В противном случае вопросы контроля и мотивации переходят в ответственность среднего менеджмента, что может как поднять эффективность подразделений, так и снизить.

Приложение 1



## ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ



Литература:

1. Шершева, А.С. Трансформация социально-трудовых отношений в России [Электронный ресурс]/А.С. Шершева// Финансовая экономика. — 2018. — № 1. — с. 89-94 — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35322954>;

2. Федченко, А. А. Трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике [Электронный ресурс]/А. А. Федченко// Вестник воронежского университета. Серия: экономика и управление. — 2018. — № 3. — с. 91-95. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36588193>;
3. Стожко, Д. К. К вопросу о ценностной трансформации социально-трудовых отношений в современных условиях [Электронный ресурс]/Д. К. Стожко, К. П. Стожко, Н. Н. Целищев//Вестник пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2018. — № 3. — с. 240-252. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35683063>;
4. Свистунов, В. М. Трудовые отношения в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс]/В. М. Свистунов, В. В. Лобачев// Управление — 2017. — № 4. — с. 29-33. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-otnosheniya-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki/viewer>;
5. Forbes [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/biznes/397989-cifrovaya-diktatura-kak-kompanii-prevrashchayut-distancionnuyu-rabotu-v-ad>;
6. Cossa [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.cossa.ru/news/264354/>;
7. Tadviser [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0\\_%D0%B2\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8);
8. Webinar Media [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://webinar.ru/blog/research\\_remote\\_work/](https://webinar.ru/blog/research_remote_work/);
9. Vc.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://vc.ru/office/131448-issledovanie-udalennaya-rabota-kak-novaya-realnost>;
10. Webinar Group [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://webinar.ru/blog/wp-content/uploads/2020/06/Research\\_of\\_remote\\_work\\_in\\_Russia\\_Webinar-Group.pdf](https://webinar.ru/blog/wp-content/uploads/2020/06/Research_of_remote_work_in_Russia_Webinar-Group.pdf)

## Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала салона красоты (на примере салона «Ананас» г. Якутска)

Яковлева Татьяна Романовна, студент магистратуры  
Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова (г. Якутск)

Сегодня на рынке много специализированных салонов, предлагающих косметические услуги. Салон красоты — это еще один бизнес, где кадры решают все. Цели организации зачастую отличны от целей ее работников, поэтому важную роль в повышении качества трудовой жизни играют вопросы стимулирования и мотивации труда.

Мотивация труда — комплекс движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и мотивации связанных между собой. Стимулирование труда является неотъемлемой частью мотивации [3, с. 508].

Сущность мотивации реализуется через присущие ей функции:

- объяснительно-обосновательную, которая аргументирует целесообразность поведения субъекта;
- регулятивную, которая блокирует одни действия и позволяет другие;
- коммуникативную, которая объясняет и прогнозирует общение в сфере труда;
- социализации — путем осознания своей социальной роли в среде трудового коллектива;
- корректирующую, как механизм уточнения старых и формирования новых идеалов и норм [1].

Существуют следующие виды мотивации персонала:

— материальная мотивация. К видам материальной мотивации персонала относятся зарплата, различного рода премии, надбавки и доплаты к ней. В некоторых случаях — участие в капитале компании;

— социальная мотивация. Важным фактором социальной мотивации является узаконенное право работника на ошибку, т. к. она не исключается в любой работе. К видам же социальной мотивации мы относим: питание работников за счет предприятия, приобретение спецодежды для сотрудников, обслуживание персонала в медицинских учреждениях, оплата больничных, путевок и наличие медицинского страхования сотрудников и членов их семейства, оплата расходов на командировки, если обязанности работника связаны с поездками, и компенсация расходов на топливо для собственного автомобиля, который используется предприятием, разнообразные мероприятия, проводимые за счет компании, программы, направленные на улучшение условий труда и повышение уровня культуры, программы, направленные на повышение квалификации персонала, карьерного роста и пенсионные программы, публичное вынесение благодарности, поздравления с юбилеем или другой торжественной датой



