



Электронный научный журнал  
Южного федерального  
университета

УПРАВЛЕНИЕ В  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
И СОЦИАЛЬНЫХ  
СИСТЕМАХ

2021

№ 2(8)

ISSN 2686-9802

Online scientific journal  
Southern Federal University



MANAGEMENT IN  
ECONOMIC AND  
SOCIAL SYSTEMS

2021

No2 (8)



# УПРАВЛЕНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Электронный научный журнал

№ 2 (8), 2021

<http://journal-mes.ru>

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации: ЭЛ № ФС 77-74261 от 23.11.2018 г.

Учредитель: Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования “Южный федеральный университет”

ISSN 2686-9802

## ● Главный редактор

Горелова Г.В. - д-р техн. наук, профессор,  
Южный федеральный университет  
(Таганрог, Россия)

Периодичность выпуска: 4 раза в год.

Языки: русский, английский.

Посвящен исследованиям: экономики и управления,  
права и общества.

Основное содержание: результаты оригинальных  
научных исследований и аналитические обзоры.  
В журнале публикуются статьи проблемного и  
научно-практического характера по следующим  
научным направлениям:

05.13.01 Системный анализ, управление и обработка  
информации (по отраслям);  
08.00.00 Экономические науки;  
12.00.00 Юридические науки;  
22.00.00 Социологические науки.

Авторы: ведущие ученые в области социально-  
гуманитарных наук, преподаватели, аспиранты,  
магистранты, представители бизнеса.

Основная аудитория: преподаватели, обучающиеся  
вузов, руководители органов власти,  
представители бизнеса.

## ● Ответственный секретарь

Бабикова А.В. - канд экон. наук, доцент,  
Южный федеральный университет  
(Таганрог, Россия)

## ● Ответственный редактор

Кобец Е.А. - канд экон. наук, доцент,  
Южный федеральный университет  
(Таганрог, Россия)

## ● Редакционная коллегия

- Андреесен Д.-Э. профессор, Остфолдский университет (Халден, Норвегия).  
Бакаларчик С. PhD, профессор, Лодзинский технологический университет, Глава Комитета по инновациям  
и развитию при ЕС (Лодзь, Польша).  
Гомес Дж. Ф.С. PhD, профессор, Университет Лиссабона, Лиссабонская школа экономики и менеджмента  
(Лиссабон, Португалия).  
Гушев В.А. PhD, профессор, Софийский университет Святого Клименда Орхидского (София, Болгария).  
Лутовац М. д-р техн. наук профессор, Объединенный университет Никола Теслы (Белград, Сербия).  
Станиславский Р. PhD, профессор, Лодзинский технологический университет (Лодзь, Польша).  
Вертакова Ю.В. д-р экон. наук, профессор Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ  
(Курск, Россия).  
Клочков В.В. д-р ист. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).  
Костенко М.А. канд. юрид. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).  
Кочергина Т.Е. д-р экон. наук, профессор, Российской таможенной академии (Ростов-на-Дону, Россия).  
Малько А.В. д-р юрид. наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Институт государства и права  
Российской академии наук (г. Саратов, Россия).  
Макареня Т.А. д-р экон. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).  
Рачипа А.В. д-р социол. наук, профессор, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).  
Рыльская М.А. д-р юрид. наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ  
(г. Москва, Россия).  
Саак А.Э. д-р техн. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).  
Таранов П.В. д-р экон. наук, профессор, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)  
(Ростов-на-Дону, Россия).



## MANAGEMENT IN ECONOMIC AND SOCIAL SYSTEMS

Online scientific journal

No 2 (8), 2021

<http://journal-mes.ru>

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications,  
Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)

Registration certificate: ЭЛ № ФС 77-74261 from 23.11.2018

Founder: Federal State Education Institution of Higher Education  
“Southern Federal University”

ISSN 2686-9802

● Editor-in-chief

Gorelova G.V. - Doctor of Technical Sciences,  
professor, Southern Federal University  
(Taganrog, Russia)

Release frequency: 4 issues per year

Languages: Russian, English.

Dedicated to research: economics and management,  
rights and societies.

Main content: original results research and analytical  
reviews. The journal publishes articles of problem and  
scientific and practical nature of the following  
scientific areas:

05.13.01 System analysis, management and processing  
information (by industry);  
08.00.00 Economic Sciences;  
12.00.00 Jurisprudence;  
22.00.00 Sociological Sciences.

● Deputy of the editor-in-chief

Pavlov P.V. - Doctor of Economics, Doctor of  
Law, professor, Southern Federal University  
(Taganrog, Russia)

● Executive secretary

Babikova A.V. - Candidate of Economics (PhD),  
associate professor, Southern Federal University  
(Taganrog, Russia)

Authors: leading scientists in the field of humanities,  
teachers, graduate and master students, business representatives.

Main audience of the journal: teachers, students enrolled at  
universities, heads of government, business representatives.

● Executive editor

Kobets E.A. - Candidate of Economics (PhD),  
associate professor, Southern Federal University  
(Taganrog, Russia)

● Editorial board

Andreassen J-E  
Bakalarczyk S.

Professor, Østfold University Colledge / Hogskolen i Østfold (Halden, Norway).  
PhD, Professor, Lodz University of Technology, Head of EU Committee for Innovation and  
Development, (Lodz, Poland).

Gomes Jg. F.S.

PhD, professor, associate professor of Lisbon school of Economics & Management Universidade de  
Lisboa (Lisbon, Portugal)

Gushev V.A.

PhD, Professor, Sofia University ST. Kliment Ohridski (Sofia, Bulgaria).

Lutovac M.

Doctor of Technical Sciences, Professor, University "Union Nikola Tesla" (Belgrade, Serbia)

Stanisławski R.

PhD, Professor, Lodz University of Technology (Lodz, Poland).

Klochkov V.V.

Doctor of History, associate professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).

Kostenko M.A.

Candidate of Law (PhD), associate professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).

Kochergina T.E.

Doctor of Economics, Professor, Russian Customs Academy (Rostov-on-Don, Russia).

Mal'ko A.V.

Doctor of Law, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Institute of State and Law  
Russian Academy of Sciences (Saratov, Russia).

Makarenko T.A

Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).

Rachipa A.V.

Doctor of Sociological Science, Professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).

Ryl'skaya M.A.

Doctor of Law, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation  
(Moscow, Russia).

Saak A.E.

Doctor of Technical Sciences, associate professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia)

Taranov P.V.

Doctor of Economics, Professor, Rostov State Economic University (Rostov-on-Don, Russia).

Vertakova Yu.V.

Doctor of Economics, Professor, Kursk Branch of the Financial University under the Government  
of the Russian Federation (Kursk, Russia)

# СОДЕРЖАНИЕ

Арутюнова Д.В. Мартыненко М.А.	Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок	5
Arutyunova D.V., Martynenko M.A.	Exit strategy formation mechanism of the company to the global market	
<hr/>		
Бурова Е.В.	Синкретический характер взаимоотношений права и морали в процессе формирование института семьи и семейного воспитания	15
Burova E.V.	Syncretic nature of the relationship between law and morality in the process of forming the institution of family and family education	
<hr/>		
Клочков В.В., Назарова В.С.	Конституционная реформа 2020 г. в России и конституционная революция 1822 - 1835 гг. в Великобритании: сходство, различия и неочевидные итоги (часть I)	18
Klochkov V. V., Nazarova V. S.	Constitutional reform of 2020 in Russia and constitutional revolution of 1822-1835 in Great Britain: similarities, distinctions and non-obvious outcomes (part I)	20
<hr/>		
Маштаков М.М., Широкова С.В.	Управление проектом внедрения CRM-системы в логистическую компанию	24
Mashtakov M.M., Shirokova S.V.	Project management for the implementation of the CRM-system in a logistic company	
<hr/>		
Найденко И.С., Маранова В.А.	Оптимизация системы продвижения компании методами цифрового маркетинга	33
Naydenko I.S., Maranova V.A.	Optimization of the company promotion system by digital marketing methods	
<hr/>		
Руднева К.С.	Промышленная политика как фактор модернизации промышленного сектора экономики	40
Rudneva K.S.	Industrial policy as factor of modernization industrial sector economy	
<hr/>		
Сенченко С.А.	Современные подходы к разработке системы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта	47
Senchenko S.A.	Modern approaches to the development of a system for ensuring the economic security of an economic entity	
<hr/>		
Ситникова Е.Д., Развадовская Ю.В.	Оценка взаимосвязи между технологическими изменениями и оплатой труда работников различных квалификационных групп в российской экономике	52
Sitnikova E.D., Razvadovskaya Yu.V.	Assessment of the relationship between technological changes and the remuneration of employees of various qualification groups in the russian economy	
<hr/>		
Филатова Е.В.	Концепция непрерывного антикоррупционного образования и просвещения в Российской Федерации (региональный аспект)	59
Filatova E.V.	The concept of continuous anti-corruption education and enlightenment in the Russian Federation (regional aspect)	
<hr/>		
Privalov D.V., Privalova Yu.V., Korsakova T. V.	Transformation of the production process model at an enterprise	65
Привалов Д.В., Привалова Ю.В., Корсакова Т. В.	Трансформация модели производственного процесса на предприятии	

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

Арутюнова Д. В.<sup>1</sup>, Мартыненко М. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Южный федеральный университет,  
канд. экон. наук, доцент

<sup>2</sup>Южный федеральный университет,  
магистрант

Целью данной статьи является разработка механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок. Для достижения поставленной цели проведен анализ существующих алгоритмов выхода на международный рынок, выявлены их недостатки, разработан механизм формирования стратегии выхода компании, включающий наличие «обратной связи», анализа рисков, а также инструментов и методов для реализации основных этапов. В ходе исследования проведена детализация этапов механизма формирования стратегии. Представленный универсальный механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок позволит принимать эффективные управленческие решения в условиях непредсказуемой внешней среды.

*Ключевые слова:* международный бизнес, механизм формирования стратегии, стратегии выхода компании, принятие решений.

## EXIT STRATEGY FORMATION MECHANISM OF THE COMPANY TO THE GLOBAL MARKET

Arutyunova D. V.<sup>1</sup>, Martynenko M. A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Southern Federal University,  
Candidate of Economics (PhD), associate professor

<sup>2</sup>Southern Federal University,  
Master's student

The goal of this article is to develop a mechanism for forming a strategy for a company to enter the international market. To achieve this goal, the analysis of existing algorithms for entering the international market was carried out, their shortcomings were identified, a mechanism for forming a company's exit strategy was developed, including the presence of "feedback", risk analysis, as well as tools and methods for the implementation of the main stages. During the study, the details of the stages of the strategy formation mechanism are described. The presented universal mechanism for forming a strategy for a company's entry into the international market will allow making effective management decisions in an unpredictable external environment.

*Keywords:* international business; strategy formation mechanism; exit strategy of the company; decision-making.

Каждый предприниматель с течением времени думает о расширении компании, о новых возможностях, новых рынках для реализации бизнеса. Одним из способов расширения является масштабирование бизнеса на международный рынок. Зарубежные рынки имеют высокий потенциал и открывают возможности для увеличения узнаваемости бренда, формирования имиджа компании, достижения стратегических целей компании.

Для успешной реализации бизнеса на международном рынке предпринимателю требуется совершить алгоритм действий, которые необходимо предпринять для выхода на зарубежный рынок. Благодаря этому формируется стратегия выхода, позволяющая четко понимать направление развития и объем необходимых работ. В условиях экономического кризиса это особенно актуально, так как наличие филиалов в разных странах позволяет диверсифицировать риски.

Целью настоящего исследования является разработка механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок в условиях динамичной среды.



Механизм формирования стратегий выхода компании на международный рынок представляет собой процесс или же закономерную очередьность действий, связанных с процессами, проходящими как внутри компании, так и во внешней среде. Данный инструмент позволяет четко и последовательно следовать этапам для успешного формирования и реализации стратегии выхода. Одним из компонентов механизма формирования стратегий является алгоритм выхода на внешний рынок, благодаря которому можно поэтапно увидеть картину внешнего и внутреннего рынка и на основе собранных данных сформировать стратегию.

В настоящий момент существует несколько алгоритмов выхода компании на международный рынок. Они включают в себя основные этапы подготовки предприятия к масштабированию, анализы потенциальных рынков и потребителей. Например, алгоритм, предложенный А. Н. Петровым, включает в себя следующие этапы [9]:

1. Определение целей и задач компании.
2. Анализ международной маркетинговой среды.
3. Определение целесообразности выхода на внешний рынок.
4. Выбор рынков.
5. Определение метода выхода на зарубежный рынок.
6. Разработка рыночной стратегии.
7. Определение структуры комплекса маркетинга, включающего выбор каналов распределения.
8. Определение структуры службы маркетинга.
9. Оценка эффективности выбранной стратегии.

Данный алгоритм является традиционным и включает все основные этапы, которые могут детализироваться и видоизменяться в зависимости от сферы деятельности.

Следующий алгоритм разработан А. Голубевым, специалистом по электронной коммерции, интернет-маркетингу, блокчейну [3]. Алгоритм включает в себя несколько этапов.

1. Исследование и выбор наилучшей страны для ведения бизнеса по конкретным параметрам.
2. Перевод сайта на официальный язык выбранной страны и на универсальный английский язык.
3. Покупка домена и номера телефона в зоне страны.
4. Размещение сайта и тестирование его работы.
5. Выбор метода продвижения.
6. Запуск тестовой кампании на месяц.
7. Расширение охвата аудитории.

Данный алгоритм видоизменен под ИТ-сферу и скорректирован исходя из возможности сбыта товара посредством Интернет-продаж.

Еще один алгоритм был разработан бизнес-консультантом В. Иконниковым [11]. Алгоритм включает в себя пять этапов, в ходе которых необходимо выполнить ряд последовательных шагов:

1. *Исследование.* Определить перечень рынков, которые потенциально привлекательны и собрать необходимую информацию (размер рынка, уровень конкурентности, экономическая стабильность, государственная поддержка и др.).
2. *MVP.* Определить минимальное число действий, которые необходимо предпринять для запуска продукта на новом рынке (совместное предприятие, поиск партнеров, аутсорсинг, найм агентств).
3. *Тестирование.* Начать продажи на этих рынках.
4. *Чистка.* Определить рынки-лидеры, на которых MVP показывает наилучшие результаты, укладывается в юнит-экономику. От рынков, которые работают в убыток, отказаться.
5. *Усиление.* Определить перечень действий, позволяющих увеличить уровень продаж за определенный промежуток времени, составить дорожную карту. Переключить внешние

процессы, такие как маркетинг или логистика, на компанию, если это экономически выгодно.

Представленный алгоритм схож с первым классическим вариантом, однако нацелен на быструю реализацию товаров, так как запуск продаж осуществляется уже на третьем этапе. С одной стороны, такой подход позволяет быстрее определить, какой товар привлекателен для конечного потребителя, но, с другой стороны, влечет за собой более высокую степень риска.

Экспортёр, специалист по международному маркетингу, консультант А. Пономарёв, опираясь на опыт работы, сформировал свой алгоритм действий для выхода компаний на зарубежный рынок, который включает в себя следующие шаги [2].

1. Сбор информации.
2. Подготовка маркетинговых материалов.
3. Взаимодействие с действующими игроками рынка.
4. Старт продаж.
5. Поиск партнёров по продажам в других странах.

Очевидно, что, как и предыдущий вариант, данный алгоритм нацелен на быструю реализацию товаров, но, на наш взгляд, этапы не раскрывают в полной мере, какие виды анализа следует провести руководителю перед стартом продаж.

Следует отметить, что во всех представленных алгоритмах отсутствует «обратная связь», которая является связующим звеном всех этапов и позволяет своевременно реагировать и корректировать план действий. Другим недостатком существующих алгоритмов является отсутствие анализа рисков, который также позволит скорректировать принимаемые решения.

Таким образом, анализ показал, что существующие алгоритмы формирования стратегий имеют пробелы и недочеты, из-за которых компании могут не достичь успеха при масштабировании бизнеса.

При разработке авторского механизма формирования стратегии выхода на международный рынок за основу был взят первый вариант алгоритма, предложенный А. Н. Петровым [9]. Учитывая все недостатки существующих алгоритмов, данный вариант доработан за счет добавления пункта «обратная связь» после каждого этапа, а также «анализ рисков» в этапах, где принимаются главные решения. Для удобства, легкости использования и полноты алгоритма в каждом пункте перечислены инструменты, с помощью которых достигается итоговый результат этапа.

Полученный скорректированный механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок представлен в табл. 1.

*Таблица 1 – Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок*

№	Этап	Описание этапа	Инструменты	Обратная связь
1	Определение целей и возможных задач	Формирование целей и задач выхода на международный рынок согласно миссии компании (финансовые, маркетинговые, производственные, организационные).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод соотнесения цели и миссии;</li> <li>• SMART-принцип;</li> <li>• дерево целей.</li> </ul>	Отсутствует.
2	Анализ международной маркетинговой среды	Макроанализ потенциальных новых мировых рынков, выбор конкретной страны. Анализ рисков с целью минимизации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод экспертных оценок;</li> <li>• PEST-анализ;</li> <li>• количественные и качественные методы оценки вероятности наступления рисков.</li> </ul>	Обратная связь: соответствует ли данная страна целям предприятия.
3	Решение о целесообразности выхода на внешний рынок	Определение устойчивости выбранной страны в период кризиса, определение тенденций развития.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ мнений экспертов в выбранной сфере деятельности.</li> </ul>	Обратная связь: является ли выбранный рынок целесообразным для выхода.

Окончание табл. 1

№	Этап	Описание этапа	Инструменты	Обратная связь
4	Выбор региональных рынков	Определение региона / города на международном рынке для реализации бизнеса. Анализ рисков.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод экспертных оценок с точки зрения уровня конкуренции, платежеспособности населения, законодательной базы;</li> <li>• анализ 5 сил Портера;</li> <li>• отраслевой анализ;</li> <li>• количественные и качественные методы оценки вероятности наступления рисков.</li> </ul>	Обратная связь: отвечает ли выбранный регион тенденциям развития и соответствует ли целям компании.
5	Выбор метода выхода на зарубежный рынок	Определение способа выхода на международный рынок, выбор международной стратегии выхода на новый рынок.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод экспертных оценок;</li> <li>• анализ Pros and Cons;</li> <li>• анализ решений Кернер-Трегое (К-Т);</li> <li>• аналитический процесс иерархии.</li> </ul>	Обратная связь: соответствует ли выбранная стратегия целям предприятия и выбранному рынку.
6	Разработка рыночной стратегии	Выбор рыночной конкурентной стратегии в зависимости от целей предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод экспертных оценок;</li> <li>• SWOT-анализ.</li> </ul>	Обратная связь: возможна ли реализация данной стратегии на выбранном рынке, соответствует ли она целям компании.
7	Решение о структуре комплекса маркетинга	Разработка плана продвижения товара/услуги, выбор способа позиционирования, разработка рекламной кампании.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ целевой аудитории, сегментация рынка и позиционирование товара.</li> </ul>	Обратная связь: соответствует ли комплекс маркетинга выбранной рыночной стратегии.
8	Оценка эффективности	Определение эффективности стратегии, определение достигнутого эффекта от реализации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соотнесение цели и конечного результата;</li> <li>• KPI;</li> <li>• рентабельность предприятия.</li> </ul>	Обратная связь: достигнуты ли цели и задачи компании.

Разработанный механизм включает в себя несколько элементов. В основе лежит алгоритм действий по формированию стратегии выхода на международный рынок, опирающийся на миссию и стратегию развития компании. Все принимаемые действия в ходе реализации механизма должны быть согласованы с миссией компании и ее стратегией. Помимо этого, в механизм включены методы и инструменты, способствующие достижению результата на каждом этапе. Для большей наглядности схематически представим механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок (рис. 1).

Как видно из приведенных выше данных, разработанный механизм формирования стратегии устраниет недостатки, выявленные в ходе анализа существующих алгоритмов. В табл. 2 представлены недостатки существующих алгоритмов и способы их ликвидации в разработанном механизме.

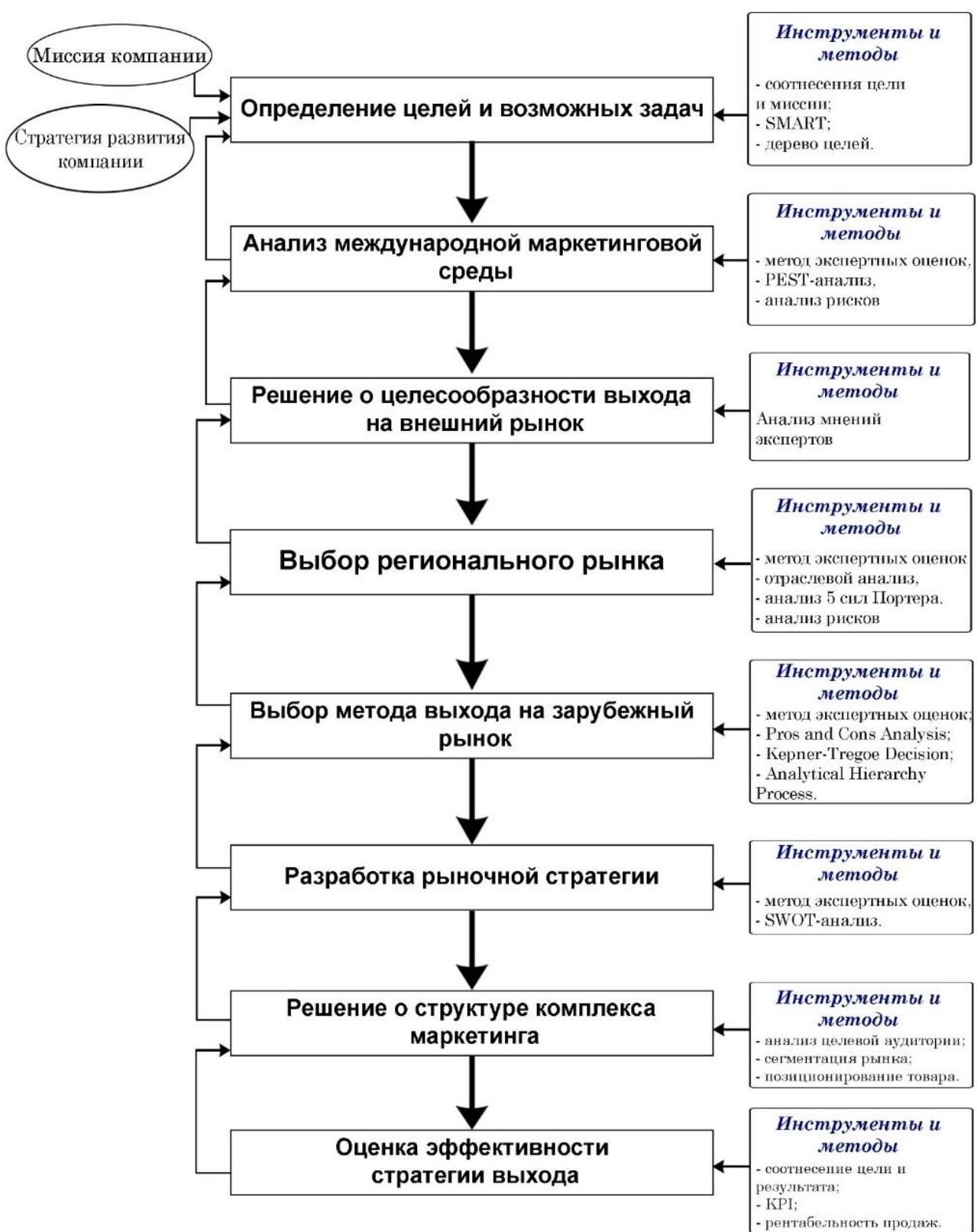


Рисунок 1 – Схема механизма формирования стратегии выхода компании на международный рынок

*Таблица 2 – Преимущества разработанного механизма*

Недостатки существующих механизмов	Преимущества разработанного механизма
Отсутствие инструментов, способствующих реализации каждого этапа	Для каждого этапа представлен список инструментов и методов, который может быть использован для реализации и достижения результата
Отсутствие обратной связи	Обратная связь представлена после каждого этапа для контроля и корректировки плана действий. Также представлена информация, которую необходимо получить в ходе обратной связи
Отсутствие анализа рисков	Анализ рисков выделен среди инструментов и методов разработанного механизма на соответствующих этапах
Некоторые из алгоритмов узконаправлены, подходят только для конкретной сферы деятельности	Разработанный механизм основан на алгоритме А. Н. Петрова и его можно отнести к универсальному, т. к. он подходит большинству сфер деятельности и может быть адаптирован для каждого конкретного случая

Для более полного представления необходимых действий для выхода компаний на международный рынок проведем детализацию основных этапов разработанного механизма, описанных в табл. 1 и на рис. 1.

#### *Этап 1. Определение целей и возможных задач.*

На данном этапе формируются цели выхода на международный рынок исходя из миссии компании и возможностей предприятия. Таким образом, первый инструмент данного этапа – соотнесение цели и миссии компании. Цели могут быть финансовыми, производственными, организационными, маркетинговыми, социальными и др. Основным инструментом является SMART-принцип, согласно которому формируются цели. Другим, не менее важным инструментом данного этапа, является дерево целей [4]. Дерево целей – это графический инструмент, позволяющий отразить план достижения главной цели. Он включает в себя несколько элементов. Главная цель является «стволом» дерева, которую необходимо достичь. Для ее достижения требуются более мелкие цели (подцели), представляющие собой «ветви» дерева. При построении такого графа наглядно видны все взаимосвязи целей, а также сроки их достижения. Таким образом, строится «дерево» от самой главной, генеральной цели к более мелким целям для каждого сотрудника. Важно четко и подробно описывать каждую цель, чтобы получить полную картину и исключить конкурентность целей между собой.

#### *Этап 2. Анализ международной маркетинговой среды.*

На данном этапе происходит сбор и анализ информации о потенциальных новых рынках. Критериями оценки выбора рынков могут быть: экономическая стабильность, законодательная база, тенденции развития и другие. Результатом данного этапа должен стать выбранный рынок (страна) для реализации бизнеса. На данном этапе целесообразно использование следующих методов: метод экспертных оценок, PEST-анализ, анализ рисков.

Существует два вида экспертных оценок [8].

1. Индивидуальные оценки. Используются независимые индивидуальные мнения экспертов.

2. Коллективные оценки. Используется общее коллективное мнение экспертов.

Полученные значения обрабатываются при помощи одного из нижеперечисленных способов измерения объектов [8].

1. Ранжирование – это определение и расположение факторов в порядке убывания или возрастания, что позволяет выявить наиболее существенные объекты из всего перечня.

2. Парное сравнение – это сравнение всех факторов по парам и определение более значимого в каждой.

3. Оценка объектов – это определение на сколько один объект значимее остальных. В этом случае каждому объекту присваивается оценка или балл из диапазона изменения показателя (например, от 1 до 10).

Следующим инструментом для анализа международной среды является PEST-анализ. PEST-анализ проводится в несколько этапов и бывает качественным и количественным [1]. Он проводится за счет реализации нижеперечисленных шагов:

- 
1. На первом этапе определяется перечень факторов макроокружения и событий, влияющих на деятельность компании.
  2. Каждому фактору присваивается вес в зависимости от его значимости для компании.
  3. Определяется степень влияния каждого фактора на деятельность предприятия.
  4. Рассчитываются взвешенные оценки каждого фактора и суммарная оценка компании.

Еще одним инструментом данного этапа является метод оценки вероятности наступления рисков. Анализ рисков является одним из наиболее важных анализов для рационального принятия решений и может быть количественным и качественным [6]. Одним из популярных методов является экспертный анализ рисков. Его применяют на начальных стадиях работ, когда отсутствует необходимый объем информации для расчета количественной оценки. Данный метод включает в себя несколько этапов.

1. На первом этапе происходит экспертная оценка вероятности наступления риска и оценка последствий.
2. На втором этапе экспертные оценки сводятся в общую таблицу проекта.
3. Разрабатывается комплекс антирисковых мероприятий для снижения уровня негативных последствий.

#### *Этап 3. Решение о целесообразности выхода на внешний рынок.*

По результатам данного этапа предприниматель должен принять решение о целесообразности выхода на внешний рынок. Для этого необходимо проанализировать заключения экспертов отрасли на предмет перспектив, тенденций развития отрасли. Экспертами выступают специалисты в выбранной отрасли, имеющие длительный опыт работы с предприятиями данного бизнеса, представители ассоциаций бизнеса, ведущие аналитики, экономисты.

#### *Этап 4. Выбор рынков.*

Выбор рынков заключается в определении конкретного региона или города ведения предпринимательской деятельности. Это связано с тем, что в разных регионах одной страны могут действовать различные законодательные акты, уровень конкуренции, уровень платежеспособности населения. Опираясь на полученные данные, предприниматель принимает решение о локации для ведения бизнеса. На этом этапе также используются метод экспертных оценок и качественные и количественные методы оценки вероятности наступления рисков, описанные ранее на этапе анализа международной маркетинговой среды. Не менее важным анализом этого этапа является анализ 5 сил Портера, влияющих на степень привлекательности бизнеса в определенной сфере деятельности с точки зрения уровня конкуренции. Анализ включает в себя пять показателей, определяющих уровень рыночной власти следующих субъектов [7]:

- потребители;
- поставщики;
- уровень конкурентной борьбы;
- новые игроки;
- продукты-заменители.

Каждому из показателей присваивается балл, который отражает степень угрозы для предприятия, после чего все оценки сводятся в общую таблицу. На заключительном этапе проводится обобщение результатов. Результаты объединяются в сводную таблицу с целью оценки ситуации в целом, угроз и возможностей, а также разработки направлений развития.

#### *Этап 5. Выбор метода выхода на зарубежный рынок.*

Существует большое количество методов выхода на международный рынок. Каждая стратегия имеет свои особенности и может не подходить для всех видов бизнеса. Целью данного этапа является выбор стратегии выхода на новый зарубежный рынок. Для сравнения международных стратегий может быть использован метод экспертных оценок, описанный на этапе анализа международной маркетинговой среды. Аналогом метода экспертных оценок являются анализ Pros and Cons, анализ решений Кернер-Треге (К-Т), аналитический процесс иерархии, которые также могут быть использованы для сравнения и выбора наилучшей



альтернативы. Рассмотрим подробнее каждый из методов.

Анализ Pros and Cons – это метод качественного сравнения, в котором для каждой альтернативы выделяются положительные (плюсы) и отрицательные (минусы) стороны [13]. Списки «за» и «против», основанные на мнениях экспертов в данной области, сравниваются друг с другом для каждой альтернативы. Предпочтительной альтернативой является та, которая имеет наибольшее количество весомых «за» и наименьшее количество «против».

В анализе решений Кернер-Трегое (К-Т) каждый критерий оценки сначала оценивается на основе его относительной важности по отношению к другим критериям (1 = наименьший; 10 = наибольший) [12]. Эти оценки становятся весами критериев. Далее определяется идеальный вариант (цель), который оценивается с точки зрения важности по каждому критерию. Самый важный критерий и получает вес 10. Затем все остальные критерии оцениваются по сравнению с первым, от 10 до возможной 1. Далее оцениваются альтернативы относительно друг друга и относительно «идеального варианта». Общий балл определяется для каждой альтернативы путем умножения баллов по каждому критерию на веса критериев и последующего суммирования по всем критериям. У предпочтительной альтернативы будет наивысший общий балл.

Аналитический процесс иерархии – это метод количественного сравнения, применяемый для выбора предпочтительной альтернативы с использованием попарных сравнений альтернатив на основе их относительной эффективности по отношению к критериям. Данный метод включает в себя несколько процедур [14]. Разрабатываются матрицы, в которых каждый критерий / альтернатива сравнивается с другими. Если критерий A значительно более важен по сравнению с критерием B (т. е. имеет значение «5»), тогда критерий B имеет значение 1/5 по сравнению с критерием A. Таким образом, каждому критерию присваивается величина. «Вектор приоритета» (т. е. нормализованный вес) вычисляется для каждого критерия с использованием среднего геометрического каждой строки в матрице, деленного на сумму средних геометрических всех критериев. Затем этот процесс повторяется для альтернатив, сравнивая их друг с другом, чтобы определить их относительную ценность / важность для каждого критерия (т. е. определить нормализованную альтернативную оценку). Чтобы определить предпочтительную альтернативу необходимо умножить каждую нормализованную альтернативную оценку на соответствующий нормализованный вес критерия и просуммировать результаты по всем критериям альтернативы. У предпочтительной альтернативы будет наивысший общий балл.

#### *Этап 6. Разработка рыночной стратегии.*

Исходя из целей компании, определенных на этапе 1, предпринимателю необходимо выбрать рыночную стратегию ведения бизнеса. Существует большое разнообразие конкурентных стратегий, каждая из которых имеет особенности. Для того, чтобы выбрать наиболее подходящую в конкретном случае, можно использовать метод экспертных оценок, описанный ранее на этапе 2. В дополнение к методу экспертных оценок используется инструмент SWOT-анализ, который позволяет детально изучить компанию с точки зрения сильных и слабых сторон, а также выявить возможности для развития и определить угрозы. Может быть использован количественный или качественный SWOT-анализ [1].

#### *Этап 7. Решение о структуре комплекса маркетинга.*

Определив рыночную стратегию, стоит обратить внимание на позиционирование товара / услуги на новом рынке. Чтобы успешно реализовать продукт на местном рынке и увеличить объем продаж необходимо изначально проанализировать целевую аудиторию и разработать план продвижения. Первым инструментом данного этапа является анализ целевой аудитории (ЦА) [15]. При анализе ЦА необходимо получить основные данные о потенциальных клиентах: пол, возраст, семейное положение, уровень дохода, образование, профессия, социальная активность, с какой целью потребитель приобретает товар, каким способом товар способен удовлетворить потребность и др. Следующим этапом является сегментация – разделение ЦА на группы, схожие по критериям, что позволит более точно настраивать рекламу и оптимизировать издержки на ее реализацию. И заключительным инструментом

является позиционирование товара. Целью позиционирования является формирование образа и позиции продукта на рынке, позволяющего управлять сознанием целевой аудитории [15]. Получив информацию о ЦА, сегментации рынка и определив позиционирование товара, компания может разработать комплекс маркетинга и скорректировать свою стратегию.

#### *Этап 8. Оценка эффективности.*

На последнем этапе происходит анализ эффективности примененной стратегии. Первым инструментом является соотнесение конечного результата с целью, сформулированной на этапе 1. После чего происходит оценка соответствия результата поставленной цели. Вторым инструментом является определение ключевых факторов успеха (КПИ). Задачей анализа является выделение факторов, которые формируют конкурентное преимущество, успех компании. Подробную информацию о проведении анализа КПИ можно получить из учебного пособия Д. В. Арутюновой «Стратегический менеджмент» [1]. Еще одним инструментом, показывающим эффективность реализации стратегии, является рентабельность продаж. Рассчитывается данный показатель как отношение операционной прибыли к выручке [10]. В конце каждого из этапов происходит обратная связь – проверка, учет и контроль результата на каждом этапе для получения желаемого конечного результата после применения механизма. При необходимости менеджер возвращается к предыдущему этапу и вносит изменения и корректировки.

На наш взгляд, представленный механизм упрощает процесс выхода компании на международный рынок и позволяет избежать ошибок при принятии управленческих решений за счет согласованности составляющих элементов. При этом механизм имеет «обратную связь» после каждого этапа и анализ рисков, позволяющих при необходимости вовремя корректировать стратегию компании.

Таким образом, в рамках данного исследования были проанализированы существующие алгоритмы выхода компании на международный рынок и выявлен ряд их недостатков. Это позволило принять решение о разработке механизма формирования стратегии выхода компаний на международный рынок, включающего в себя несколько этапов и основанного на алгоритме действий для выхода компании на международный рынок. Помимо этого, в него включены миссия и стратегия развития компании, с которыми согласуются принимаемые управленческие решения, а также методы и инструменты, способствующие достижению результата на каждом этапе. Последним шагом была проведена подробная детализация каждого из этапов для удобства использования механизма, прописаны инструменты и методы реализации этапов.

#### **Список литературы:**

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: Учебник. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Афоничкин А.И. Финансовый менеджмент за 2 часа. Часть 2. Финансовая политика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Д. Г. Михаленко. – 2-е изд., Перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 297 с.
3. Голубев А. 7 шагов для выхода на международный рынок. [Электронный ресурс] – URL: <https://adviko.by/blog/2017/01/7-shagov-po-vykhodu-na-mezhdunarodnyj-rynok/> (дата обращения: 01.06.2021).
4. Дерево целей: как построить и использовать. [Электронный ресурс] – URL: <https://headlife.ru/derevo-celej/> (дата обращения: 30.06.2021).
5. Доран Г. Т. Есть S.M.A.R.T. способ записать цели и задачи менеджмента // Management Review, 1981. – Vol. 70. – № 11. – С. 35–36.
6. Картвелишвили В. Управление рисками. Методы оценки риска: учебное пособие / В. М. Картвелишвили, О. А. Свиридова. – М.: ФГБОУ ВО «ПРУЭ им. Г. В. Плеханова», 2017. – 120 с.
7. Майкл Э. Портер. «Пять конкурентных сил, формирующих стратегию» // Harvard Business Review – январь 2016 – с. 86.
8. Методы экспертной оценки. [Электронный ресурс] – URL: <https://habr.com/ru/post/189626/> (дата обращения: 30.06.2021).
9. Петров А. Методика разработки стратегии развития предприятия. / А. Н. Петров. – СПб.: СПбУЭФ, 2017. – 312 с.
10. Рентабельность // Большая Российская Энциклопедия: [в 35 томах] / Гл. изд. Ю. С. Осипов. – М.: Большая Российская Энциклопедия, 2004 – 2017.



11. Филимонов Ф. 7 основных шагов для выхода на международные рынки. [Электронный ресурс] – URL: <https://vc.ru/marketing/166409-7-klyuchevyh-shagov-po-vyhodu-na-mezhdunarodnye-rynki> (дата обращения: 01.06.2021).

12. Mulder P. Kepner Tregoe Method. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.toolshero.com/problem-solving/kepner-tregoe-method/> (дата обращения: 30.06.2021).

13. Pros and Cons: Overview. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.spicelogic.com/docs/RationalWill/ProsConsAnalysis/pros-and-cons-281> (дата обращения: 30.06.2021).

14. Sushil Kumar Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications. [Электронный ресурс] – URL: [https://www.researchgate.net/publication/223714691\\_Analytic\\_Hierarchy\\_Process\\_An\\_Overview\\_of\\_Applications](https://www.researchgate.net/publication/223714691_Analytic_Hierarchy_Process_An_Overview_of_Applications) (дата обращения: 01.06.2021).

15. Velichko V. Positioning of goods and brands: examples of how to stand out among competitors. [Электронный ресурс] – URL: <https://market-makers.org/%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%8B-%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/> (дата обращения: 01.06.2021).

**Для цитирования:**

Арутюнова Д. В., Мартыненко М. А. Механизм формирования стратегии выхода компании на международный рынок // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторах:**

Мартыненко Мария Андреевна, магистрант Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

Контактная информация: [mmar@sfedu.ru](mailto:mmar@sfedu.ru)

Арутюнова Диана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и инновационных технологий Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

Контактная информация [dvarutyunova@sfedu.ru](mailto:dvarutyunova@sfedu.ru)



## СИНКРЕТИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРАВА И МОРАЛИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТИТУТА СЕМЬИ И СЕМЕЙНОГО ВОСПИТАНИЯ

Бурова Е. В.

*Таганрогский институт управления и экономики*

**Статья посвящена исследованию взаимоотношений принципов права и морали в процессе формирования института семьи, обусловленных уровнем развития общественных отношений, правовой культуры и традициями семейного воспитания. В результате на основе использования методов диалектики, компаративного анализа, структурно-логического и других, установлено, что принципы права и морали взаимосвязаны и определяют построение семейных отношений не только на основе законов, но и других социальных норм.**

*Ключевые слова:* принципы; право; мораль; религия; семья; воспитание; правовая культура; политика; государство.

## SYNCRETIC NATURE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LAW AND MORALITY IN THE PROCESS OF FORMING THE INSTITUTION OF FAMILY AND FAMILY EDUCATION

Burova E.V.

*Taganrog Institute of management and Economics*

**This article is devoted to the study of the relationship between the principles of law and morality in the process of forming the institution of the family, due to the level of development of social relations, legal culture and traditions of family education. As a result, based on the use of methods of dialectics, comparative analysis, structural-logical and others, it is established that the principles of law and morality are interrelated and determine the construction of family relations not only on the basis of laws, but also other social norms.**

*Keywords:* principles; law; morality; religion; family; education; legal culture; politics; state.

Методы теории и истории государства права, их сложившийся теоретический аппарат, позволяют выявить причинно-следственные связи формирования и развития принципов семейного права с тем, чтобы дать им общую характеристику, показать роль в процессе создания и применения права. Выделение семейного права среди других элементов социальной реальности, выявление рисков интерпретаций его принципов в истории права, религии и культуре становится объектом исследования, так как их содержание обусловлено потребностями и закономерностями развития социума в целом. Историко-правовой подход к исследованию принципов семейного права предполагает их анализ с включением и современных проблем, связанных с необходимостью защиты прав детей, оставшихся без попечения родителей, тем более что правовая система РФ далека еще от совершенства.

Семья является предметом исследования различных гуманитарных наук, ставящих во главу угла ее философские, морально-нравственные, политико-правовые и другие аспекты, кроме того, в отраслях российского законодательства в понятие «семья» вкладывается разное содержание. Институт семьи, как правовая категория, определяет ее статус, регулирует отношения, складывающиеся между ее членами, что является одним из неоспоримых результатов развития общечеловеческой культуры. Его появление выделило людей из иных биологических форм, существующих в природе, стало качественно новым витком эволюции человечества и одновременно правовым механизмом, регулирующим общественные отношения.

Социальные нормы, к которым относятся мораль и право, оказывают воздействие на все сферы жизни общества, включая институт семьи. В совокупности они определяют требования и правила поведения в сложившихся и изменяющихся условиях исторического процесса, обладая при этом самостоятельностью в отношениях с другими социальными регуляторами. Научный поиск вариантов взаимодействия правовых норм, регулирующих институт семьи с другими, среди которых особое место занимают мораль и религия, приобретает актуальность теоретической задачи для правоведения, так как без них право может стать малоэффективным инструментом со стороны государственной власти. Институт семьи постоянно изменяется и совершенствуется за счет тесного взаимодействия с другими сферами общественной жизни, но при этом всегда неразрывно связан с такими областями как культура, философия и религия. Роль правовых принципов определяется потребностью социума в формировании таких отношений, которые включали бы моральные и нравственные, культурные и религиозные идеи и ценности с тем, чтобы они стали основой, как для всей правовой системы, в целом, так и ее отдельных её отраслей, в частности.

В истории государства и права прослеживается процесс смены традиционных и появление новых форм брака, но брачно-семейные отношения в настоящее время являются достаточно недолговечными и хрупкими, поскольку к институту брака под влиянием вседозволенности, отсутствия религиозности и морально-нравственных ценностей у большого количества молодежи сформировалось безответственное и легкомысленное отношение. А. И. Загоровский, дореволюционный цивилист, писал, что «содержание отношений семейных в большинстве случаев дано самой природой, веления которой право только освещает и приоравливает к потребностям общежития» [2]. Данные вопросы до сих пор являются актуальными, как для правоприменительных органов, так и для законодательных, ведь рост числа неполных семей с течением времени лишь увеличивается и, как следствие, ухудшается возможность обеспечения семейного воспитания детей.