сотрудника и членов его семьи, ознакомление новых работников с предприятием и персоналом, публичное освещение сотрудников, которые показали высокие результаты в трудовой деятельности, награждение работников внутренними званиями, основание и развитие клубов, где сотрудники предприятия могут обмениваться опытом или вместе решать сложные проблемы;

— психологическая мотивация. Психологическая мотивация персонала одна из самых сложных, но требующих особого внимания, так как является важным компонентом всего производственного процесса. К ней мы относим: постоянное увеличение содержательности работ сотрудников эффективная обратная связь с результатами работ и реакцией руководителя; высокая оценка и поощрение достигнутых результатов; привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений; делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий; продвижение подчиненных по служебной лестнице; обеспечение или поддержка обучения и переподготовки подчиненных, которые повышают уровень их компетентности; предоставление возможности реализовать личностные и профессиональный потенциал; поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи; поощрение и развитие творческих способностей подчиненных [2, с. 196].

Структура салона красоты «Ананас» напоминает структуру маленького предприятия со ступенчатой системой управления, со штатом в 15 человек. Салон имеет необходимые организационно-распределительные документы, соблюдает требования российского законодательства.

Рассмотрим методы управления мотивации персонала в данном предприятии:

1. Материальные — мастера салоны красоты получают соответствующий своему уровню процент заработной платы, который мотивирует их на развитие.

#### Литература:

1. Иванова, С. А. Мотивация на 100%/С. А. Иванова. —: Альпина бизнес букс, 2014. — 288 с. — Текст: непосредственный.
2. Моисеенко, Н. В. Мотивация персонала на предприятии и её виды/Н. В. Моисеенко, А. А. Яковенко. — Текст: непосредственный // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. — с. 195-197.
3. Усаров, Р. Д. Исследование системы мотивации персонала и необходимость ее применения на предприятии/Р. Д. Усаров, Е. В. Храпова. — Текст: непосредственный // Аллея науки. — 2018. — № 1 (17). — с. 508-510.

2. Нематериальное стимулирование: признание в достижении профессиональных результатов; публикации в аккаунте салона красоты их достижений, организация и проведение мероприятий, собраний, возможность обмена опытом, демонстрация авторских методик, подарки от коллектива — к профессиональным праздникам и событиям в личной жизни.

3. Организационные — выполнение дисциплинарных требований. Проведение мероприятий — празднование праздников коллективно. Способствует сплочению, объединению коллектива, нахождению общих целей, идей, хобби.

Автором предлагаются руководителю салона красоты «Ананас» предлагается следующий план мероприятий по ее совершенствованию:

1) моральное поощрение подчиненных в виде похвалы от руководства, продвижения по службе, повышения квалификации за счет организации, создания дружественной атмосферы, организации совместного досуга;

2) корпоративное питание. Например, в обеденной зоне каждый день во время обеда появляется поднос с печеньями, чаем, фруктами;

3) развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров;

4) система штрафов. Основными целями являются жесткое соблюдение трудовой дисциплины, применение санкций к недобросовестным работникам, четкое исполнение бизнес-плана. Нарушения, к которым подразумевается применение санкций: опоздание на работу более 10 минут вне зависимости от наличия клиентов, невыход на работу, некорректное поведение по отношению к клиентам либо работникам.

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

### Роль и развитие вирусного маркетинга в современном Интернете (на примере социальной сети TikTok)

Разумовская Наталия Андреевна, студент магистратуры

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*Данная статья посвящена становлению вирусного маркетинга, как особого вида продвижения, оценены его перспективы и преимущества. Для данной цели рассмотрена история и современное состояние данного процесса, выявлены ключевые закономерности и возможности вирусного маркетинга в эпоху развития Интернета, в качестве практической составляющей приведён анализ работы рекламы в новой социальной сети TikTok.*

Рассматривая любой продукт, проект, стартап или услугу, несмотря на их инновационность или оригинальность, так или иначе важным и ключевым этапом выхода на рынок является — маркетинговая составляющая. Стратегия продвижения продукта, в конечном итоге, определяет кто и почему купит товар, поэтому очень важно, чтобы подавляющая часть целевой аудитории знали о продаваемом товаре и испытывали к нему интерес.