В «Концепции государственной семейной политики Российской Федерации в период до 2025 года» указывается, что «сохранение традиционных семейных ценностей, повышение роли семьи в жизни общества, авторитета родителей в семье и обществе, профилактика и преодоление семейного неблагополучия, улучшение условий и повышение качества жизни семей», что является приоритетным в политике российского государства [4]. Принципы семейного воспитания сформировались в истории государства и права РФ на основе древнего византийского и канонического права, оказавших влияние на семейные ценности и традиции, сохраняющиеся и передающиеся от поколения к поколению вплоть до настоящего времени. Содержатся они в международном, конституционном и других отраслях права, отражают мировоззрение людей определенной эпохи, ее ценностей и приоритетов. В. С. Соловьев писал, что «с правовой точки зрения отдельный человек имеет право преследовать свои конкретные, в том числе предосудительные, с точки зрения морали цели, но до тех пор, пока они не задеваю права других» [6]. Таким образом, мораль и право, регулируя семейные отношения, передают их модель будущим поколениям вместе с ценностями институтов брака и семьи.

Морально-нравственное поведение человека индивидуально и во многом определяется семейным воспитанием. В современном российском государстве сохраняются старые и появляются новые проблемы семьи и семейного воспитания, поэтому оно ищет союзников, одним из которых становится церковь. Так, выступая с обращением к 137-й Ассамблее Межпарламентского союза, Патриарх Кирилл говорил о необходимости достижения нравственного консенсуса в обществе, который разделяют не только представители различных конфессий, но и большинство неверующих людей. Поэтому необходимо в рамках той или иной правовой системы следовать принятым законам.

В настоящее время недооценивается роль религии в семейном воспитании, хотя она продолжает сохранять свое влияние на его институт. Так, например, церковный обряд венчания в настоящее время становится довольно популярен среди населения, в том числе молодоженов. И именно религиозные семейные ценности, основанные на общечеловеческих духовных ценностях современного мира, в условиях нивелирования традиционных семейных

ценностей и базовых основ или их подмены средствами массовой информации на искусственно создаваемые, может помочь восполнить возникающий вакуум между утратившими свое значение ценностями и их возрождением в новых социальных реалиях.

В настоящее время в законодательстве РФ закреплен принцип семейного воспитания Семейном кодексе (п.3 ст. 1) [7]. При этом первоначально брачно-семейные отношения регламентировались лишь морально-нравственными, а затем правовыми нормами, что определялось, как запретом на инцест, так и существовавшим политическим, социально-экономическим, культурным уровнем развития общественных отношений. Особое значение имело то, что церковь, взяв под свою защиту и контроль брачно-семейные отношения и определив условия и способы заключения брака, отношения родителей, обеспечивала стабильность демографических и других проблем, включая политические. В истории российского семейного права были периоды, когда церковь сдерживала вмешательство государства в жизнь семьи, когда оно делало попытки реформировать семейное законодательство, ему приходилось учитывать интересы приверженцев сохранения традиционного уклада жизни и патриархальных ценностей.

В христианстве существовало и существует понятие, что семья является малой церковью, о чем упоминает Апостол Павел в посланиях к супругам Прискилле и Акилу (Рим. 16:4), говоря о церкви священника называют «батюшкой», «отцом», а прихожан – его «детьми».

В период буржуазных революций в Западной Европе сформировались новое правосознание и правовая культура, что нашло отражение в теории российской философии права конца XIX и нач. XX веков. Вопросам принципов семейного права были посвящены исследования общественных и церковных деятелей, правоведов и философов. Особый вклад внесли А. И. Загоровский, К. А. Неволин, К. П. Шершеневич, В. В. Розанов, Н. Л. Дювернуа и другие, считавшие, что семейные отношения должны строиться на принципах нравственных и правовых начал. Развитие общественных отношений оказывает влияние на природу брака, институт семьи, взаимоотношения родителей и детей, обеспечивая тем самым стабильность общественных отношений. Формирование права и свобод человека и гражданина постепенно заменило религиозные принципы, что позволило первоначально выбирать любую религию (свобода вероисповедания), а затем трансформировалось в свободу совести, постепенно заменив каноническое право светским семейным правом.

Светское право не контролирует и не регулирует отношения, относящиеся к духовной сфере личности человека, являясь внешним регулятором, не затрагивающим нравственных идеалов, традиций, обычаев и так далее. Принципы права и морали отличаются друг от друга тем, что право контролирует соответствие закона установленному порядку, а в морали ищут идеалы и добродетели с тем, чтобы достигнуть совершенства, выводя на первый план желаемое, но не действительное. Государство не может не опираться на ценностные установки или апеллировать к традиционным ценностям, которые в определенном смысле совпадают не только с христианскими ценностями, но и с ценностями других традиционных религий. Преимущество семейного воспитания содержится в формировании нравственной свободы личности ребенка, учит взаимопомощи, морально-нравственным ценностям, которые будут сопровождать его всю жизнь. Русский философ В. В. Розанова считала, что «...школа дает только посох человеку, которого формирует семья» [5]. Поэтому значение семьи заключается в формировании не только мировоззрения ребенка, но и тех морально-нравственных ценностей, которые он передаст своей собственной семье, а дефицит традиционных семейных ценностей способен приводить к увеличению количества разводов, семейного насилия, преступности несовершеннолетних и так далее.

Принципы морали становятся востребованными еще и тогда, когда встречаются два человека для совместной деятельности и общения, включая создание института брака и семьи. В этом случае они более значимы, чем правовая регуляция, поскольку их воздействие, имеет большее влияние на становление семьи, чем нормы права. Так в Семейном кодексе РФ [7] не может быть нормы, запрещающей иметь роман с женой соседа, но моральные ценности не могут допустить такого. В современном обществе правовые и моральные нормы не могут быть

автономными, они традиционно взаимозависимы своими регулятивными свойствами, чем отличаются от других регулирующих воздействий на людей.

Семья с точки зрения особого способа организации жизни и деятельности людей в процессе удовлетворения их потребностей становится одновременно социальным и правовым институтом. Как социальный институт она включена в систему культурно-нормативных ценностей, позволяющих координировать и контролировать действия людей в сфере брачно-семейных отношений. Как правовой институт – представляет систему правовых норм, которые формируют определенный вид общественных отношений, поскольку правом регулируются определенные общественные отношения, в том числе семейные. В институте семьи социальный и правовой аспекты соотносятся как общее и частное, поскольку само право будучи одним из общественных явлений выступает как социальный феномен.

История принципов семейного права проходит через «бифуркацию», «флуктуацию» и «турбулентности», отражаясь в рисках их интерпретаций в условиях модернизации общественных отношений и институтов власти, воплощающих их доминирующую тенденцию. В. С. Нерсесянц писал, что «при всей своей относительной самостоятельности право, как и другие виды социальных норм, осуществляет свои специфические регулятивные функции не изолированно и обособленно, а в едином комплексе и тесном взаимодействии с другими социальными регуляторами» [3]. Такими как общественное сознание, включающее мораль, религию, философию, политику и т.д., определяющие развитие личности общества и государства. Объективными основами существования института семьи в истории, являются экономический базис и политическая надстройка; правовая политика государства; общественный интерес к семье, который может быть, как положительным, так и отрицательным; роль общезначимых норм и принципов права в процессе формирования поведения личности и социальных групп; уровень развития правосознания и правовой культуры в семейных отношениях.

Семейное право регулирует такие виды отношений между людьми, которые возникают в результате брачного союза, в связи с созданием семьи, рождением в ней детей или принятием их на воспитание, что следует из ст.2 Семейного Кодекса РФ. Развитие экономических, политических, социальных условий, оказывающих влияние на взаимоотношение членов семьи и, в частности, на отношения родителей и детей сделали их более гуманными, а целью семейного воспитания постепенно становится формирование личности человека, способного самостоятельно определять свой жизненный путь. Развитие интеллекта ребенка, формирование творческих способностей, первичных навыков трудовой деятельности, нравственное и правовое воспитание и так далее, зависят от семьи и эпохи, ведь именно родители оказывают наибольшее сильное влияние на последующую жизнь детей.

В Семейном кодексе РФ указывается, что регулирование семейных отношений осуществляется в соответствии со следующими принципами: добровольности брачного союза мужчины и женщины; равенства прав супругов в семье; взаимного согласия при разрешении внутрисемейных вопросов; приоритета семейного воспитания детей, заботы об их благосостоянии и развитии, обеспечения приоритетной защиты прав и интересов несовершеннолетних и нетрудоспособных членов семьи.

Правовое регулирование семейных отношений направлено прежде всего на защиту прав и интересов каждого члена семьи, на создание между ними отношений, которые строятся на чувствах взаимного уважения, любви, ответственности за свои действия перед супругом, а также на формирование в семье благоприятной обстановки для полноценной жизни и воспитания детей. Оно основывается на принципах семейного права, которые, отражая содержание этой отрасли права, выступают в качестве идей, реализуемых в процессе законодательства в нормах права и правоприменительной практике. При этом следует учитывать и влияющую на процесс воспитания наследственность, биологическое здоровье родителей и детей, социальное положение, уклад жизни, что в каждом конкретном случае проявляется по-разному. Наличие негативных факторов в процессе семейного воспитания не всегда может отслеживаться органами опеки и попечительства, правоохранительными

органами, ювенальной юстицией, что сказывается как на процессе социализации ребёнка, так и законодательстве, которое должно учитывать изменения, происходящие во всех сферах жизни человека и общества, включая защиту интересов семьи. Принцип приоритета семейного воспитания основывается на сложной системе взаимоотношений родителей, детей и других родственников, предназначенных для социализации личности ребенка.

В свою очередь, право, как регулятор общественных отношений, способно преобразовывать общечеловеческие ценности в реальные, обеспечивать условия их реализации, выступать в качестве инструмента их достижения. Общечеловеческие ценности находят свое отражение не только в философии, идеологии, религии, культуре, но и в строгом языке правовых норм, что предполагает необходимость их сущностного истолкования с целью исключения противоречий между «буквой и духом» закона. Социальные ценности, как и правовые идеи, воздействуют на общественную жизнь, выступая «в качестве отправных начал в целеполагающей деятельности людей при формировании с помощью юридических норм необходимого общественного порядка» [1]. Формирование принципов семейного права связано с этапами исторического и правового развития общества. Первоначально они формировались на основе инстинктов, морально-нравственных и религиозных норм, а в дальнейшем нашли отражение в обычном праве, которое получив закрепление в законе, что стало основой государственно-правового регулирования отношений в семье. Каждый принцип семейного права содержит представления о желаемом и должном, основывается на ценностях семьи и семейного воспитания детей, сформированных в истории цивилизации и включенных в правовую систему. Будучи точкой отчета правового регулирования, они становятся фундаментальным и обобщенным правилом поведения, в законодательстве и правоприменительной практике, обладая устойчивостью и изменчивостью, они оказывают влияние на стабилизацию общественных отношений и закрепляются в законах.

В заключении необходимо отметить, что в семейных отношениях перекликаются религиозные, морально-нравственные, этические принципы, с правовыми принципами свободы и добровольности брачного союза, приоритета семейного воспитания детей, что должно стать учитываться современным законодательством. Всестороннее исследование вопросов социального регулирования ведет к повышению действенности регулятивных свойств, качеств морали и права, включая их влияние на содержание законодательства, неукоснительное следование которому обеспечивает защиту прав и свобод человека и гражданина, в том числе его право на семью и семейное воспитание.

**Список литературы:**

1. Васильев А. М. О правовых идеях – принципах//Советское государство и право. – М., 1975. – С. 15.
2. Загоровский А. И Курс семейного права / Под ред.: Томсикова В.А. М., 2003. – С. 247.
3. Нерсесянц В. С. Юриспруденция. Введение в курс общей теории права и государства. М., 1998. – С. 50.
4. Распоряжение Правительства РФ от 25.08.2014 № 1618-р «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.05.2021).
5. Розанов В. В. Сумерки просвещения. М., 1991. – С. 137.
6. Соловьев В. С. Критика отвлеченных начал / В.С. Соловьев. Соч. в пятнадцати томах. М., Т. 3. – С. 145.
7. Федеральный закон от 29.12.1995 г. № 223-ФЗ «Семейный кодекс Российской Федерации» (ред. от 04.02.2021, с изм. от 02.03.2021) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.05.2021).

**Для цитирования:**

Бурова Е. В. Синкетический характер взаимоотношений права и морали в процессе формирование института семьи и семейного воспитания // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2(8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторе:**

Бурова Елена Викторовна, преподаватель кафедры теории и истории государства и права Таганрогского института управления и экономики, Таганрог, Россия.

Контактная информация: e.burova@tmei.ru

УДК 94(41/99)

**КОНСТИТУЦИОННАЯ РЕФОРМА 2020 г. В РОССИИ  
И КОНСТИТУЦИОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ 1822 – 1835 гг. В ВЕЛИКОБРИТАНИИ:  
СХОДСТВО, РАЗЛИЧИЯ И НЕОЧЕВИДНЫЕ ИТОГИ  
(ЧАСТЬ I)**

**Клочков В. В.<sup>1</sup>, Назарова В. С.<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Южный федеральный университет,  
докт. ист. наук, доцент*

*<sup>2</sup>Южный федеральный университет,  
преподаватель*

Целью статьи является сравнительный анализ и определение особенностей становления модерного государства в Европе и России, а также изучение ключевых характеристик публичного политического дискурса в исследуемый период. Данная проблематика помещается в широкий исследовательский контекст, связанный с влиянием типических черт и характеристик государства раннего Нового времени на становление современного конституционализма в Европе и России. Представлено авторское видение роли и места системы разделения властей в Конституции РФ 1993 г. и политической практике в свете основных положений конституционной реформы 2020 г. По итогам исследования предлагается особый вариант системы разделения властей, укорененный в характерных для страны политических практиках.

*Ключевые слова: Европа и Россия; конституционализм; разделение властей; самодержавие; Конституция РФ 1993 г.; конституционная реформа 2020 г. в России; конституционная революция 1822 – 1835 гг. в Великобритании.*

**CONSTITUTIONAL REFORM OF 2020 IN RUSSIA AND  
CONSTITUTIONAL REVOLUTION OF 1822-1835 IN GREAT BRITAIN:  
SIMILARITIES, DISTINCTIONS AND NON-OBJVIOUS OUTCOMES  
(PART I)**

**Klochkov V. V.<sup>1</sup>, Nazarova V. S.<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Southern Federal University,  
Doctor of History, Associate Professor*

*<sup>2</sup>Southern Federal University,  
Assistant Lecturer*

The aim of the article is to provide a comparative analysis and define the features of the formation of the modern state in Europe and Russia, as well as to reveal the key characteristics of public political discourse of the analyzed period. This problem is placed in a broad research context related to the influence of the typical features and characteristics of the early Modern state on the formation of modern constitutionalism in Europe and Russia. The author's vision of the role and place of the system of separation of powers in the Constitution of the Russian Federation of 1993 and political practice in the light of the main provisions of the constitutional reform of 2020 is presented. As a result, the article depicts specific variant of a system of separation of powers, being rooted in the Russia's peculiar type of political practices.

*Keywords: Europe and Russia; constitutionalism; separation of powers; autocracy; The Constitution of the Russian Federation of 1993; Constitutional reform of 2020 in Russia; the Constitutional revolution of 1822-1835 in Great Britain.*

Когда историки, областью интересов которых является конституционная и политическая история Великобритании первой трети XIX в., обращаются к современным проблемам, тем более затрагивающим российскую политическую повестку, они до некоторой степени лишаются того, что называется научной беспристрастностью. В этом случае долг авторов – предупредить читателя о том, что это исследование не является ни историческим, ни политологическим в строгом смысле слова. План статьи сформировался именно под влиянием

размышлений о текущей политической ситуации в России. Профессиональные же интересы авторов позволили обнаружить ряд довольно неожиданных параллелей в конституционном развитии России не только со странами континентальной Европы, но и такой, казалось бы, несхожей, с точки зрения политических институтов и политической культуры, страной, как Великобритания два столетия назад.

События 2014 г., связанные с Крымом, способствовали возобновлению широкой общественной и научной дискуссии об историческом пути современной России и ее месте в Европе и мире. Они заставили историков, политологов и правоведов в очередной раз задуматься об особенностях конституционной эволюции страны, а конституционная реформа 2020 г. – о трендах конституционного устройства и политического режима современной России [8]. Результатом такого осмыслиения стало убеждение в том, что сегодня завершается очередной модернизационный проект России, начатый в 1985 г. перестройкой, и направленный на построение основ современной демократической государственности и либеральной политической системы. Именно такой смысл был заложен в Конституции 1993 г., однако сегодня уже вполне очевидно, что этот проект, как это уже не раз случалось в истории российской модернизации, превратился в свою противоположность. Конституционным воплощением этого превращения стала конституционная реформа 2020 г., фактически завершившая оформление в России авторитарного политического режима и соответствующих ему политических практик.

Оставляя в стороне политические оценки описанного процесса, нельзя не заметить, что среди профессиональных историков, правоведов, политологов и социологов растет понимание того, что в неудачах российских модернизаций от Петра I до наших дней есть некоторая закономерность. Историческое движение вперед к демократической политической системе, разделению властей и общественному контролю над государственной властью после, казалось бы, неизбежных преобразований, в России неизбежно сопровождается откатом назад, к авторитарной политической практике и открытому пренебрежению правами и свободами человека и гражданина. [14] Применительно к последнему тридцатилетию этот путь был метко охарактеризован В. Пастуховым как движение от либерализма к «псевдоконституционному самодержавию» [10].

Цивилизационные отличия России и Европы – тема отдельного исследования. Для нас же будут важны лишь два небольших его аспекта:

- каким образом сформировалось российское самодержавие в качестве не имеющего аналога в Европе типа власти и соответствующего этому типу политической практики;
- как самодержавие приобрело уникальную историческую воспроизводимость, позволяющую ему возрождаться снова и снова в изменяющихся исторических условиях вплоть до самого последнего времени.

Российская государственность развивалась из того же иудео-христианского корня, что и ее западноевропейский аналог. Изначально в обоих случаях источником легитимности власти были представления о ее сакральной природе. Однако развитие государственности в Европе XVI – XVIII вв. ознаменовалось размыванием этой идеологемы и постепенной деперсонализацией власти, что стало одной из ключевых типических характеристик государства раннего Нового времени. Помимо деперсонализации, базовыми особенностями такого государства, в котором были заложены предпосылки для формирования современных конституционных систем, стали:

- устойчивость в пространстве и во времени;
- формирование безличных и относительно постоянных политических институтов;
- перенос лояльности с местного или регионального сообщества на государство;
- присвоение последним морального авторитета, заключающегося в поддержке его организаций и верховенстве его законов [3].

Этот собирательный образ государства раннего Нового времени в Европе может быть дополнен описанием переходных процессов в различных сферах государственного устройства

– от финансов до системы политического представительства. В современной историографии проблемы растет количество работ, в которых предпринимается попытка комплексного исследования указанных сфер в широкой исторической ретроспективе, учитывающей исторический опыт многих государств, в том числе России. Последнее обстоятельство позволяет выйти на некоторые значимые исторические обобщения, касающиеся важности процесса формирования «модерного» государства для политических реалий современной России. В области финансов раннемодерное государство может быть определено как переходная форма, поскольку в структуре его доходов происходит постепенная замена средств, поступающих от эксплуатации королевского домена налоговыми поступлениями. В XV в. только во Франции и Кастилии регулярные налоги стали главным источником доходов казны. Столетие спустя в этот ряд добавилась Англия, однако здесь следует учитывать то обстоятельство, что на доходы казны оказала огромное влияние распродажа имущества, конфискованного у церкви и монастырей в ходе Реформации [7]. В России этот процесс завершился в XVIII в. Непременным атрибутом государства раннего Нового времени считается нарождающаяся бюрократия. Ее численность и особенно формы организации серьезно варьировались. Если во Франции к началу правления Франциска I в 1515 г. число обладателей должностей превосходило 4 тыс., а к концу века возросло до 50 тыс., то в Англии, времен Елизаветы I, на королевской службе едва ли находилось более 1 тыс. чиновников [1]. Еще более скромным был бюрократический аппарат в России после смутного времени: в период между 1613 и 1646 гг. количество дьяков в приказах, примерно соответствующих секретарям канцелярий в Западной Европе, составляло всего от 70 до 90 человек [6]. Показательно и то, что царские власти, ровно так же, как это делали их коллеги в елизаветинской Англии, возлагали разнообразные обязанности на представителей провинциальной знати, не получавших за это жалования [4]. Еще одной типологической особенностью, оказавшей влияние на становление модерного государства, стало формирование сословно-представительных учреждений и практики подачи петиций по различным вопросам текущей политической повестки. Само право подачи петиций, например, частных биллей в Англии, является заметной чертой европейской государственности [5]. Не следует исключать из общеевропейского ряда и Россию, где членитные были не только широко распространены, но и оказывали серьезное влияние на процесс составления и содержание ряда законодательных актов, в частности, Соборного Уложения 1649 г. [13].

Что же касается сословного представительства, то уже в конце XII – XIII вв. сложились кортесы Кастилии, Каталонии, Арагона и Валенсии. В 1265 г. возникает английский парламент, совершенно уникальный в качестве единой в рамках всего государства ассамблеи. В начале XIV в. собираются французские Генеральные штаты, однако в Северной, Центральной и Восточной Европе процесс формирования сословно-представительных органов продлился до XVI в. В этой связи совершенно особого внимания заслуживает история земских соборов в России. Часто специалисты по европейской конституционной истории относятся к этим учреждениям скептически, акцентируя внимание на нерегулярность их созыва, отсутствие фиксированного и формально определенного представительства, не говоря уже о том, что их политическая повестка прямо и непосредственно определялась царской властью [2]. Следует все же заметить, что Земские соборы по своему происхождению из расширенного государева совета – Думы, по составу и функциям, включая даже вотирование чрезвычайных налогов, обнаруживают явное сходство с представительными учреждениями стран Западной, Северной и Центральной Европы.

Наконец стоит обратить внимание и на то обстоятельство, что на становление современного государства в раннее Новое время оказала существенное влияние прошедшая в XVI – XVIII вв. по всей Европе унификация церковной жизни. Данное утверждение в равной степени касается и православной России, где церковь не прошла через потрясения Реформации, однако руководство ею оказалось скопировано с пресвитерианских образцов, а распоряжение церковным имуществом при Петре I перешло в руки монарха [11]. Типологическое сходство, обнаруживаемое между государствами раннего Нового времени, ни в коем случае не означает

отсутствия серьезных различий между ними, а сами эти различия не сводятся исключительно к хронологии формирования тех или иных институтов и практик модерного государства. Очевидно, что в аграрных и слабо урбанизированных регионах Центральной и Юго-Восточной Европы, а также в России объективно складывались условия для более долгой и прочной консервации традиционных патrimonиальных отношений и появления деспотических форм правления. Это, в свою очередь, ставит проблему типологических особенностей вотчинных (самодержавных) форм организации государственной власти в понимании этого термина, предложенном еще Ж. Боденом [12]. Закономерным итогом формирования модерного государства в Европе стало то, что представление о власти оказалось сугубо светским и рациональным. Уже в конце XVIII в. в Европе появляются современные конституционные идеи, когда носителем суверенитета была объявлена абстрактная и деперсонализированная сущность – нация. [9] В данном контексте нация есть политическая фикция, определяемая как один из синонимов общества. Его использование дало возможность европейской политической философии разработать конституционный механизм, позволяющий контролировать бюрократию современного типа как одну из ключевых черт «модерного государства». Этот механизм со временем Дж. Локка и Ш.-Л. Монтескье известен как система разделения властей – сложнейший механизм сдержек и противовесов, интегрированный в политический процесс. [12]

*Продолжение статьи в новом выпуске журнала.*

**Список литературы:**

1. Cosandey F., Descimon R. L'absolutisme en France. Historie et historiographie. Paris: Gaumont, 2002. – 352 p.
2. Myers A. R. Parliaments and Estates in Europe to 1789. L.: University College Press. – 314 p.
3. Strayer J. R. On the Medieval Origin of the Modern State. Princeton (N. J.): University Press, 1970. – 298 p.
4. Глазьев В. Н. Власть и общество на юге России в XVII веке: противодействие уголовной преступности. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2001. – 224 с.
5. Клочков В. В. Партия тори-консерваторов и «конституционная революция» 1822-1835 гг. в Великобритании. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2017. – 480 с.
6. Кром М. М. Государство раннего Нового времени: общеевропейская модель и региональные различия // Новая и новейшая история, 2016. – № 4. – С. 3 – 15.
7. Лахман Р. Капиталисты поневоле. Конфликт элит и экономические преобразования в Европе раннего Нового времени. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2010. – 455 с.
8. Пастухов В. Революция и конституция в посткоммунистической России. Государство диктатуры люмпен-пролетариата. М.: Весь мир, 2018. – 412 с.
9. Пастухов В. Буква и дух Конституции // Новая газета. 2019. – 10 октября.
10. Пастухов В. Конституционная вакцинация // Новая газета. 2020. – 10 мая.
11. Седов П. В. «Все де ныне государево»: традиции и новации в церковной реформе Петра I // Феномен реформ на западе и востоке Европы в раннее Новое время. СПб.: Алетейя, 2013. – С. 122 – 142.
12. Чанышев А. А. История политических учений. Классическая западная традиция. М.: Наука, 2000. – 412 с.
13. Черепнин Л. В. Земские соборы Русского государства в XVI-XVII вв. М.: Наука, 1978. – 354 с.
14. Шевелев В. Н. Миссия и бремя маргинала в повседневности российской модернизации. Опыт микроистории. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета. – 447 с.

**Для цитирования:**

Клочков В. В., Назарова В. С. Конституционная реформа 2020 г. в России и конституционная революция 1822–1835 гг. в Великобритании: сходство, различия и неочевидные итоги // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторах:**

**Клочков Виктор Викторович**, доктор исторических наук, доцент, профессор кафедры социологии, истории и политологии Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета. Таганрог, Россия.

**Контактная информация:** vicpeel@mail.ru

**Назарова Вероника Сергеевна**, преподаватель кафедры социологии, истории и политологии Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета. Таганрог, Россия.

**Контактная информация:** vsnazarova@sfedu.ru

УДК 65.011.56

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ В ЛОГИСТИЧЕСКУЮ КОМПАНИЮ

Маштаков М. М.<sup>1</sup>, Широкова С. В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
студент бакалавриата

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
канд. техн. наук, доцент

В статье рассматривается управление проектом внедрения CRM-системы для предприятия, занимающегося грузоперевозками. Приведено описание организации, которая является объектом исследования для данного проекта, проведено обоснование проекта, анализ рисков и возможных реакций на них, сформирована команда проекта, план проекта, рассмотрены различные конфигурации проекта, а также проведены расчеты прогнозируемого эффекта от реализации проекта.

*Ключевые слова:* информационная система; CRM-система; управление проектом; PM; автоматизация; внедрение.

## PROJECT MANAGEMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE CRM-SYSTEM IN A LOGISTIC COMPANY

Mashtakov M. M.<sup>1</sup>, Shirokova S. V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,  
Bachelor's student

<sup>2</sup>Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,  
Candidate of Technical Sciences (PhD), Associate Professor

The article presents the case of the project management for the implementation of the CRM system for a cargo transportation company. The article describes the organization that is the object of research for this project, the feasibility of the project was justified, the risks and possible reactions to them were examined, the project team and the project plan were established, various configurations of the project were considered and the predicted effects from the project was calculated.

*Keywords:* information system; project management; PM; CRM system; automation; implementation.

Транспортная логистика – одна из наиболее значимых и развивающихся областей современной экономики, так как с каждым годом появляется всё больше компаний, предоставляющих автомобильные логистические услуги как физическим, так и юридическим лицам, а также компаний в сфере розничной и оптовой торговли с собственными услугами доставки товара, что демонстрирует высокий уровень конкуренции в данной сфере. Чтобы компания оставалась конкурентоспособной, ей необходимо повышать уровень диджитализации, так как считается, что в данной сфере в России он один из самых низких. Внедрение отраслевой CRM-системы в логистической компании позволит повысить эффективность управления по сравнению с конкурентами.

Компания ООО «ТГК» является оператором наземной доставки грузов по городам и регионам страны и покрывает территорию Северо-Западного федерального округа с центральным офисом в городе Санкт-Петербург. Клиентами ООО «ТГК» являются как физические, так и юридические лица. ООО «ТГК» имеет филиалы во всех крупных городах округа. Автопарк компании насчитывает около 1000 грузовых автомобилей различных категорий для перевозки грузов: категория №1 – для перевозок малых грузов в пределах региона, категория №2 – для перевозок крупных грузов в пределах региона, категория №3 – для междугородних перевозок на большие расстояния. В скором времени компания планирует

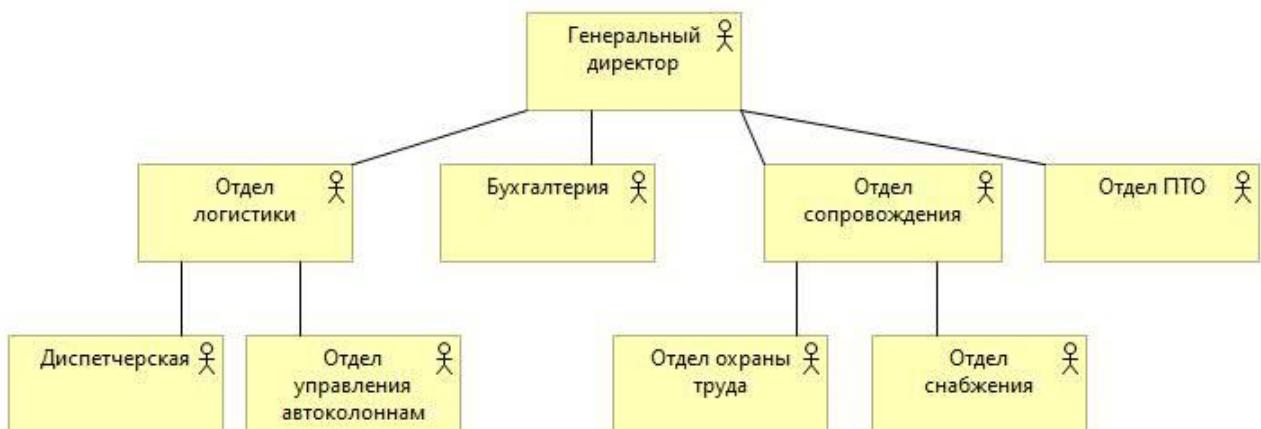
расширяться и открывать филиалы, офисы, склады и центры выдачи заказов в Центральном федеральном округе. В связи с этим она столкнулась с рядом проблем в имеющейся информационной системе, а именно:

- отсутствие инструментов для оптимального планирования маршрутов с учетом нескольких заявок;
- отсутствие учета габаритов груза и объема грузового отсека транспорта;
- невозможность оперативного изменения маршрутов в случае непредвиденных обстоятельств.

В данном случае наличие таких проблем затрудняет оперативную работу на территории Северо-Западного федерального округа, а также усложняет эффективный контроль за маршрутами и грузами, что повышает издержки на топливо. А неэффективное использование пространства и неэффективное планирование маршрутов не только замедляет работу бригады доставки, но и увеличивает объем использованного в ходе доставки топлива. Поэтому перед тем, как входить в новый регион руководство ООО «ТГК» приняло решение внедрить современную информационную систему, чтобы испытать её в проверенном регионе, а также повысить эффективность работы. На данную систему возлагаются большие надежды руководства компании, так как при успешном внедрении будет доказана возможность использования этой системы на территории других регионов, что позволит существенно увеличить охватываемые компанией территории.

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, представленную на рис. 1, являющуюся симбиозом линейной и функциональных структур предприятия и имеющую следующие достоинства [3]:

- использование лучших частей линейной и функциональных структур;
- горизонтальные связи сформированы лучше, чем в линейной структуре;
- разгрузка высшего руководства;
- повышение точности управленческих решений за счет снижения нагрузки на высшее руководство.



*Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ООО «ТГК»*

Как видно из организационной структуры предприятие имеет три уровня управления. На верхнем уровне находится генеральный директор. Второй уровень включает в себя четыре отдела: отдел логистики, бухгалтерию, отдел сопровождения и отдел ПТО. На третьем уровне – отдел управления автоколоннами и диспетчерская, которые находятся в подчинении у отдела логистики, а также отдел охраны труда и отдел снабжения, которые подчиняются отделу сопровождения.

В рамках реализации проекта экспертами компании был проведен мультикритериальный анализ различных CRM-систем для выбора наилучшего инструмента с учетом специфики требований и корпоративной культуры компании. Результаты проведенной экспертизы представлены в табл. 1.

*Таблица 1 – Сравнение CRM-систем*

Критерий выбора	Вес балла	Terrasoft CRM		Мегаплан		Brizo	
		Баллы	Взвеш. баллы	Баллы	Взвеш. баллы	Баллы	Взвеш. баллы
<b>I Общая оценка компаний</b>							
1.Стабильность компании	1	2	2	2	2	2	2
2. Опыт в отрасли	2	3	6	2	4	2	4
3. Качество работы	3	3	9	2	6	2	6
<b>II Способность предоставить искомую услугу</b>							
1. Соответствие поставленным требованиям	3	3	9	1	3	2	6
2. Удобство использования	2	3	6	3	6	3	6
3. Наличие рисков	1	2	2	2	4	2	2
<b>III Финансовая оценка</b>							
1. Стоимость решения	1	1	1	3	3	3	3
2. Стоимость поддержки	1	2	2	3	3	3	3
<b>ИТОГО:</b>			37		31		32

На основе полученного результата был сделан вывод, что Terrasoft CRM является наиболее привлекательной CRM-системой для исследуемой компании из предоставленных на выбор экспертами.

Стоит также отметить, что продукты Terrasoft (ранее bpm`online) завоёвывают престижные награды. Например, CRM-решение Creatio уже шестой год подряд включают в число ведущих систем для формирования исключительного клиентского опыта и построения тесных взаимоотношений с клиентами [6].

После внедрения CRM-системы «Terrasoft» руководство компании ожидает как количественные, так и качественные показатели эффективности. Вначале отметим качественные показатели эффективности. К таким показателям можно отнести следующие: увеличение количества совершаемых перевозок, увеличение количества и объёмов перевозимых грузов, сокращение времени перевозки грузов, оптимизация маршрутов перевозки, уменьшение затрат на бензин и техническое обслуживание автопарка, отсутствие бесполезных прогонов автомобилей, увеличение продуктивности сотрудников за счет того, что система берет на себя часть работы и помогает улучшить её процесс.

Количественные показатели выражены в том, что после внедрения новой информационной системы несмотря на увеличение затрат с использованием системы возрастет прибыль предприятия.

CRM-система Terrasoft внедряется в компании, в которой уже есть информационная система и оборудование, при этом имеется необходимость докупить некоторое современное оборудование (компьютеры, серверы) и приобрести доступ к услуге для отслеживания автомобилей. Для начала рассмотрим затраты на оборудование (табл. 2).

*Таблица 2 – Затраты на оборудование*

Товар	Стоимость одной единицы, руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Офисные компьютеры	15 490	115	1 781 350
MicroServer	35 950	9	323 550
Сервер	321 240	1	321 240
<b>ИТОГО</b>			2 426 140

Общие капитальные затраты представлены в табл. 3.

*Таблица 3 – Капитальные затраты*

Капитальные затраты	Стоимость, руб.
Лицензии на ПО и пакеты услуг для GPS/Глонасс мониторинга транспорта	16 951 720
Затраты на дополнительное оборудование	2 426 140
Затраты на оплату внедрения	674 700
Итого	20 052 560

Для проведения оценки показателей эффективности необходимо рассчитать средневзвешенную стоимость перевозки грузов. Соотношения стоимости тарифа и доли тарифа в общих продажах представлены в табл. 4.

*Таблица 4 – Стоимость и популярность тарифов*

Тариф	Стоимость тарифа, руб.	Процент заказов, %
Междур терминалами – Стандартная	360	15
Междур терминалами – Документы	199	10
Междур терминалами – Экспресс	500	15
От адреса до адреса – Стандартная	1140	10
От адреса до адреса – Документы	549	20
От адреса до адреса – Малогабарит	549	10
От адреса до адреса – Экспресс	1280	20

Средневзвешенная цена была рассчитана по формуле:

$$P_{\text{средневзвеш.}} = \sum p_i d_i, i = 1, \dots, n, \text{ где}$$

$p_i$ - стоимость тарифа.

$d_i$ - процент заказов по тарифу.

$$P_{\text{средневзвеш.}} = 360 \times 0.15 + 199 \times 0.1 + 500 \times 0.15 + 1140 \times 0.1 + 549 \times 0.2 + 549 \times 0.1 \\ + 1280 \times 0.2 = 683.6 \text{ руб.}$$

Показатели по эксплуатационным затратам приведены в табл. 5.

*Таблица 5 – Эксплуатационные затраты*

Показатель	Затраты до внедрения, руб./год	Затраты после внедрения, руб./год	Примечание
Затраты на лицензию	1 225 180	3 099 250	26 950 рублей на 1 пользователя
Затраты на техническую поддержку	0	309 925	Тех. поддержка была бесплатной для прошлой ИС. В текущей ИС стоимость тех. поддержки – 10% от стоимости подписки на год
Затраты на поддержку пакетов услуг для GPS/Глонасс мониторинга транспорта	0	4 317 600	350 рублей в месяц на 1 автомобиль
Затраты на амортизацию компьютеров	215 925	356 270	20% от стоимости актива
Затраты на амортизацию серверов	54 645	128 958	20% от стоимости актива
ИТОГО	1 495 750	8 212 003	

Количественные показатели за год до и после внедрения приведены в табл. 6.

*Таблица 6 – Качественные показатели эффективности*

Показатель	До внедрения	После внедрения
Средневзвешенная стоимость перевозки груза	534 руб.	683,60 руб.
Количество заказов	160 341 шт.	200 263 шт.
Выручка	85 622 094 руб.	136 899 786,80 руб.
Затраты	67 542 430 руб.	85 430 430 руб.
Эксплуатационные затраты	1 495 750 руб.	8 212 003 руб.
Инвестиционные затраты	0	20 052 560 руб.

Объяснить полученные результаты можно следующим образом. Благодаря более грамотному и эффективному построению маршрутов было сокращено среднее расстояние и время автомобиля в пути до места назначения, что снизило цену доставки для клиентов, так как тариф зависит как от веса груза, так и от расстояния. Это позволило повысить конкурентоспособность ООО «ТГК» на рынке за счет снижения цен для клиентов без изменения тарифов. Благодаря этому было увеличено количество ежегодных заказов, в том числе из-за роста популярности и надежности компании. Увеличение средневзвешенной стоимости груза объясняется увеличением количества заказов по более дорогим тарифам. Качественное планирование объемов груза в кузове снизило нагрузку на автопарк, что позволило перевозить большее количество грузов в год, при этом увеличение количества ежегодных перевозок повысило затраты компании. Но благодаря сокращению прогонов и простоев автомобилей увеличение затрат оказалось меньший эффект на качественные показатели компании. Эффект сокращения затрат в основном был получен за счет уменьшения прогонов грузовых автомобилей, что привело к снижению расхода топлива и сокращению износа автомобилей. Все данные за год до внедрения, а также за год после внедрения были получены из ежегодной финансовой отчетности компании. Данные о средневзвешенной стоимости перевозки груза и количестве заказов были получены из информационной системы. На их основе был проведен расчет выручки для года после внедрения системы:

$$\text{Выручка} = \text{Средневзвешенная стоимость перевозки груза} \times \text{Количество заказов}$$

$$\text{Выручка} = 683,60 \times 200\,263 = 136\,899\,786,80 \text{ руб.}$$

Для оценки коммерческой эффективности были использованы статистические методы оценки: простая норма прибыли (SRR) и простой срок окупаемости (PP), рассчитанные по следующим формулам:

–простая норма прибыли (SRR):

$$SRR = \frac{NP_2 - NP_1}{TIC}$$

$NP_2$  – чистая прибыль до внедрения ИС, руб.

$NP_1$  – чистая прибыль после внедрения ИС, руб.

TIC – инвестиционные затраты на внедрение ИС, руб.

Для расчета чистой прибыли была использована следующая формула:

$$NP_n = V_n - Z_n$$

$V_n$  – выручка за период n, руб.

$Z_n$  – выручка за период n, руб.

–простой срок окупаемости (PP):

$$PP = \frac{TIC}{NCF} = SRR^{-1}$$

NCF – чистый денежный поток за один интервал планирования (net cash-flow).

Проведем расчеты по указанным выше формулам:

$$NP_1 = 85\,622\,094 - (67\,542\,430 + 1\,495\,750) = 16\,583\,914 \text{ руб.}$$

$$NP_2 = 136\,899\,786,80 - (85\,430\,430 + 8\,212\,003) = 43\,257\,353,80 \text{ руб.}$$

$$SRR = \frac{43\ 257\ 353,80 - 16\ 583\ 914}{20\ 052\ 560} = 1,3301 \text{ год}^{-1} = 1,33 \text{ год}^{-1}$$

Из полученного результата следует, что каждый рубль инвестиционных затрат на разработку и внедрение информационной системы приносит компании 1,33 рубля дополнительной прибыли в год, а разработка и внедрение информационной системы окупятся за 0,75 лет или 9 месяцев.

$$PP = 1,33^{-1} = 0,75 \text{ лет}$$

Внедрение какой-либо корпоративной информационной системы всегда сопровождается большим числом всевозможных рисков, что требует от руководства компании четкого планирования управления рисками, включающего в себя определение возможных рисков, оказывающих положительное или отрицательное влияние на ход проекта или продукт проекта, а также возможные стратегии реагирования на эти риски в случае их возникновения или предупреждающие действия задолго до возникновения рисков. Целью таких мероприятий является устранение рисков-угроз или использование рисков-возможностей для повышения эффективности реализуемого проекта [1].

Рассмотрим часть возможных рисков при реализации данного проекта (табл. 7).

*Таблица 7 – Матрица рисков*

Событие	Реакция	План на случай непредвиденных обстоятельств	Импульс к действию
Неверно рассчитанный бюджет проекта	Принять	Проведение перерасчета бюджета	По факту выявления проблемы
Неверно рассчитанная длительность проекта	Принять	Проведение перерасчета длительности	По факту выявления проблемы
Ввод в эксплуатацию с незамеченными ошибками	Уменьшить	Тщательное тестирование системы	По факту выявления проблемы
Ошибки в работе системы	Распределить	Решение проблемы собственными силами. Обращение в техническую поддержку поставщика при необходимости	По факту выявления проблемы
Выполнение работы быстрее рассчитанного плана	Использовать возможность	Использовать дополнительное время на тестирование и наладку системы	По факту выявления возможности
	Отклонить	Использовать дополнительное время для проведения тестирования проекта	
Выполнение работы дешевле рассчитанного бюджета	Использовать возможность	Перераспределить остатки бюджета в другие проекты	По факту выявления возможности
	Усилить	Проведение финансового анализа проекта для повышения вероятности возникновения возможности	

Для данного проекта была сформирована команда проекта – рабочая группа, созданная в рамках выполняемого проекта и только на время его выполнения. За выполнение задач и результаты члены команды несут ответственность перед Руководителем проекта [4].

В совет проекта вошли менеджер по продажам (главный пользователь), куратор проекта (ответственный руководитель проекта) и главный разработчик (главный поставщик проекта). В команду проекта вошли следующие должности: проектным менеджером выступил руководитель отдела информационной поддержки. У него в подчинении находятся:

- руководитель финансовой сферы – директор финансового отдела;
- руководитель управления персоналом – специалист по работе с персоналом;
- главный инженер проекта – главный разработчик;
- администратор проекта – руководитель отдела сопровождения;
- поддержка проекта – консультанты;
- другие участники команды проекта.

Полная структура команды проекта представлена на рис. 2.