Но на практике это не так просто. Существует большое количество способов продвижения, но выбрать тот который будет рентабельным и успешным в мире высокой конкуренции — задача трудоемкая и ответственная, потому что предвидеть провал рекламной кампании, который зачастую несет не только материальные, но и репутационные риски, как правило почти невозможно, так как нюансы и «подводные камни» могут быть неочевидны или появляться во время реализации маркетинговой политики. Зачастую маркетологи полагаются не только на теорию продвижения, практику коллег и свой опыт, но и на профессиональные суждения, которые несут за собой субъективную составляющую, что снижает вероятность безусловного успеха в работе с рынком и клиентами.

При подходе к выбору маркетинговой стратегии в 2021 году стоит учитывать, что стандартные формы рекламы теряют свою эффективность, а зачастую вовсе снижают заинтересованность потенциального потребителя. Один из самых удачных и ярких, но при этом очень сложных, с точки зрения реализации и продумывания, является — вирусный маркетинг.

Вирусный маркетинг — это такой способ проведения рекламной кампании, в котором сам потребитель является источником информации о товаре, бренде, компании или любом другом товаре, который продвигается.

Обращение к биологическим терминам не является случайным. [1] Дело в том, что распространения процесс распространения рекламного вируса начинает подчиняться законам биологического вируса, то есть, любой получатель информации искренне заинтересован и занимается идеей донести ее до многих друзей или знакомых с помощью самых быстрых каналов связи, чаще всего это интернет-мессенджеры, социальные сети, электронная почта. Поэтому процесс распространения вирусной информации похож на вирусные эпидемии — она распространяется быстро, экспоненциально, ее трудно остановить, и часто возникают рецидивы (кажется, что интерес к информации угас, но это был подъем новой волны распространения).

Вирусное продвижение или вирусный маркетинг — это вид способа продвижения продукции, суть которого заложена в использование членов целевой аудитории как распространителя сообщения об услугах или продуктах.

То есть важным в таком подходе отдается роли действию эффекта «сарафанного радио». Вирусный маркетинг основан на обмене полезной информацией с окружающими людьми, например родственниками, друзьями, знакомыми, приятелями в социальных сетях. Далее этой же информацией делится следующий человек и так продолжается по цепочке, охватывая большое количество возможных будущих клиентов компании или приверженцев бренда. Качественный медиавирус может разлететься по Интернету с молниеносной скоростью и тогда о проекте действительно начнут говорить все. При этом цель рекламной кампании — распространение информации о товаре и привлечение клиентов, достигается за счет целенаправленного создания резонанса, а иногда даже скандала или провокации в социуме. Вирусная реклама не воспринимается людьми как реклама

в чистом виде. Именно в этом и заключается её эффективность.

Главный способ завоевания внимания — вызвать эмоции. Причём совершенно не важно, какие это будут эмоции: любовь или ненависть, восхищение или возмущение, смех или злость. Если рекламе удалось вызвать одно из этих чувств, считается, что маркетинговый ход удался и вирус начнёт распространяться.

К 2021 году очевидное первенство в выборе канала продвижения как обычной рекламы, так и вирусной является Интернет и доступные с помощью него ресурсы. Но чтобы понять и оценить состояние и преимущества вирусного маркетинга стоит обратиться к ключевым моментам истории рассматриваемого способа продвижения.