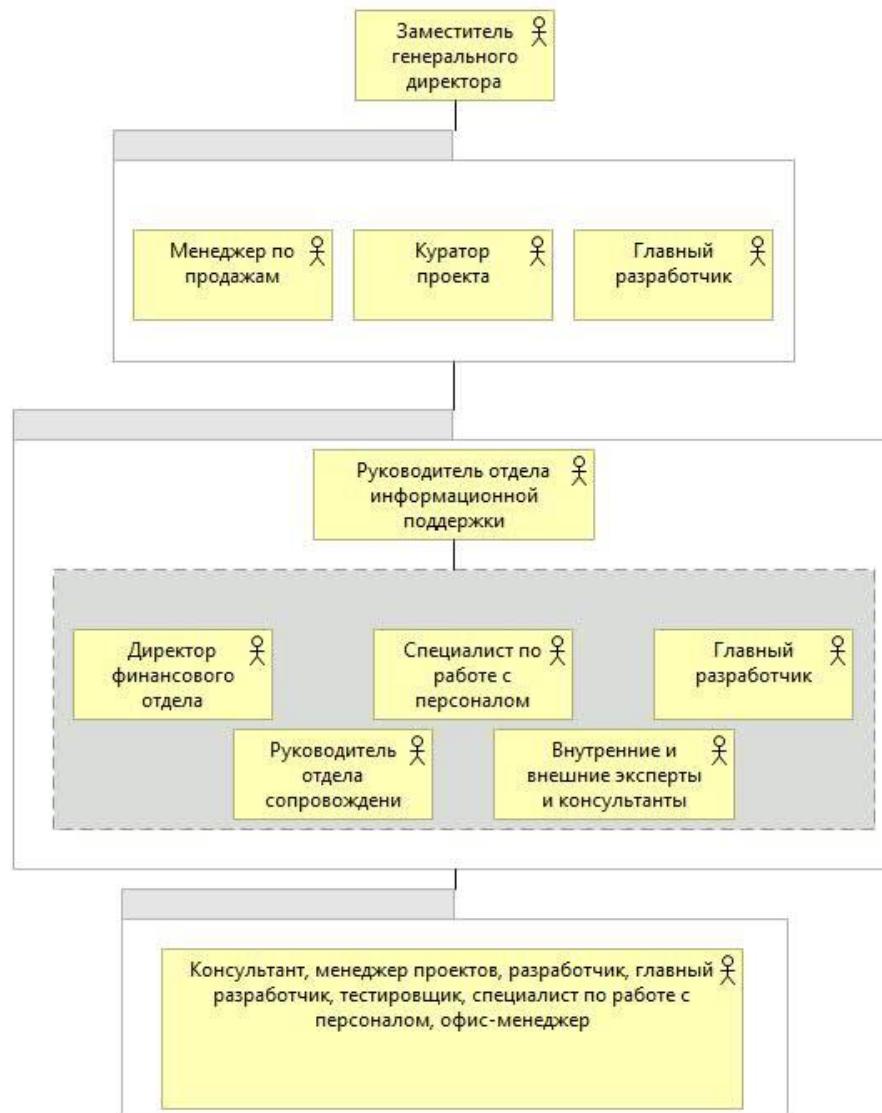


Рисунок 2 – Структура команды проекта

Для проекта также был составлен план проекта, состоящий из 9 этапов: нулевым этапом является определение цели внедрения и целесообразности инициации проекта, за которым следует этап инициации проекта, который подразумевает анализ деятельности предприятия и бизнес-процессов, анализ текущей информационной архитектуры, а также стартап проекта, после чего начинается второй этап – сбор требований, который состоит из проведения Kick-off meeting и проведения встреч со сбором требований. Третий этап – написание и согласование ТЗ, подэтапов не имеет. Этап приобретения необходимых активов был разделен на 4 подэтапа: во-первых, был проведен поиск поставщиков, за которым последовали приобретение лицензии на ИС, приобретение пакета услуг для GPS/Глонасс мониторинга транспорта, а также покупка оборудования. Этап внедрения информационной системы был разделен на развертывание окружения, развертывание информационной системы и первичную настройку системы. Затем были проведены этапы по тестированию системы и отладки системы. Завершающим этапом проекта является этап обучения пользователей, состоящий из подэтапов: подготовка инструкций, подготовка технической документации и непосредственно обучение пользователей. По итогам составления плана было определено, что срок реализации проекта составит 557 часов или 81 рабочий день.

Для проекта также была составлена диаграмма Ганта (a Gantt Chart) – визуальный способ отображения запланированных задач в виде гистограммы, которые помогают демонстрировать план работ в разрезе дней, недель, месяцев, кварталов или лет в графическом

виде. Благодаря таким срезам по времени диаграмма Ганта является универсальным инструментом для планирования и демонстрации проектов любых масштабов. Ещё одной функцией диаграммы Ганта является возможность контролировать начало и конец этапов, исполнителей, используемые ресурсы, а также стоимости проектных операций [7].

Также было рассмотрено управление конфигурацией проекта в виде различных сценариев. Запрос на изменение со стороны клиента: расширить функционал системы «Expeditor Logistics Creatio» модулем для отслеживания эффективности работы водителей в единой базе данных водителей. Влияние на проект: для выполнения данного требования потребуется подключение дополнительного модуля, что потребует пересмотреть календарный и финансовый план проекта, увеличивая срок выполнения проекта на 15 дней. Решение: скорректировать паспорт проекта в соответствии с новыми рассчитанными сроками и финансовым планом проекта. При необходимости выполнить запрос дополнительных денежных средств.

Отклонение от требований: разработчик из компании-поставщика не может приступить к работе в назначенные сроки. Влияние на проект: отклонение от календарного плана проекта, возможная необходимость пересмотра плана. Решение: временно заменить разработчика из компании-поставщика на собственного.

Проблема: обнаружение критической ошибки в работе системы из-за некомпетентности тестировщиков компании-поставщика. Влияние на проект: невозможна корректная эксплуатация проекта. Необходимо провести дополнительные тестирования и исправления. Решение: обращение к собственным разработчикам. Передача проблемы в аутсорсинговую компанию при невозможности исправить ошибку самостоятельно.

Результатом исследования стала организация проекта внедрения CRM-системы в логистическую компанию. Проект был рассмотрен на основе PRINCE2. PRINCE2 — это подход к управлению проектами, основанный на организации и контроле над всем проектом от начала и до завершения, что предполагает профессиональную и строгую организацию проекта с четким планированием и строгим контролем за этапами и рисками проекта. [2,8,9].

В рамках исследования была сформирована команда проекта, выделены этапы и составлен план проекта, а также диаграмма Ганта на основе плана. Также были выделены эксплуатационные и инвестиционные затраты, на основе которых были рассчитаны простая норма прибыли, которая составила  $1,33 \text{ год}^{-1}$  и простой срок окупаемости, который составил 0,75 лет, а также были выделены качественные показатели, которые ожидаются после реализации данного проекта.

### Список литературы

1. Авдеева Е. С., Чернов В. Г., Градусов Д. А. Методика экспертной оценки рисков при внедрении корпоративных информационных систем. // Современные научно-технические технологии. Региональное приложение, 2010. – №4. – С. 5-11.
2. Ильин И. В., Широкова С. В., Эссер М. Управление проектами. Основы теории, методы, управление проектами в области информационных технологий: Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2015.
3. Милюк В. И. Менеджмент: учебное пособие. / В. И. Милюк. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 163 с.
4. Редько С. Г. Основы проектной деятельности: учебное пособие. / С.Г.Редько, С.А.Голубев, Н.А.Цветкова, Т.А.Итс, А.В.Сурина – Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. – 85 с.
5. Ростова О. В. Управление инвестициями: учебное пособие. / О. В. Ростова., И. В. Ильин. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 244 с.
6. Террасофт: CRM-система // Creatio в шестой раз включена в Магический Квадрант Gartner в категории решений для управления клиентским сервисом. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.terrasoft.ru/company/news/68854>
7. Хабр // Как диаграммы Ганта упрощают работу с проектами. [Электронный ресурс] – URL: <https://habr.com/ru/company/hygger/blog/415271/>
8. Широкова С. В. Управление проектами. Управление проектами внедрения информационных систем для предприятия: Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2012.
9. Wrike: Versatile & Robust Project Management Software // PRINCE2 — ведущая методология управления проектами. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/prince2-vedushchaya-metodologiya-upravleniya-proektami/>

**Для цитирования:**

Маштаков М. М., Широкова С. В. Управление проектом внедрения CRM-системы в логистическую компанию // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторах:**

*Маштаков Максим Михайлович*, студент бакалавриата Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия.

*Широкова Светлана Владимировна*, кандидат технических наук, доцент, доцент Высшей школы управления и бизнеса Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия.

*Контактная информация*: swchirokov@mail.ru

## ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ МЕТОДАМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Найденко И. С.<sup>1</sup>, Маранова В. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Южный федеральный университет,  
канд. экон. наук, доцент

<sup>2</sup>Южный федеральный университет,  
студент бакалавриата

Целью данной статьи является исследование современных тенденций цифрового маркетинга и разработка на этой основе мероприятий по совершенствованию системы продвижения компании. Для достижения поставленной цели был проведен анализ ключевых инструментов цифрового маркетинга, проведена оценка их основных преимуществ и недостатков; выделены инструменты цифрового маркетинга для целевой аудитории мебельной компании для сегмента физических и юридических лиц; сформирован комплекс преимуществ онлайн-покупок мебели. Обосновано, что для оптимизации системы продвижения компании методами цифрового маркетинга возможно осуществить анализ существующей системы продвижения компании по предложенным в работе критериям, на основе чего определен перечень маркетинговых инструментов, которые следует использовать в процессе оптимизации. По результатам анализа получен вывод о том, что использование инструментов цифрового маркетинга позволяет добиться увеличения продаж, лояльности клиентов, повышения узнаваемости, формирования имиджа и управления репутацией компании.

*Ключевые слова:* система продвижения; цифровой маркетинг; стратегия; инструмент.

## OPTIMIZATION OF THE COMPANY PROMOTION SYSTEM BY DIGITAL MARKETING METHODS

Naydenko I. S.<sup>1</sup>, Maranova V. A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Southern Federal University,  
Candidate of Economics (PhD), associate professor

<sup>2</sup>Southern Federal University,  
Bachelor's student

The purpose of this article is to study modern trends in digital marketing and develop, on this basis, measures to improve the company's promotion system. To achieve this goal, an analysis of the key digital marketing tools was carried out, an assessment of their main advantages and disadvantages was carried out; highlighted digital marketing tools for the target audience of a furniture company for the segment of individuals and legal entities; a set of advantages of online furniture shopping has been formed. It is substantiated that in order to optimize the company's promotion system using digital marketing methods, it is possible to analyze the existing system of company promotion according to the criteria proposed in the work, on the basis of which a list of marketing tools that should be used in the optimization process is determined. Based on the results of the analysis, it was concluded that the use of digital marketing tools allows you to increase sales, customer loyalty, increase awareness, form an image and manage the company's reputation.

*Keywords:* promotion system; digital marketing; strategy; tool.

В настоящее время традиционные маркетинговые приёмы не в состоянии обеспечивать ожидаемый результат воздействия на целевую аудиторию. Для достижения максимального эффекта от внедрения маркетинговых мероприятий необходимо взаимодействовать с потенциальными клиентами с помощью целого комплекса коммуникативных каналов, конкретный набор инструментов которого зависит от специфики товара и предпочтений целевой аудитории [2].

Конкуренция в современной рыночной среде способствует развитию и расширению цифровых технологий, так как потребители всё чаще отдают предпочтение тем брендам,

которые быстрее осваивают цифровые каналы. Инструменты цифрового продвижения позволяют формировать новые каналы продвижения и взаимодействия с аудиторией, стараясь максимально привлечь потребителя к коммуникации, тем самым увеличивая скорость превращения из потенциальных клиентов в покупателей.

В результате сравнительного анализа инструментов цифрового и традиционного маркетинга выявлено, что инструменты цифрового маркетинга обладают адресностью, позволяющей добиться постоянного двустороннего персонализированного диалога с каждым потребителем, не привязаны ко времени, инициируются потребителем (при поисковом запросе), а их аналитика доступна в режиме реального времени.

В настоящее время к ключевым инструментам цифрового маркетинга можно отнести: сайт и его аналитику, контекстную рекламу, баннерную (медийную) рекламу, поисковое продвижение, контент-маркетинг, мессенджеры, торговые площадки, email-маркетинг, размещение в Интернет-СМИ.

Основные преимущества использования инструментов цифрового маркетинга заключаются в следующем:

- доступность даже для малого бизнеса (за счёт небольших финансовых вложений на старте);
- возможность контроля и корректировки;
- прозрачность (сбор статистики и анализ эффективности).

В 2020 году российский интернет-рынок последовал общемировым тенденциям, среди которых:

1. Рост онлайн-аудитории.

По данным Mediascope, в феврале 2020 года аудитория Рунета достигла 96,7 млн человек – 79% населения страны (это те пользователи, которые пользуются интернетом хотя бы раз в месяц). По сравнению с аналогичным периодом прошлого года рост составил 4,2%.

2. Увеличение времени, проводимого в Интернете.

Примерно 90% пользователей интернета заходят в Интернет каждый день.

3. Рост мобильного трафика.

Аудитория мобильного интернета в России насчитывает 86,2 млн человек или 70,5% населения страны, а эксклюзивная аудитория (количество представителей аудитории, которые за определенный период обращаются только к данному рекламному носителю и более ни к какому другому) – 34 млн человек.

Таким образом, после обзора статистики не осталось сомнений относительно важности работы маркетинга с интернет-каналом, сущность которой выражена в формировании digital-стратегии, представляющей собой план продвижения товаров, услуг, продуктов или брендов от целеполагания до планирования бюджета и оценки эффективности используемых маркетинговых инструментов.

Основная цель digital-стратегии – привлечение внимания целевой аудитории к продукту с помощью цифровых технологий, применяемых на всех этапах взаимодействия с потребителями. Инструменты цифрового маркетинга предоставляют возможность отслеживать поведение целевой аудитории в Интернете и анализировать поведения при выборе продукта онлайн (прямой поиск товаров/услуг, чтение отзывов, просмотр видеороликов о товаре, посещение сайта производителя/поставщика, маркетплейсов и т.д.).

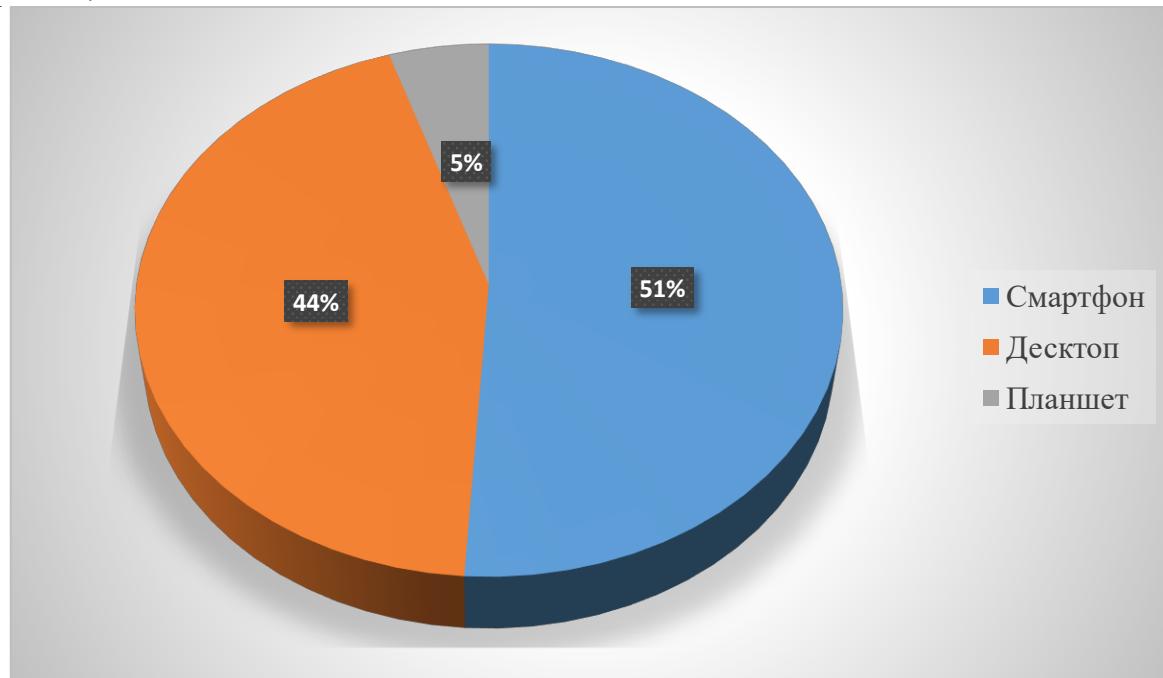
На примере мебельной компании в исследовании определены общие и специфические маркетинговые инструменты для физических и юридических лиц (табл. 1) [3].

*Таблица 1 – Инструменты цифрового маркетинга для целевой аудитории мебельной компании*

Группа целевой аудитории	Общие маркетинговые инструменты	Специфичные маркетинговые инструменты
Физические лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поисковая оптимизация сайта;</li> <li>– ретаргетинг (догоняющая реклама с просьбой завершить покупку или скидочным предложением);</li> <li>– крауд-маркетинг (сервисы вопросов/ответов: «Яндекс Кью», «Ответы Mail.ru», отзывов и форумы);</li> <li>– маркетплейсы;</li> <li>– справочники организаций;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контекстная реклама;</li> <li>– SMM;</li> <li>– медийная реклама на мебельных порталах и информационных сайтах;</li> <li>– инфлюенс-маркетинг;</li> <li>– доски объявлений;</li> <li>– сервисы купонов и скидок;</li> <li>– SMS-рассылки.</li> </ul>
Юридические лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>– распространение рекламных объявлений в картографических сервисах и электронных справочниках, интегрированных с картами города;</li> <li>– реклама в СМИ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– E-mail-маркетинг (рассылка коммерческих предложений, продающих писем);</li> <li>– партнёрские программы и сотрудничество.</li> </ul>

Таким образом, чаще всего инструменты цифрового маркетинга для физических и юридических лиц одинаковы, однако применяются они с учетом своей специфики. Например, реклама в СМИ, подходит для сферы B2B, однако использоваться должна только в узкоспециализированных источниках, которые читают представители бизнеса, заинтересованные в определенной продукции. Следовательно, маркетинговые инструменты для B2B и B2C бизнеса заметно отличаются даже в рамках использования одного и того же инструмента.

Для того, чтобы доказать актуальность продвижения мебельной компании методами цифрового маркетинга и подтвердить значимость развития онлайн-продаж, был проведён анализ спроса в Интернете (согласно данным Яндекс за 2017 – 2019 г.), который показал, что запросы в категории «Мебель» растут за счёт использования мобильных устройств [1] (рис. 1). Поиск со стационарных устройств снижается, поэтому необходимо адаптировать креативы и лендинги под восприятие со смартфона, использовать корректировки для мобильных устройств.



*Рисунок 1 – Устройства онлайн-поиска мебели*

Основная аудитория, которая ищет мебель в Интернете – женщины (рис. 2.).

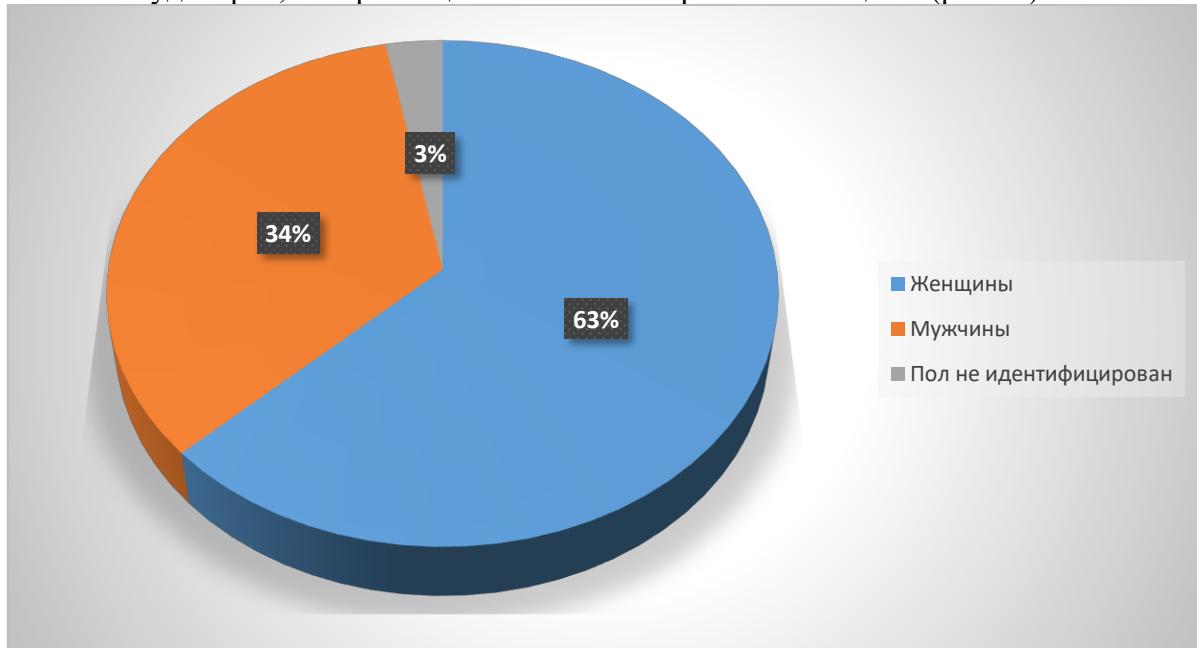


Рисунок 2 – Аудитория онлайн-поиска мебели

Основной возраст аудитории - от 25 до 34 лет (рис. 3).