Корни вирусного маркетинга восходят к 1996, когда небольшая начинающая компания под названием Hotline, не имея большого бюджета, нашла уникальный и ненавязчивый способ для продвижения своей новой службы электронной почты Hotmail. Команда Hotline решила вставить строку «Получи свой бесплатный Hotmail на [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com)» во все электронные письма. Число пользователей Hotmail выросло с 20000 до 1 миллиона за год. К 2001 году Hotmail занимал 30% рынка электронной почты с 86 миллионами активных пользователей. В итоге за два года компания потратила 500 тыс долларов на рекламу и получила 12 млн подписчиков. Для сравнения — у их конкурента, Juno, ушло 20 \$ млн, чтобы набрать всего на треть больше подписок, чем Hotmail. [2] Это пример одного из самых важных аспектов вирусного маркетинга: каждый клиент невольно продвигает услугу, просто используя ее.

Но этот пример скорее первый официально зафиксированный, так как вирусный маркетинг был за долго до широкого распространения интернета, даже не считая того, что с точки зрения распространения давно известные человечеству сплетни и «сарафанное радио» тоже его разновидность, т.к. любая информация заинтересовавшая общественность вмиг разлетается среди людей, делая «рекламу» его источнику. В Соединенных Штатах его часто

можно встретить повсюду, а голливудские звезды совершают разнообразные действия, которые могут привлечь внимание (разрывы или разводы с партнерами, громкие заявления, вызывающие выходки и т.д.), зачастую перед выходом нового фильма, альбома или проекта и в целом лишь бы «не пропасть с глаз» поклонников

Первым видом классической, но не интернет вирусной рекламы можно считать продакт-плейсмент (product placement). Продакт-плейсмент (product placement) — это размещение определенного товара, торговой марки или услуги в кино, теле- и радиопередачах, в газетах и журналах, в Интернете, компьютерных играх, в мультфильмах, литературе, поэзии, в песнях и музыкальных клипах, в комиксах и т.п. — во всех «продуктах», которые имеют сюжет и которые адресованы среднестатистическому потребителю. Это утонченная техника проникновения в подсознание, увлеченного сюжетом и игрой зрителя, который в этот момент без сопротивления и сомнений готов принять практически любую навязанную ему идею, мысль, привычку.

Одним из самых известных примеров Product placement — это представление в фильме «Форрест Гамп» кроссовок. По сюжету персонаж Тома Хенкса получает в подарок от своей подруги белые кеды Nike Cortez (Рисунок 1), которые впоследствии сыграют значительную роль в развитии сюжета и будут демонстрироваться в следующих сценах фильма. Таким образом компания Nike не только внесла свой вклад в поп-культуру, т.к. этот фильм до сих пор остаётся одним из самых популярных и культовых, но и привлекло значительное внимание к своей марке и данной модели. Это считается одним из идеальных примеров продакт-плейсмент в кино. Даже 2021 г. данная модель пользуется спросом, и выходят лимитированные коллекции с ними для поклонников данного фильма.

Следующий этап развития вирусного маркетинга — это телереклама, которая также разлеталась на цитаты, но и как любая реклама на ТВ она очень затратная и тре-



Рис. 1. Кадр из фильма «Форрест Гамп». Режиссер Роберт Земекис, 1994 год.

бует большого бюджета для реализации маркетинговой кампании. Так своего пика и весомой успешности, как уже упоминалось, вирусное продвижение получило в Интернете. С появлением социальных сетей, видеохостингов и прочих общедоступных ресурсов стало возможно распространение и продвижение почти всех продуктов в огромном количестве форматов, но главное «зацепить» аудиторию и привлечь интерес.

Лидерами по вирусности долгое время были такие платформы, как Instagram и Youtube. Они дают возможности для рекламодателей с различными запросами, бюджетами, целевыми аудиториями и форматами рассказать о своем товаре. Особой преимущественной в данном случае является упрощение процесса распространения информации по вирусному принципу. Если по какой-то причине видео нравится одному пользователю, он ставит «лайк» и отправляет контент в своим друзьям, выражая свое одобрение, таким образом оно попадает в обзор его знакомым и так далее. Масштаб распространения неограничен и может достигать многомиллионной аудитории. При этом, когда потенциальный потребитель видит какой-то продукт в рамках контента любимого блогера или интересной ему группы, то повышается доверие и желание воспользоваться продуктом. Форматы могут быть разнообразны от упомянутого продакт-плейсмента, рекламной интеграции (рекламная вставка в ролике или посте) до отдельного полноценного рекламного продукта, который кроме демонстрации товара несет в себе вызов дополнительной реакции у зрителя, которая является катализатором запуска «вирусного» процесса. Главной особенностью здесь является одновременное продвижение продукта, который рекламируется, и дополнительное внимание человеку на канале или странице, которого размещена вирусная реклама. Например, если разместить видео ролик с участием среднего блогера (около 100 тыс. подписчиков) видео с демонстрацией или упоминание какого-то продукта, которое начнет распространяться в Интернете по вирусному принципу (подписчики или просто зрители будут отправлять его своим друзьям, будут увеличиваться просмотры, контент попадет в рекомендации другим пользователям), то одновременно будет увеличиваться как интерес к целевому товару, так и к самому автору рекламы, его усредненные просмотры и количество подписчиков вырастут, а соответственно и возрастет популярность в сети.

Анализируя историю становления и развития рассматриваемого вида маркетинга, можно проследить аналогию — вирусный процесс распространяться лучше всего в наиболее популярной и актуальной среде. С начала это были кинофильмы, затем электронная почта и телевизионная реклама, и на конец социальные сети. В настоящий момент самой быстрорастущей растущей и перспективной является основанная в 2018 году социальная сеть TikTok. Приложение имеет более 1 миллиарда пользователей из 150 стран [3]. Часть успеха TikTok заключа-

ется в сочетании пользовательского контента, коротких зацикленных видеороликов и надежных инструментов для редактирования видео. За 2020 год TikTok продемонстрировал резкий рост числа активных пользователей, утроив охват с 2018 года. К концу 2021 году ожидаемое количество вовлеченных пользователей должно достигнуть 1,2 млрд человек [4], то есть огромного количества потенциальных покупателей. TikTok представляет собой отличную возможность для бизнеса взаимодействовать с большой глобальной базой заинтересованных потребителей.

Главной особенностью TikTok является то, что можно не просто смотреть, пересылать или пересказывать видео, но и крайне легко создавать свои на основе уже загруженных в систему звуков и элементарного видеоредактора, который доступен любому пользователю, что в разы увеличивает вовлеченность аудитории и охват распространения. Рассмотрим, в качестве примера один из рекламных кейсов реализованных в TikTok в 2020 году — реклама йогурта Danone. Изначально, это телевизионная реклама, снятая по подражанию данной социальной сети, где девочка-подросток с мамой танцуют простой танец, напевая следующие строчки:

- «— Доча, ты поела?
- Мама я хочу на море.
- Ешь Данон до дна.
- Ты всё съела, да?»

Суть рекламы заключается в том, что, покупая продукцию компании и соблюдая правила, можно выиграть поездку на отдых для всей семьи. Но особый интерес с точки зрения маркетинга данному ролику придает тот факт, что с ТВ-каналов звуковая дорожка из видео попала в TikTok, как один из возможных вариантов основы для видео и стал «вирусным». К середине апреля 2021 года на данный звук, в котором несколько раз упоминается название бренда, снято почти 90 тыс. видео, в том числе и людьми, у которых более 20 млн подписчиков. Таким образом компания Danone без особых усилий и высоких затрат смогла привлечь внимание к своей продукции и акции многомиллионной аудитории, которая сама продвигала их рекламную кампанию к успеху.

Схема работы распространяя достаточно наглядная. Рекламодатель покупает пост с видео под его звук или с его продуктом у одного крупного блогера (более миллиона подписчиков) и нескольких средних. Затем его поклонники и коллеги записывают подобный ролик и так далее (Рисунок 2). Рост привлеченной аудитории может быть неограниченно большим, а уровень интереса, за счет сопричастности, стабильным и высоким. При этом по сравнению с другими каналами представления информации (ТВ, кино, печатные издания и т.д.) о продукте, социальные сети, типа TikTok, Instagram, Youtube в режиме реального времени оценивают количество просмотров и вовлеченности зрителя, что позволяет покупателю услуги по размещению рекламы оценивать результаты и возможные выгоды.