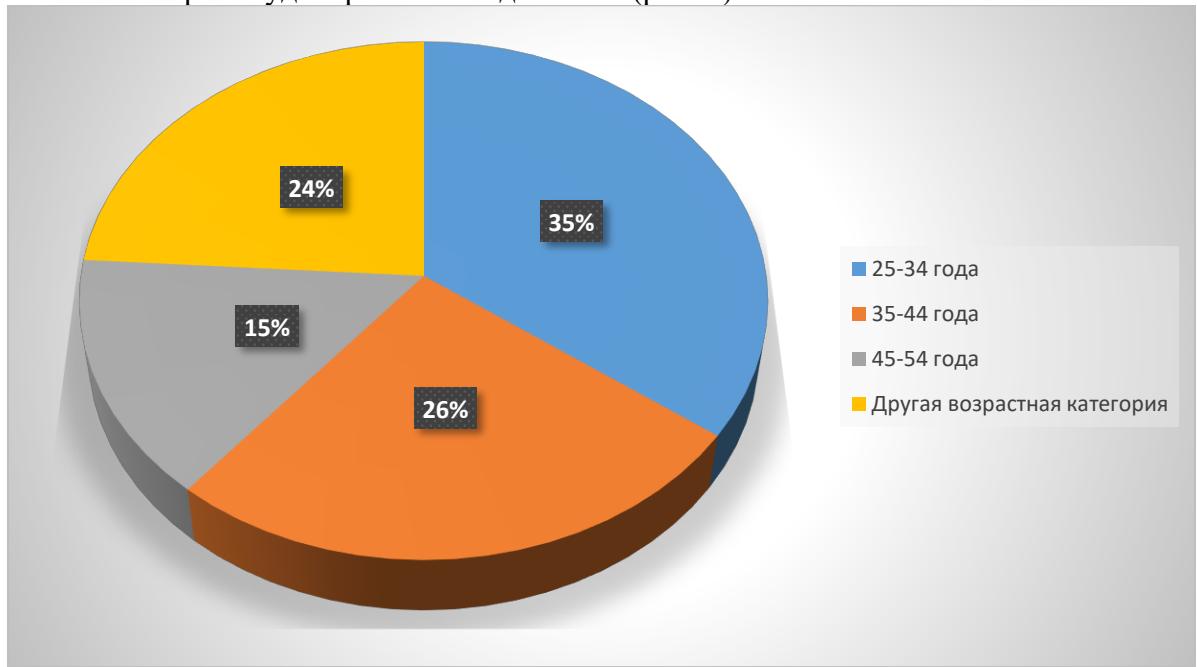


Рисунок 3 – Возраст аудитории онлайн-поиска мебели

Онлайн-покупка мебели является устойчивым трендом поведения покупателей: 48% опрошенных пользователей отмечают, что Интернет является одним из источников покупки мебели.

Среди главных преимуществ покупки мебели в Интернете, отмеченных на рис. 4, опрошенные выделяли возможность сравнить цены, большой выбор товаров, экономию времени и наиболее интересные ценовые предложения, нежели в онлайн-магазинах (в Интернете дешевле).

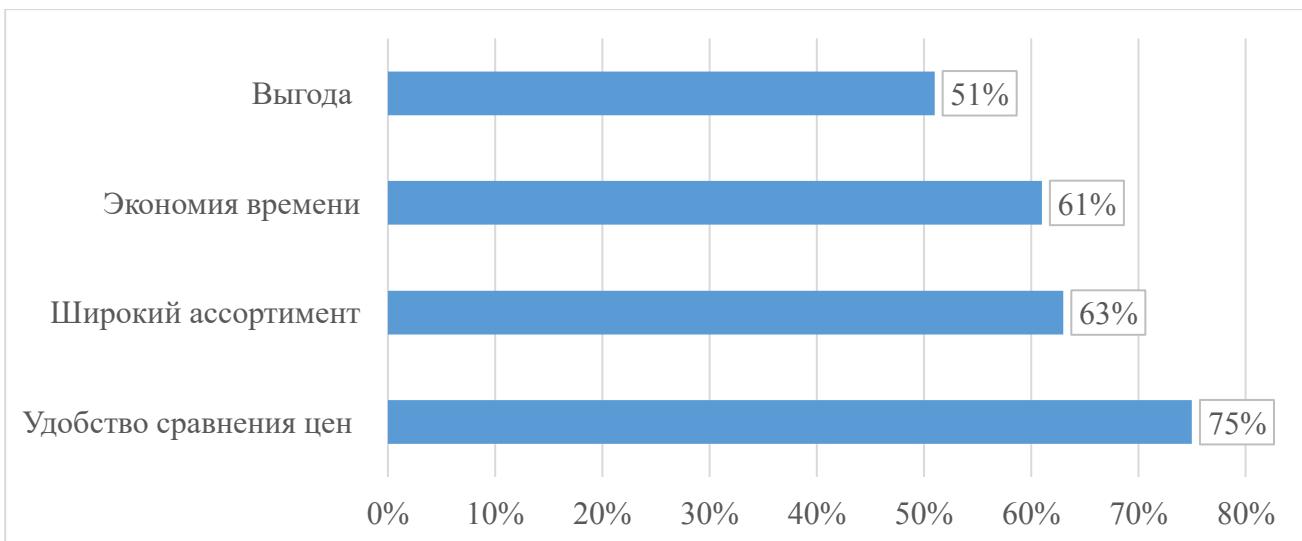


Рисунок 4 – Преимущества онлайн-покупок мебели

При этом, офлайн для мебельной отрасли остаётся важным каналом пользовательского пути, так как изучение внешнего вида товара и тактильный опыт невозможно получить онлайн. Основными преимуществами онлайн-покупки (рис. 5) являются тест-драйв (возможность попробовать товар наощупь и проверить его), помочь консультанта, скорость доставки (возможность сразу забрать понравившуюся модель) и отличия (возможность наглядно сравнить характеристики).

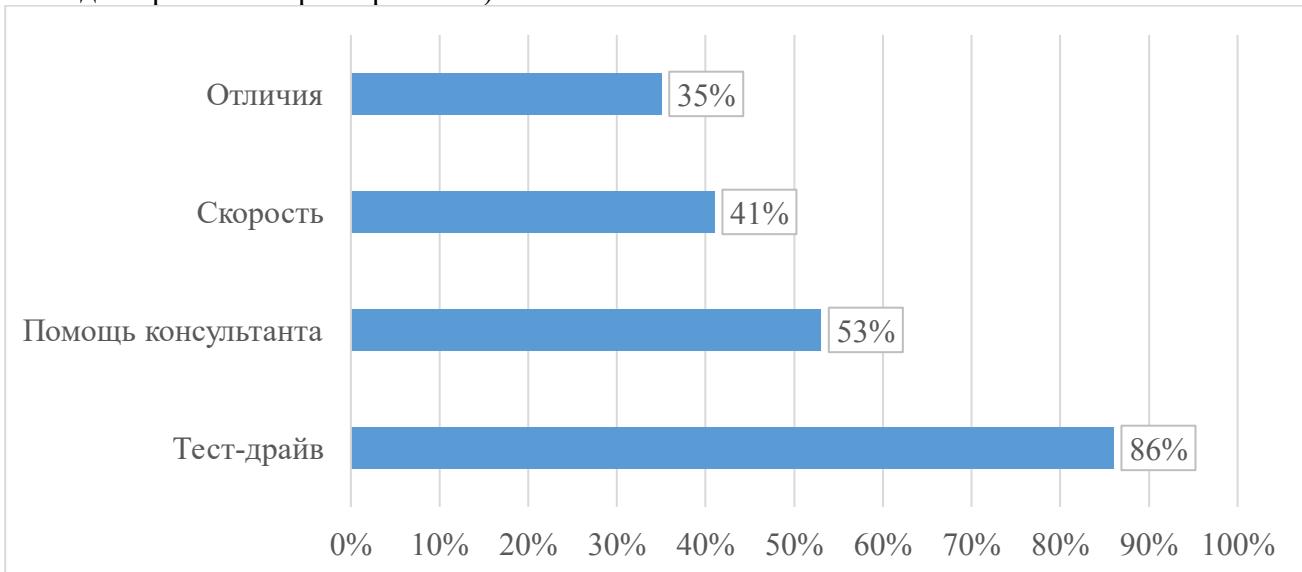


Рисунок 5 – Преимущества онлайн-покупок мебели

Для того, чтобы потенциальный клиент стал покупателем, необходимо сопровождать его на всех этапах покупки: от первичного импульса посмотреть, как можно обновить интерьер, до покупки на сайте или в онлайн-магазине. Для этого можно использовать ретаргетинг (тем покупателям, которые положили товар в корзину и не оплатили, можно предлагать небольшой бонус – бесплатную доставку или подъём на этаж).

Таким образом, быстрый и удобный поиск информации о продукте компании, просмотр каталога онлайн доказывает необходимость присутствия компании в Интернете и её продвижение методами цифрового маркетинга для повышения узнаваемости бренда и увеличения продаж.

Для оптимизации системы продвижения компании методами цифрового маркетинга возможно осуществить анализ существующей системы продвижения компании по критериям,

представленным в табл. 2, и на основе данного анализа определить перечень маркетинговых инструментов, которые следует использовать в процессе оптимизации.

*Таблица 2 – Анализ существующей системы продвижения мебельной компании по основным параметрам*

Основные параметры	Детальные критерии для рассмотрения	Инструменты для реализации аудита
Корпоративный сайт компании	Маркетинговая деятельность; юзабилити; эффективность поисковой оптимизации; техническое состояние.	Юзабилити-аудит; SEO-аудит сайта; Технический аудит.
Эффективность рекламной деятельности	Анализ показателей финансовой отчетности компании; сегментация целевой аудитории.	Аудит финансовой отчётиности; анализ ЦА.
Эффективность текущих маркетинговых мероприятий	Маркетинговый аудит; оценка затрат на маркетинг.	Анализ внешней среды компании, угроз и возможностей; Аудит финансовой отчётиности.
Деятельность отдела продаж	Приём заявок и обработка входящих звонков.	Аудит деятельности отдела продаж.

*Источник: составлено автором*

Основным критерием, позволяющим осуществить оптимизацию существующей системы продвижении компании, является время появления результата, на основе которого руководством компании может быть сформирован следующий перечень маркетинговых мероприятий:

1. Регистрация компании в сервисах поисково-информационных картографических служб и электронных справочниках, интегрированных с картами города.
2. Создание тестового варианта настройки контекстной рекламы.
3. Создание рекламной брошюры мебельной компании с QR-кодом.
4. Разработка макета медийной рекламы для размещения на порталах и форумах.
5. Размещений объявлений об изготовлении мебели на заказ как услуге и объявлений о продаже диванов, имеющихся в наличии на интернет-сервисах объявлений и маркетплейсах.

Инструменты цифрового маркетинга, используемые при разработке комплекса мероприятий, доступны для малого бизнеса, имеют возможность контроля и корректировки и обладают прозрачностью (детализация действий пользователей и сбор статистики для анализа эффективности). Анализ целевой аудитории, определение критериев выбора мебели для разных групп целевой аудитории (физических и юридических лиц), маркетинговые инструменты для целевых групп необходимо использовать при создании контента – одного из элементов digital-стратегии. Анализ спроса в Интернете необходимо периодически проводить для того, чтобы соответствовать тенденциям онлайн-поиска мягкой мебели, учитывать фактор сезонности выбора мебели при формировании рекламных кампаний, во время создания контента и публикации объявлений на торговых площадках предлагать целевой аудитории востребованные интерьерные решения.

Организация системы продвижения мебельной компании по предложенному алгоритму разработки программы цифрового продвижения позволяет определить цели digital-стратегии и сформулировать действия, необходимые для достижения поставленных целей, составить перечень маркетинговых мероприятий и осуществить выбор маркетинговых инструментов для реализации каждого из них, оценивать экономическую эффективность предложенных мероприятий. Основная проблемная точка мебельной компании (а именно низкий уровень узнаваемости бренда), выявленная в результате проведения конкурентного анализа, решается за счёт оптимизации системы продвижения посредством использования инструментов цифрового маркетинга. Таким образом, на данный момент пользователи могут легко и быстро найти информацию о компании в Интернете: до оптимизации системы продвижения при



запросе в поисковой выдаче появлялись только ссылки на социальные сети и неиспользуемый сайт компании, теперь же при поисковом запросе появляются профили компаний в картографических сервисах «Яндекс.Карты» и «Google Карты», электронном справочнике «2GIS», карточка компании в сервисе «Яндекс.Справочник». Размещение объявлений о продаже диванов на торговой площадке «Авито» позволит охватить большую целевую аудиторию, повысить объём онлайн-продаж и конкурировать на данной площадке с основными конкурентами.

Можно сделать вывод, что использование инструментов цифрового маркетинга позволяет добиться увеличения продаж, лояльности клиентов, повышения узнаваемости, формирования имиджа и управления репутацией компании. Для того, чтобы повышать уровень узнаваемости бренда и, в дальнейшем, увеличивать объём продаж необходимо придерживаться данного комплекса мероприятий, осуществлять аналитику эффективности использования инструментов цифрового маркетинга для дальнейшей корректировки digital-стратегии.

#### Список литературы

1. Аналитическое исследование Яндекс. [Электронный ресурс]. – URL: <https://yandex.ru/adv/solutions/analytics/2019-furniture-research> (дата обращения 17.05.2021)
2. Бобкова А.К. Эволюция маркетинга и маркетинговых коммуникаций (теоретические и методологические аспекты) // Экономика и социум, 2016. – № 6. – С. 241–247.
3. Шахлевич А. А. Павленко С. А. Инструменты интернет-маркетинга на B2B рынках и особенности их применения // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: Материалы XII международной научно-практической конференции, Краснодар, 22 мая 2019 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2019. – С. 322 – 330.

#### Для цитирования:

Найденко И. С., Маранова В. А. Оптимизация системы продвижения компании методами цифрового маркетинга // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

#### Сведения об авторах:

*Найденко Инна Сергеевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и инновационных технологий Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

*Контактная информация*: [isbogomolova@sfedu.ru](mailto:isbogomolova@sfedu.ru)

*Маранова Валерия Андреевна*, студент бакалавриата Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

*Контактная информация*: [maranova@sfedu.ru](mailto:maranova@sfedu.ru).



## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

Руднева К. С.

*Южный федеральный университет,  
младший научный сотрудник*

Целью данной статьи является исследование зарубежного и отечественного опыта государственного воздействия на развитие промышленного сектора. Был проведен анализ аспектов технологической модернизации в промышленной политике как развитых, так и развивающихся стран, дана характеристика инструментам промышленной политики, в том числе с учетом статистических данных. В результате анализа сформулирован вывод о необходимости сбалансированности инструментов промышленной политики, усиливающих роль государства или предпринимательского сектора, в зависимости от этапа технологической модернизации.

*Ключевые слова:* технологическая модернизация; инновации; промышленная политика; промышленность; государственное регулирование.

## INDUSTRIAL POLICY AS FACTOR OF MODERNIZATION INDUSTRIAL SECTOR ECONOMY

Rudneva K.S.

*Southern Federal University,  
Junior researcher*

The purpose of article is to study foreign and domestic experience of government influence on the development of industrial sector. An analysis aspects of technological modernization in industrial policy developed and developing countries was carried out, a characteristic was given to the instruments of industrial policy, including taking into account statistical data. Result of analysis, a conclusion was made about the need to balance industrial policy instruments that enhance the role of the state or the business sector, depending on the stage of technological modernization.

*Keywords:* technological modernization; innovation; industrial policy; industry; government regulation.

Промышленная политика является политическим полем экономических структурных изменений, при этом их обеспечение на современном этапе не может быть единственной целью государственного воздействия без учета направления технологических изменений [1], однако аспектам технологической модернизации в промышленной политике уделяется недостаточно внимания в исследованиях. Промышленная политика может выступать как рамочные условия экономической деятельности (горизонтальная) или выступать в качестве целевой стратегии, поддерживая отдельные виды деятельности или технологии (вертикальная), быть стратегической, активно продвигая отдельные отрасли, или реактивной т.е. защитной, осуществляя корректировку и реструктуризацию. Не сформулирована единая позиция экспертов о характеристике промышленной политики: с одной стороны, определение ключевых секторов на государственном уровне обеспечит их высокодоходность и способность конкурировать на мировом уровне, а также обеспечит диффузию социальных выгод, с другой стороны, такая политика может привести к концентрации корпоративной власти и получению выгод поддерживаемых компаний за счет конкурентов, отмечается, что в предпринимательском секторе передовые отрасли выделяются в условиях конкуренции свободного рынка. Несмотря на ограничения активной промышленной политики в ЕС прямая поддержка сферы исследований и разработок, инноваций и технологий остается основной ее частью, что также подчеркивается в промышленной стратегии ЕС [9]. В сообщении Комиссии

Европейскому парламенту [3] отражена необходимость непрерывной адаптации промышленного сектора и внедрения инноваций, посредством снижения барьеров инвестирования в новые технологии и оцифровку производственных процессов. Модернизация выступает в качестве ключевого условия устойчивости промышленности и решения долгосрочных проблем отрасли, при этом частный сектор должен внести свой вклад в модернизацию технологической базы, ориентируясь на принципы устойчивого развития экономики. Отмечается необходимость инвестиций в передовые отрасли промышленности, исследования и навыки работников в целях ускоренной модернизации промышленности. Также в качестве инструментов промышленной политики выступают институциональные условия конкуренции, упрощение налоговой системы, прямая финансовая поддержка инноваций (поддерживаются компании с высоким потенциалом к масштабируемости, но без возможности привлечения частных инвестиций).

Стоит отметить, что частные коммерческие предприятия имеют большую долю в структуре внутренних расходов на исследования и разработки, которая демонстрирует тенденцию к увеличению с 2008 года, в отличие от расходов государственного сектора, чья доля уменьшается в этом же периоде (рис.1).



*Рисунок 1 – Доля источников финансирования во внутренних расходах на НИОКР Евросоюза, % [5]*

Немецкая промышленная политика [7] в части модернизации технологической базы промышленности нацелена на повышение привлекательности капиталовложений в технологии, чему зачастую препятствуют имеющееся институциональное регулирование (например, в случае с цифровыми или платформенными бизнес-моделями). Отмечается, что изменение нормативной базы является необходимым условием увеличения частных инвестиций в Германии и стимулирования предпринимательского сектора. Направленность мер на инвестиционную активность предпринимательского сектора обусловлена значительным превышением доли частных инвестиций по отношению к государственным в экономике Германии (табл. 1).

*Таблица 1 – Структура инвестиций по институциональным секторам, % от ВВП [5]*

	2009	2010	2011	2012	2013	2015	2016	2017	2018	2019
Частные инвестиции	11,43	11,3	11,71	11,77	11,62	12,35	12,71	12,91	13,05	13,66
Государственные инвестиции	3,75	3,55	3,31	3,09	2,98	2,96	2,77	2,8	2,91	3

Стоит отметить разнонаправленность акцентов отдельных программных и стратегических документов. Так, разрабатываются прямые финансовые инструменты поддержки модернизации, такие как развитие венчурного инвестирования в капиталоемкие проекты, действующая программа «Инициатива трансфера» включает инструменты по трансформации идеи в инновационный продукт, которые в основном направлены на малые и средние предприятия, «Национальная промышленная стратегия 2030» включает ориентир на эффективную деятельность крупных немецких компаний в долгосрочном периоде. В отличие от политики Евросоюза, которая в целях ускоренной модернизации концентрируется на передовых отраслях промышленности (14 промышленных экосистем [4]), стратегия Германии предлагает целевое продвижение отдельных технологий, таких как аккумуляторные элементы. Такой фокусировке также способствуют отдельные институты, например, Агентство прорывных инноваций, деятельность которого направлена на поддержку технологий с высоким потенциалом и революционных инноваций. В соответствии со стратегией данные инструменты должны привести к росту доли обрабатывающей промышленности в совокупности добавленной стоимости. Однако, показатель имеет отрицательную динамику и за последние 5 лет снизился на 3,3% (в то время как в целом по ЕС только на 0,9%) (рис. 2).

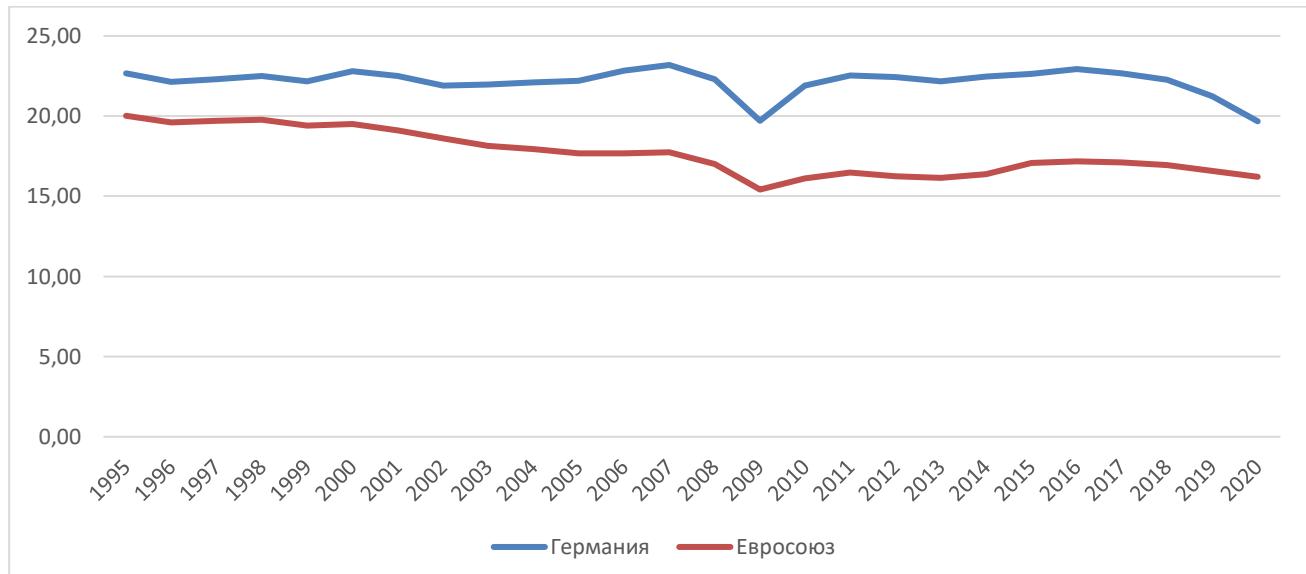


Рисунок 2 – Доля обрабатывающей промышленности в валовой добавленной стоимости, %  
[5]

Таким образом, в промышленной политике Европейского союза, в том числе в промышленной политике Германии, наблюдаются как прямые финансовые меры регулирования, так и меры воздействия на предпринимательство с целью повышения уровня инновационной активности и технологической модернизации.