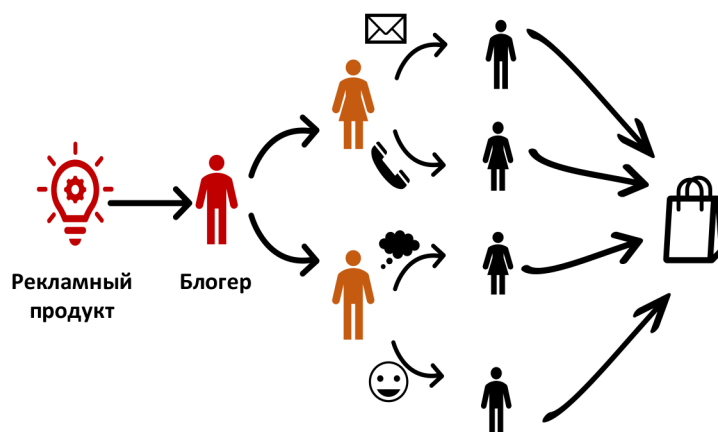


Рис. 2. Схема работы вирусного маркетинга в социальных сетях

**Заключение.** Рассматривая феномен вирусного маркетинга, мы видим, что он имеет достаточно долгую и интересную историю. Главными катализатором и двигателем данного процесса являются человеческие эмоции, которые вызывают интерес и спрос. Можно сказать, что рациональное желание купить что-либо ценное или полезное в данном случае подкрепляется чувством сопричастности и вовлеченности, которые невозможно оценить математически, но они сильно влияют на мотивацию потребителя.

В настоящий момент, в эпоху, когда Интернет неразрывно интегрирован в нашу жизнь, а обмен информации между людьми максимально упрощен, вирусный маркетинг достиг своего расцвета, так как запустить вирусный эффект проще, чем когда-либо. Возможно, текущая популярность и распространенность социальных сетей типа Instagram, TikTok и т.д. — это «мыльный пузырь», у которого есть свой «срок годности», но в настоящий момент — это наиболее успешные и яркие меди-

а-платформы, которыми нужно успеть воспользоваться, чтобы привлечь новый слой целевой аудитории. Нельзя говорить о том, что на исключительно на вирусном продвижение можно построить долгосрочную, качественную и разнообразную маркетинговую политику, но воспользоваться данным инструментом, чтобы привлечь дополнительное внимание в настоящий момент, учитывая все особенности и темп современной жизни, когда у человека нет времени смотреть и воспринимать что-то долгое или недостаточно яркое, целесообразно. При этом в погоне за эмоциональным, запоминающимся и динамичным восприятием, которое точно необходимо, чтобы проект был успешен и замечен, не стоит забывать о содержании, так как репутация и связанные с ней риски, о которых мы говорили в начале, элемент требующий внимание на всех стадиях создания «вируса», так как реклама должна быть политкорректна, учитывать особенности этики и морали общества в котором распространяется.

#### Литература:

1. Маркетинговые технологии: учебно-методическое пособие/И. В. Ильичева. — Ульяновск: УлГТУ, 2012. — с. 48-50.
2. Вирусная маркетинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.polylog.ru/ru/help/viral-marketing>
3. TikTok surges past 6M downloads in the US as celebrities join the app/Julia Alexander [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.theverge.com/2018/11/15/18095446/tiktok-jimmy-fallon-tony-hawk-downloads-revenue>
4. The New Normal in 2021: Five Things You Need to Know in Mobile/Lexi Sydow [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/2021-five-things-you-need-to-know-in-mobile/>

# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 17 (359) / 2021

Выпускающий редактор Г. А. Кайнова  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый»

Номер подписан в печать 05.05.2021. Дата выхода в свет: 12.05.2021.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231.

Фактический адрес редакции: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.