В латиноамериканских странах научно-технологическая и инновационная политика появилась с середины 1990-х годов. Вносимые изменения затронули институты нормы и институты организации, так, например, международные кредитные агентства оказывали поддержку в разработке и финансировании подобных программ. Были внедрены инструменты продвижения технологической модернизации промышленного сектора, в Аргентине была разработана и реализована Программа технологической модернизации посредством создания ряда институтов, отвечающих за регулирование в области науки и технологий, увеличения подготовки высококвалифицированных кадров. Государственная политика была направлена на увеличение уровня обеспеченности информационной поддержкой лиц, принимающих решения, и, следовательно, снижения уровня неопределенности в экономике, однако характеризовалась не скординированностью институтов, созданных для решения отдельных задач модернизации.



В отличие от Европы современная промышленная политика Аргентины [10] в большей степени характеризуется как вертикальная и направлена на формирование полных цепочек создания стоимости в отдельных отраслях промышленности, среди которых: производство изделий из кожи и текстильное производство, производство сельскохозяйственной техники и автомобилей, metallurgical industry, химическая и фармацевтическая промышленность. Виды деятельности отобраны с учетом критерия высокого потенциала для распространения технологий, что обеспечит достижение целей политики, направленных на технологическую модернизацию предприятий промышленности. Так, например, отмечается необходимость технологической адаптации малых и средних предприятий, разработки программ, нацеленных на внедрение инноваций в производственные процессы, расширения инициатив, направленных на производство товаров с высокой добавленной стоимостью и их экспорта.

Ведущая роль государства в определении направления инновационного развития также подтверждается высокой долей государственных расходов на НИОКР (рис. 3), которая значительно превышает расходы предпринимательского сектора (на 46% в 2018 году).

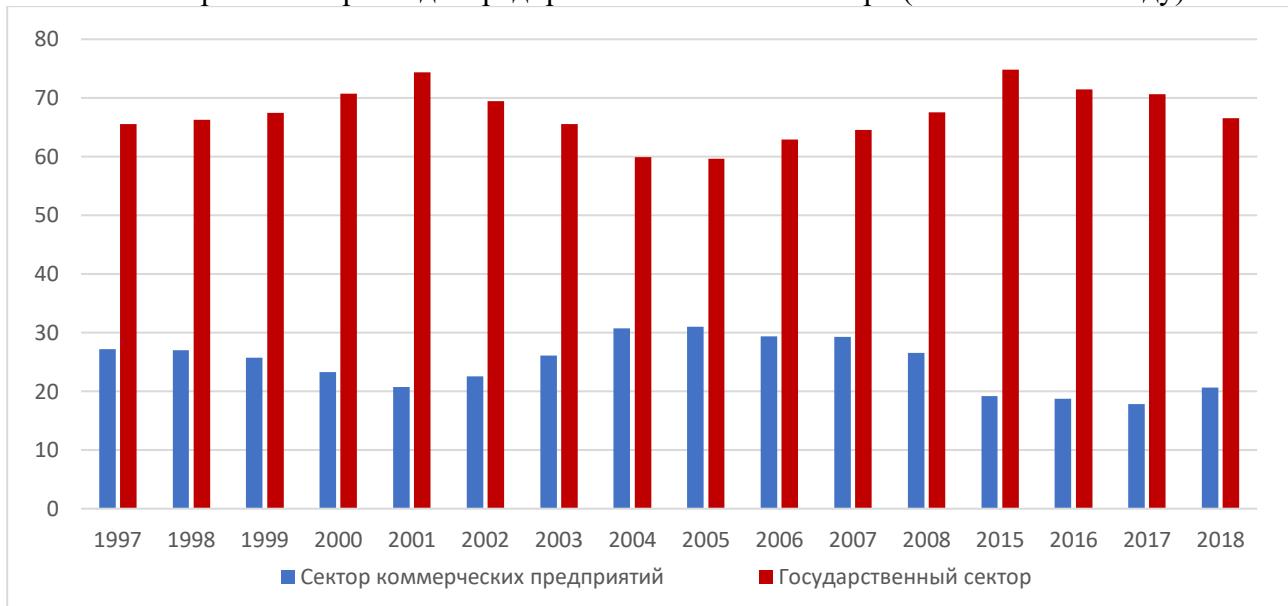


Рисунок 3 – Структура финансирования внутренних расходов на НИОКР по источникам, Аргентина, % [12]

При этом стоит отметить, что доля обрабатывающих производств в совокупности валовой добавленной стоимости в Аргентине снизилась за последние 15 лет более чем на 6%.

В США еще с 1980-х годов получила развитие промышленная политика, направленная на модернизацию производства с целью повышения производительности труда. В 1990-х годах правительство США выбрало путь усиления роли государства в процессе создания инноваций, как на этапах фундаментальной науки и исследований, так и на этапе прикладных разработок. В рамках политики модернизации были созданы центры промышленных технологий и центры модернизации производства [6]. С 2000-х годов роль государства во внедрении инновационных процессов увеличивается, при этом в качестве инструментов выступает государственный заказ и регулирование действий других участников. В настоящее время в целях внедрения изобретений действует национальная сеть центров расширения производства, которые представляют собой частно-государственное партнерство, реализующее услуги по совершенствованию производственных процессов, внедрения передовых производственных технологий, развитию трудовых ресурсов. Также действует национальная программа передового производства (и в ее рамках сеть федеральных агентств), целью которой является обеспечение глобального лидерства страны в области передового производства. Помимо данной программы существует ряд инициатив в области передовых



производственных инноваций, направленных на повышение конкурентоспособности США в сфере передового производства.

Промышленная политика США формирует институциональные условия деятельности предприятий, в том числе процессов модернизации производства и не имеет выделенной специализации, что подтверждается полностью сонаправленными и практически идентичными в количественном выражении темпами роста государственного и частного секторов в сфере производства. В финансировании исследований и разработок предпринимательский сектор занимает большую долю, при этом разница между частными и расходами увеличивается за рассмотренный период (рис. 4).

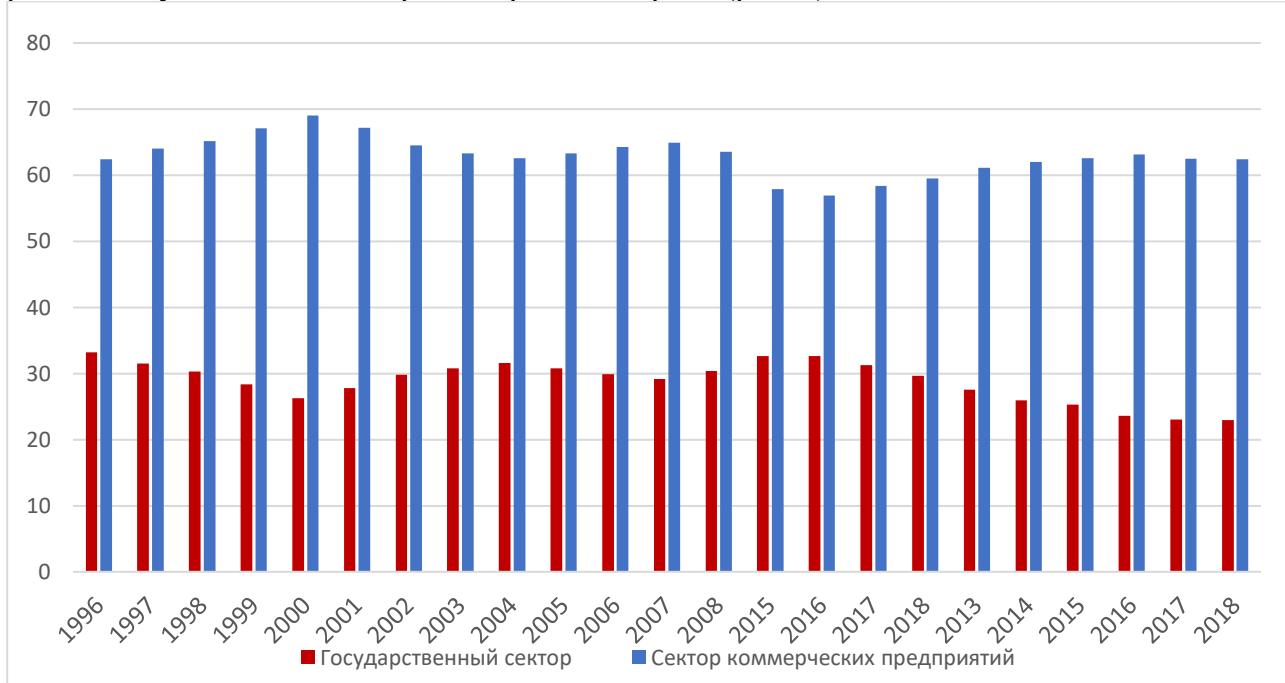


Рисунок 4 – Структура финансирования внутренних расходов на НИОКР по источникам, США, % [12]

В промышленной политике России также присутствуют акценты на процессах модернизации. В период начала рыночных отношений промышленная политика России характеризуется отсутствием последовательности и противодействии двух подходов: необходимость прямых государственных воздействий или «осторожной» государственной поддержки инновационной модернизации, формирующейся в предпринимательском секторе [11]. Так доминирование либерального подхода в промышленной политике в начале и середине 1990-х гг. сменилось усилением роли государства. Значительную рецессию промышленного сектора России в кризисный период 2008-2009гг. эксперты в многом связывают с отсутствием необходимых инструментов по формированию долгосрочных инвестиций для модернизации основных фондов. С середины 2000-х годов значительная роль государства проявляется в государственных инвестициях в модернизацию высокотехнологичных отраслей в большей степени посредством государственных предприятий.

Современная промышленная политика также включает элементы «горизонтальной» политики. В качестве задач промышленной политики выступают создание и развитие промышленной инфраструктуры и поддержка деятельности промышленных предприятий, стимулирование предприятий к освоению производства инновационных товаров, поддержка технологического перевооружения и модернизации основного капитала [13]. Вовлечение высококвалифицированного человеческого капитала и объединение науки и бизнеса в целях внедрения результатов НИОКР в производственные процессы происходит также в рамках российских технологических платформ, индустриальных и технологических парков,

формирование которых происходит «сверху-вниз» [8]. При этом инструментами стимулирования предпринимательской деятельности в промышленной сфере являются «вертикальные» меры поддержки в условиях импортозамещения, в том числе финансовая поддержка в форме субсидий и софинансирования посредством создаваемых фондов развития промышленности, а также специальные инвестиционные контракты, направленные на модернизацию промышленных мощностей.

Ведущая роль государства в технологической модернизации на этапе внедрения инноваций также прослеживается в структуре инвестиций на НИОКР, в которой государственные затраты составили в 2018 г. 67% (рис 5). При этом в 2018 г. 59,2% от объема отгруженных товаров и 71,7% численности работников предприятий обрабатывающей промышленности относились к частной собственности.

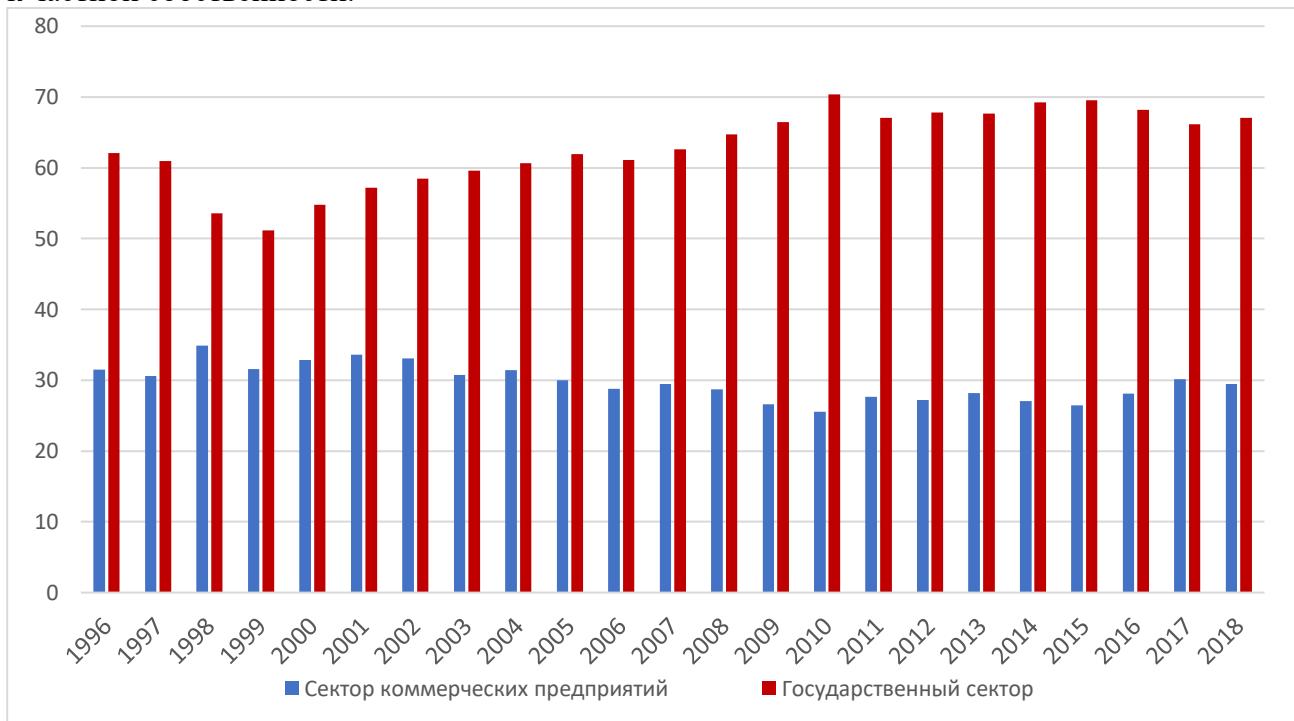


Рисунок 5 – Структура финансирования внутренних расходов на НИОКР по источникам, Россия, % [12]

Инструменты промышленной политики, направленные на стимулирование прямых инвестиций в физический капитал или в знания и исследования, не обеспечивают в достаточной мере достижение целей технологической модернизации на этапе развития инновационной деятельности. Отмечается «европейский парадокс», заключающийся в незначительном экономическом росте при высоком уровне инвестиций в человеческий капитал и исследовательский потенциал [2]. Современная концепция промышленной политики в ряде стран уже ориентирована на установление взаимодействия между государственным и предпринимательским секторами в рамках процессов модернизации и развития промышленного сектора и акцентирует внимание на формировании институциональной среды, обеспечивающей высокую эффективность такого взаимодействия.

Включение в промышленную политику механизмов, направленных на усиление роли предпринимательского сектора, может обеспечить как генерацию рабочих мест (расширение промышленного сектора), так и экономический рост (повышение производительности труда посредством осовременивая средств и способов производства). Использование инструментов, направленных на развитие предпринимательской инициативы, позволит достичь целей модернизации на этапе опережающей модернизации и распространения технологий без значительных инвестиций человеческий или физический капитал.

Однако на начальном этапе развития и трансформации промышленного сектора во многом

требуется искусственное перераспределение ресурсов с учетом долгосрочного планирования. В таких условиях возможно создание и реализация капиталоемких проектов ввиду сниженных рисков. Такое этапное включение инструментов позволит избежать разнонаправленности и несбалансированности промышленной политики в рамках процесса технологической модернизации.

**Список литературы:**

1. Aiginger K., Rodrik D. Rebirth of Industrial Policy and an Agenda for the Twenty-First Century // Journal Industrial Competition Trade, 2020. – N 20. – pp. 189 – 207.
2. Audretsch D.B., Link A.N., Lehmann, E.E. Introduction: Entrepreneurship and Industrial Organization // Review of Industrial Organization, 2020. – N 57. – pp. 515–518.
3. Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee, the committee of the regions and the European investment bank. Investing in a smart, innovative and sustainable Industry A renewed EU Industrial Policy Strategy COM/2017/0479.
4. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery. Brussels, 5.5.2021.
5. Eurostat [Электронный ресурс]. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
6. Feller I., Nelson J. P. The microeconomics of manufacturing modernization programs // Research Policy, 1999. – N 28(8). – pp. 807 – 818.
7. Industrial Strategy 2030. Guidelines for a German and European industrial policy. 2019. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. №11019 Berlin, Germany.
8. Lowry A. Industrial Policy and Technological Cooperation in the EAEU: The Case of Eurasian Technology Platforms // European Integration Beyond Brussels. Security, Conflict and Cooperation in the Contemporary World. Palgrave Macmillan. 2020.
9. Pichler M., Krenmayr N., Schneider E., Brand U. EU industrial policy: Between modernization and transformation of the automotive industry // Environmental Innovation and Societal Transitions, 2021. – N 38. – pp. 140 – 152.
10. Plan Estrategico Industrial 2020.
11. Домбровская О. А., Таймазов Э. В. Развитие промышленной политики современной России // Terra Economicus, 2009. – №7(3). – С.125-127.
12. Статистический институт ЮНЕСКО. [Электронный ресурс]. – URL: <http://data UIS.unesco.org/Index.aspx>
13. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» № 488-ФЗ от 31.12.2014.

**Для цитирования:**

Руднева К. В. Промышленная политика как фактор модернизации промышленного сектора экономики // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторе:**

Руднева Кристина Сергеевна, младший научный сотрудник Центра научных исследований «Инструментальные, математические и интеллектуальные средства в экономике» Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

Контактная информация: legostaeva@sfedu.ru

УДК 658.5

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Сенченко С. А.

*Южный федеральный университет,  
канд. экон. наук, доцент*

Целью данной статьи является рассмотрение современных подходов к разработке внедрению или модернизации системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта, нацеленной на защиту функционирование рассматриваемого субъекта от внешних и внутренних опасностей и угроз. Для достижения поставленной цели был проведен анализ существующих подходов, методов и приемов. По результатам анализа получен вывод, о том, что современная система обеспечения экономической безопасности должна базироваться на типовых подходах и методах и разрабатываться под конкретные цели и задачи, представлять собой логически, четко и рационально выстроенную многоуровневую структуру.

*Ключевые слова:* экономическая безопасность; система; мониторинг внешних и внутренних опасностей и угроз; процесс разработки.

## MODERN APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF A SYSTEM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ECONOMIC ENTITY

Senchenko S. A.

*Southern Federal University,  
Candidate of Economics (PhD), associate professor*

The purpose of this article is to consider modern approaches to the development of the implementation or modernization of the economic security system of an economic entity, aimed at protecting the functioning of the entity in question from external and internal dangers and threats. To achieve this goal, an analysis of existing approaches, methods and techniques was carried out. Based on the results of the analysis, it was concluded that a modern system for ensuring economic security should be based on standard approaches and methods and be developed for specific goals and objectives, be a logically, clearly and rationally built multi-level structure.

*Keywords:* economic security; system; monitoring of external and internal dangers and threats; development process.

В современных условиях развития российской экономики понятие, механизмы, подходы к экономической безопасности хозяйствующего субъекта, а также ее обеспечение представляют собой наиболее актуальные стратегические задачи на всех уровнях. На актуальность этих задач с учетом современного развития и состояния всех экономических сфер деятельности все больше и больше оказывают влияние различные внешние и внутренние опасности и угрозы экономического, социального, политического и других направлений. При этом указанные опасности и угрозы могут возникать и воздействовать как внутри России, так и на мировой арене в целом. В этих условиях каждый хозяйствующий субъект вне зависимости от его уровня вовлечения в национальную экономику, структуры, масштаба деятельности и иных параметров должен обеспечить проектирование, внедрение или модернизацию существующей и сопровождение собственной системы обеспечения экономической безопасности. Используемые подходы, методы и инструментарий при разработке или модернизации указанной системы, как правило базируются на существующих базовых методологических подходах, однако при этом необходимо уделять внимание специфике и особенностям деятельности рассматриваемого хозяйствующего субъекта.

Оперируя существующими на данный момент определениями и терминологией, приводя все трактовки в правовой и в экономической сферах в единое поле, можно сказать, что экономическая безопасность хозяйствующего субъекта представляет собой состояние, при

котором осуществляется полная, рациональная и эффективная защита его различных экономических интересов от внешних и внутренних опасностей и угроз, в том числе хозяйственное функционирование и обеспеченность ресурсами. В широком смысле понимания данная формулировка выражает способность данного хозяйствующего субъекта стабильно и эффективно вести свою деятельность в существующих реалиях, а также инновационно развиваться как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. При этом экономическая безопасность хозяйствующего субъекта оказывает влияние на повышение результативности, эффективности и экономический рост, а соответственно ведет к внедрению более высокой, более продвинутой, более масштабной системы безопасности.

Рассматривая обобщенно экономическую безопасность хозяйствующего субъекта, следует также отметить, что она нацелена на ряд основополагающих моментов [2]:

- экономическую эффективность: высокая финансовая эффективность и независимость, экономическая и финансовая устойчивость деятельности хозяйствующего субъекта;
- управленческая эффективность: принятие эффективных управленческих решений управления на всех структурных уровнях и этапах функционирования;
- технологическая эффективность: конкурентоспособность и соответствие современным реалиям и потребностям рынка технологической базы хозяйствующего субъекта;
- эффективность трудовых ресурсов: высококвалифицированный персонал, обладающий соответствующими компетенциями в той или иной области, высокие требования к знаниям, уровню квалификации и компетенциям принимаемого персонала;
- нормативно-правовая эффективность: обеспечение соответствия и четкое выполнение нормативов при осуществлении деятельности хозяйствующего субъекта;
- эффективность информационного обеспечения: деятельности хозяйствующего субъекта с учетом защиты различного рода информационных ресурсов, оказывающих прямое или косвенное влияние в тех или иных условиях и обстановке;
- социальная эффективность: социальное сопровождение трудовых ресурсов хозяйствующего субъекта, поддержка их профессиональных интересов, карьерного роста и мотивации, осуществление тех или иных социальных гарантий.

Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта разрабатывается на основе стоящих целей, задач и стратегических направлений для обеспечения безопасности, которые определяются исходя из состояния окружающей обстановки, целей и стратегий функционирования и развития рассматриваемого субъекта. При этом основной упор делается на построение четкой и логической системы своевременного обнаружения опасностей и угроз, сведения к минимуму их влияния, воздействий на рассматриваемый субъект, а также снижением возможных негативных последствий. Вследствие этого система обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта должна представлять собой логический, структурированный и четко выстроенный единый организационно-технический комплекс мер, направленных на качественную и эффективную реализацию защиты экономических интересов рассматриваемого субъекта от влияния и воздействия внешних и внутренних угроз и опасностей. В основе данной системы, как и любой другой, лежат: цель, задачи, принципы, подходы, методики и механизмы процессов разработки, внедрения или модернизации, сопровождения и контроля. На основе выше приведенного утверждения можно говорить о том, что главная цель создания системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта – это определение внешних и внутренних опасностей и угроз, оказывающих влияние на экономическое состояние, с последующими действиями для минимизации их влияния, при помощи разработанного, реализуемого и сопровождаемого комплекса социально-экономических, правовых, технических и организационных мероприятий, с учетом соблюдения основополагающих и базовых принципов, на которые в своей деятельности опирается рассматриваемый субъект.

К основным задачам такой системы относят прогнозирование возможных опасностей и угроз, их предупреждение, принятие решений по способам, методам и приемам реагирования на них, а также постоянное совершенствование указанной системы [1].

В тоже время необходимо отметить и тот факт, что главенствующим элементом рассматриваемой системы являются механизмы, которые представлены достаточно логическим, проработанным и четко структурированным инструментарием, используемым в различных процессах, в том числе и при принятии управленческих решений, направленных на обеспечение, стабильное и эффективное экономическое развитие, а также на повышение экономической эффективности рассматриваемого субъекта. При этом данный механизм имеет яркие отличительные черты: динамичное развитие и постоянное совершенствование, адаптация к внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта с учетом происходящих различных возмущениях и воздействиях на них. В качестве основного назначения указанного механизма можно назвать создание и реализация условий и мер, обеспечивающих экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.

В основе базовых принципов построения эффективной, надежной и рациональной системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта лежат разработка концепции экономической безопасности и реализация комплекса мер и мероприятий в соответствии с разработанной концепцией, спецификой хозяйствующего субъекта, а также его отраслевой принадлежности. Как показывает практика, основные подходы к разработке концепции опираются на те или иные практические взгляды, наработки, ценности и опыт, в совокупности позволяющие достигнуть эффективного обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта и его экономических интересов в рамках правового поля. Однако в современных условиях указанные подходы необходимо пересматривать или же предусмотреть возможность их корректировки исходя из сложившейся ситуации, прогнозных данных, а также исходя из тех или иных неопределенностей, которые могут возникнуть на различных этапах функционирования хозяйствующего субъекта. Нужно понимать, что в указанную концепцию включаются функции и действия определения и реализации системы мер, путей и направлений для достижения поставленных целей, с учетом создания и обеспечения благоприятных условий для достижения результата при существующих неопределенностях, наличия внутренних и внешних опасностей и угроз, их степени влияния, действия структурных подразделений рассматриваемого субъекта в разных условиях и обстановке и т.д. Необходимо отметить и тот факт, что существенное влияние на разработку концепции оказывают результаты анализа внутренней, внешней микро- и макросреды хозяйствующего субъекта с учетом особенностей функционирования и специфики рассматриваемого субъекта. Указанные результаты оказывают непосредственное влияние на формирование и поддержание благоприятной обстановки для реализации стратегии, концепции и целей, сформулированных в рамках обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Кроме того, полученные результаты указанного анализа позволяют выявить, с одной стороны, события, которые способствуют возникновению трудно прогнозируемых и/или непрогнозируемых угроз и опасностей, с другой стороны, выявить существующие угрозы и опасности, на которые по каким-либо причинам не акцентировано внимание.

Следует также отметить, что при разработке концепции существенное воздействие на сам процесс разработки оказывает ряд процессов. Прежде всего это формирование информационной базы о тех или иных действиях конкурентов, а также других сопутствующих факторах, оказывающих влияние на экономическую составляющую безопасности хозяйствующего субъекта и оценка его ресурсного обеспечения и экономического состояния. При этом, как правило, основной упор делается на достоверность, актуальность и полноту получаемых данных в связи с тем, что получаемая информация оказывает существенное влияние как на объективность и обоснованность принятия управленческих решений, влияющих на эффективность системы экономической безопасности. Кроме того, производится оценка степени защищенности тех или иных объектов, а также факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на нее, и оценка возможностей хозяйствующего субъекта по созданию и обеспечению собственной службы безопасности. Четко сформулированная и логически обоснованная концепция является фундаментальной основой,

отражающей основные базовые компоненты модели обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Разработка модели обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта в рамках сформулированной концепции осуществляется по типовой схеме, состоящей из определенных действий и процессов. Основополагающим моментом является планирование, организация и сопровождение системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта, в рамках которого определяются объекты безопасности, организационная структура, ее функционал и т.д. Не маловажным является и процесс организации и осуществления мониторинга угроз и опасностей, оказывающих прямое или косвенное влияние на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта [3]. На данном этапе уделяется особое внимание степени достоверности и точности идентификации угроз и опасностей, правильному выбору параметров, определяющих их проявление и измерение, отражающих то или иное влияние, а также разработке комплекса соответствующих мер по предупреждению указанных угроз и опасностей, в соответствии с их масштабом и характером влияния. Следует отметить, что в условиях постоянно меняющихся ситуаций, обстановке и факторов, оказывающих влияние, необходимо систематически и постоянно проводить анализ и обновление данных, чтобы обеспечить своевременное и актуальное реагирование на возникновение, проявление и влияние соответствующих угроз. При этом не маловажным является тот момент, что необходимо учитывать особенности хозяйствующего субъекта, оказывающих одно из первостепенных значений на своевременное выявление, предотвращение тех или иных угроз и опасностей. Следующим шагом для создания эффективной системы экономической безопасности является разработка методов, форм, подходов и приемов, которая должна способствовать проведению оценки уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта с точки зрения ее эффективности. В основе этих процессов лежат определение показателей экономической безопасности и их пороговых значений. При этом пороговые значения могут определяться самостоятельно, исходя из той или иной ситуации, целей, задач и существующей неопределенности или же использоваться в виде рекомендуемых нормативов. Указанные показатели-индикаторы позволяют выявить проблемные зоны в деятельности хозяйствующего субъекта и наиболее действенные способы их устранения. Финальной стадией построения эффективной системы экономической безопасности являются процессы, направленные на определение и обоснование метода оценки экономической безопасности хозяйствующего субъекта, позволяющего определить фактический уровень экономической безопасности посредством одного из существующих методов или, с точки зрения практического применения, их совокупности. На текущий момент широкое распространение с практической точки зрения получили [1]:

- метод исследования динамики основных показателей;
- метод использования пороговых значений показателей;
- метод применения среднеотраслевых показателей;

Первый метод характеризуется изучением и анализом показателей за различные периоды, определяемых и используемых исходя из деятельности хозяйствующего субъекта, поставленных целей и задач. Его недостатком является невозможность самостоятельного практического применения, вследствие отсутствия прямой оценки экономической безопасности, а только выявление тенденций.

Второй метод основывается на использовании показателей и сравнении определяемых в процессе исследования их фактических значений с установленными допусками, что позволяет оценить уровень экономической безопасности хозяйствующего субъекта на основе расхождений показателей.

Третий метод опирается на анализ данных, полученных в ходе сравнения текущих показателей хозяйствующего субъекта с пограничными показателями отрасли, взятых, как правило, в средних значения. Однако на практике данный метод используется довольно редко, так как требует наличия актуальной и достоверной информации, которую в силу тех или иных причин получить сложно и проблематично, или же в силу того, что актуальность и

достоверность указанной информации или ее части вызывают сомнения.

Подводя итог можно сказать, что современная система экономической безопасности хозяйствующего субъекта:

1. Базируется на типовых подходах и методах и разрабатывается под конкретные цели и задачи, исходя из сложившейся ситуации и обстановки в тех или иных условиях неопределенности.

2. Представляет собой логически, четко и рационально выстроенную многоуровневую структуру.

3. Предполагает функционирование, направленное на максимизацию защиты от внешних и внутренних угроз и опасностей.

4. Стремится обеспечить наиболее эффективное функционирование и развитие хозяйствующего субъекта в современных условиях, а также защиту его экономических интересов.

В свою очередь, процесс разработки модели и выбор метода ее оценки на отдельно взятом хозяйствующем субъекте осуществляется, с одной стороны, с учетом целей и задач во всех областях и направлениях функционирования, ставящихся перед рассматриваемым субъектом, с другой стороны, с учетом особенностей хозяйствования, наличия актуальной и достоверной информации, а также других объективных факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на рассматриваемый субъект. Практическая разработка указанной модели производится с учетом возможности корректировки, исходя из изменения целей, задач, обстановки и ситуации.

#### **Список литературы:**

1. Балалихина Н. В. Экономическая безопасность предприятия и кризис // Экономика и бизнес: теория и практика, 2018. – № 3. – С. 14 – 17.
2. Буров В. Ю. Обеспечение экономической безопасности малых предприятий как фактор, способствующий развитию инновационной деятельности (в соавт. с Кислощевым П.А.). // Фундаментальные исследования, 2017. – № 3. – С. 105 – 110.
3. Мамаева Л. Н. Экономическая безопасность предприятия. Учебное пособие. – Министерство образования и науки РФ, Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. – 111 с.

#### **Для цитирования:**

Сенченко С. А. Современные подходы к разработке системы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

#### **Сведения об авторе:**

Сенченко Сергей Алексеевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

Контактная информация: [sasenchenko@sfedu.ru](mailto:sasenchenko@sfedu.ru)

## ОЦЕНКА ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ОПЛАТОЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ РАЗЛИЧНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ГРУПП В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ситникова Е. Д.<sup>1</sup>, Развадовская Ю. В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Южный федеральный университет,  
магистрант

<sup>2</sup>Южный федеральный университет,  
канд. экон. наук, доцент

Данная статья посвящена исследованию проблемы оценки зависимости технологических изменений и заработной платы работников. На основании имеющихся по данной тематике исследований была сформирована гипотеза, в соответствии с которой технологические изменения в России могут являться причиной неравенства заработной платы. В статье предпринимается попытка обосновать, как технологические изменения, ориентированные на квалификацию, влияют на неравенство в заработной плате работников в России. Для подтверждения гипотезы используются статистические данные и корреляционный анализ. Полученные результаты позволяют сформулировать вывод о том, что в российской экономике наблюдается зависимость между технологическими изменениями и заработной платой, в том числе высокая зависимость между затратами на инновации и оплатой труда рабочих различных профессиональных групп.

*Ключевые слова:* заработка плата; технический прогресс; виды экономической деятельности; затраты на инновации; квалифицированные и неквалифицированные работники; рабочая сила; неравенство в оплате труда.

## ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGICAL CHANGES AND THE REMUNERATION OF EMPLOYEES OF VARIOUS QUALIFICATION GROUPS IN THE RUSSIAN ECONOMY

Sitnikova E. D.<sup>1</sup>, Razvadovskaya Yu. V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Southern Federal University,*  
*Master's student*

<sup>2</sup>*Southern Federal University,*  
*Candidate of Economics (PhD), associate professor*

This article examines the problem of assessing the dependence of technological changes and workers' wages. Based on the available research on this topic, a hypothesis was formed, according to which technological changes in Russia may be the cause of wage inequality. The article attempts to substantiate how technological changes focused on qualifications affect the wage inequality of workers in Russia. Statistical data and correlation analysis are used to confirm the hypothesis. The results adopted in the course of the study allow us to conclude that in the Russian economy there is dependence between technological changes and the remuneration of workers, including a high dependence between the cost of innovation and the remuneration of workers in various professional groups.

*Keywords:* wages; technological progress; types of economic activity; innovation costs; skilled and unskilled workers; labor force; wage inequality.

Принимая во внимание то, что к настоящему времени существует довольно большое количество исследований, которые связаны с оценкой влияния технологических изменений на различные аспекты социально-экономических систем, остается нерешенным вопрос о том, какое влияние оказывают технологические изменения на неравенство в оплате труда. В большинстве имеющихся исследований утверждается, что технический прогресс может увеличить неравенство в заработной плате работников с разным уровнем образования, обосновывается тот факт, что наиболее квалифицированная рабочая сила будет более востребована в технологически развитой экономике, поэтому их заработная плата будет

увеличиваться.

В зарубежной литературе довольно широко рассматриваются вопросы о неравенстве заработной платы квалифицированных и неквалифицированных работников, отмечается наличие различного рода факторов, влияющих на неравенство заработной платы в различных странах. Исследование данного аспекта посвящены работы таких авторов как Камашева А., Колесникова Ю., Карасик Е., Саляхова Э. [8]. В них рассматриваются такие факторы дискриминации работников как: дискриминация по признаку пола, возраста и состояния здоровья. Авторами были представлены возможные варианты решения данных проблем, учитывая возможную нехватку рабочей силы. Чтобы снизить влияние негативных демографических тенденций в рамках ограничений рынка труда можно повысить уровень производительности труда, произвести технологическое обновление производства, увеличить капиталоемкости, технологические инновации. Также формулируется предположение о том, что на экономическую ситуацию в стране оказывает большое влияние качество образования. За счет использования своих знаний высококвалифицированные рабочие в странах имеют более высокие доходы. В большинстве исследований утверждается, что технический прогресс является одним из источников роста неравенства в оплате труда. Постоянные технологические изменения приносят выгоды более высокообразованным и квалифицированным работникам. Важнейшим источником для повышения экономического развития и эффективности работы выступают новые научные знания и технологические изменения. А увеличение производительности труда, в свою очередь, служит движущей силой роста оплаты труда и повышения уровня благосостояния. Также в ряде исследований технологические изменения, ориентированные на навыки, рассматриваются в качестве фактора, объясняющего растущее неравенство в оплате труда. Брок С., Квинтини Г., Вандевейер М. пересмотрели роль навыков в объяснении различий в неравенстве заработной платы между США и другими странами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [7]. Они считают, что навыки работников вознаграждаются в разной степени, поэтому неравенство в заработной плате работников в одних странах намного ниже, чем в других.

Ли Ч.-В., Ви Д. используют анализ спроса и предложения, чтобы выявить, что способствует увеличению неравенства в оплате труда квалифицированных и неквалифицированных рабочих в Индонезии [9]. Авторы обнаружили, что технологические изменения, которые были ориентированы на квалификацию, появились вместе с быстрой глобализацией и техническим прогрессом. Данные изменения способствовали увеличению спроса на квалифицированную рабочую силу и неравенство в заработной плате в Индонезии.

Пи Ц. и Чжан П. рассматривают неравенство в оплате труда квалифицированных и неквалифицированных рабочих в развивающихся странах. Авторы формулируют гипотезу о том, что существующие теоретические исследования в большинстве случаев фокусируют внимание на развитых странах [10]. При этом в данных исследованиях прослеживается недостаточность учета особенностей развивающихся стран, поэтому в статье делается попытка восполнить пробел в этой области исследований. Также рассматривается роль технологических изменений как фактора, влияющего на неравенство в оплате труда между квалифицированными и неквалифицированными работниками.

Реголини Д. формулирует предположение о том, что с ростом технического прогресса увеличивается заработка плата у квалифицированных работников [11]. В связи с этим наблюдается тенденция к увеличению числа работников, стремящихся повысить свои профессиональные навыки. Однако многим низкоквалифицированным рабочим не хватает ресурсов на это, так как с увеличением оплаты труда квалифицированных работников, повышаются затраты на образование. В качестве предложений автор формулирует тезис о том, что увеличение субсидии на образование, а также формирование систем трудоустройства рабочих со средним уровнем квалификации может обеспечить решение указанной проблемы.

В отечественных исследованиях по рассматриваемой проблематике также наблюдается тенденция, связанная с возрастанием внимания к технологическим изменениям, как фактору изменения оплаты труда.

Антохова Е. А. отмечает, что в результате технологических изменений и инноваций появляются новые отрасли, а соответственно новые профессии, это ведет к условной замене работников [1]. Установлено, что образование не является обязательным для карьерного роста, но для профессионального роста и увеличения заработной платы необходимо разрабатывать целевые образовательные программы. Критская С. С., исследуя проблему влияния технического прогресса на количество численности занятых на предприятиях высокотехнологичной промышленности, формулирует предположение о том, что в ближайшей перспективе при внедрение трудосберегающих технологий в промышленности может произойти снижение численности рабочих на предприятиях [3].

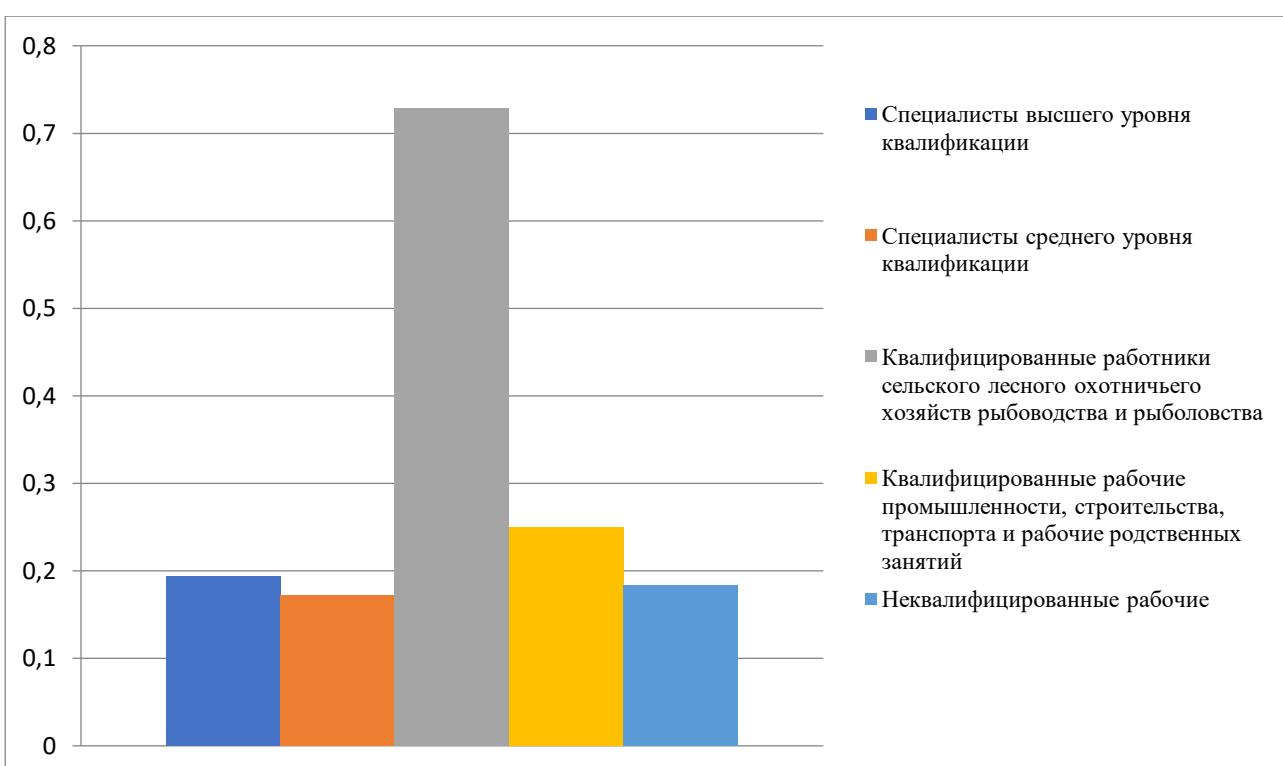
Субаева А. К., Мавлиева Л. М. предполагают, что технический прогресс становится причиной появления ряда социально-экономических проблем, в том числе низкого уровня заработной платы и роста безработицы работников аграрного сектора [5]. С увеличением технологических изменений в сельском хозяйстве больше пользуются спросом специалисты квалифицированной профессиональной группы и рабочие, которые дополнительно повышают профессиональные навыки. При этом отмечается, что на данный момент сельские жители при низком уровне дохода имеют ограниченный доступ к качественному образованию.

На основании проведенного анализа исследований российских и зарубежных авторов по рассматриваемой проблематике сформулируем гипотезу: технологические изменения в России могут являться причиной неравенства заработной платы. В данной работе предпринимается попытка, связанная с выявлением того, как технологические изменения, ориентированные на квалификацию, влияют на неравенство в заработной плате работников в России. Для подтверждения гипотезы используется статистический сборник «Труд и занятость в России» с сайта Росстат [6], статистический сборник ВШЭ «Индикаторы инновационной деятельности» [2], а также статистический ежегодник с сайта Росстат «Основные фонды» [4]. Нами были использованы данные «Оплата труда рабочих по занятиям и отраслям», «Затраты на технологические инновации организаций, по отраслям в России» за 2011, 2013, 2015, 2017 и 2019 годы, а также данные о степени износа основных фондов за 2019 год. Сведения разделены:

- по видам экономической деятельности, а именно: добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; строительство; связь и информация; научные исследования и разработки; сельское хозяйство.
- по профессиональным квалификационным группам работников: специалисты высшего уровня квалификации; специалисты среднего уровня квалификации; квалифицированные рабочие сельскохозяйственного сектора, рыбоводства и рыболовства; квалифицированные рабочие в области строительства и технического обслуживания; неквалифицированные работники.

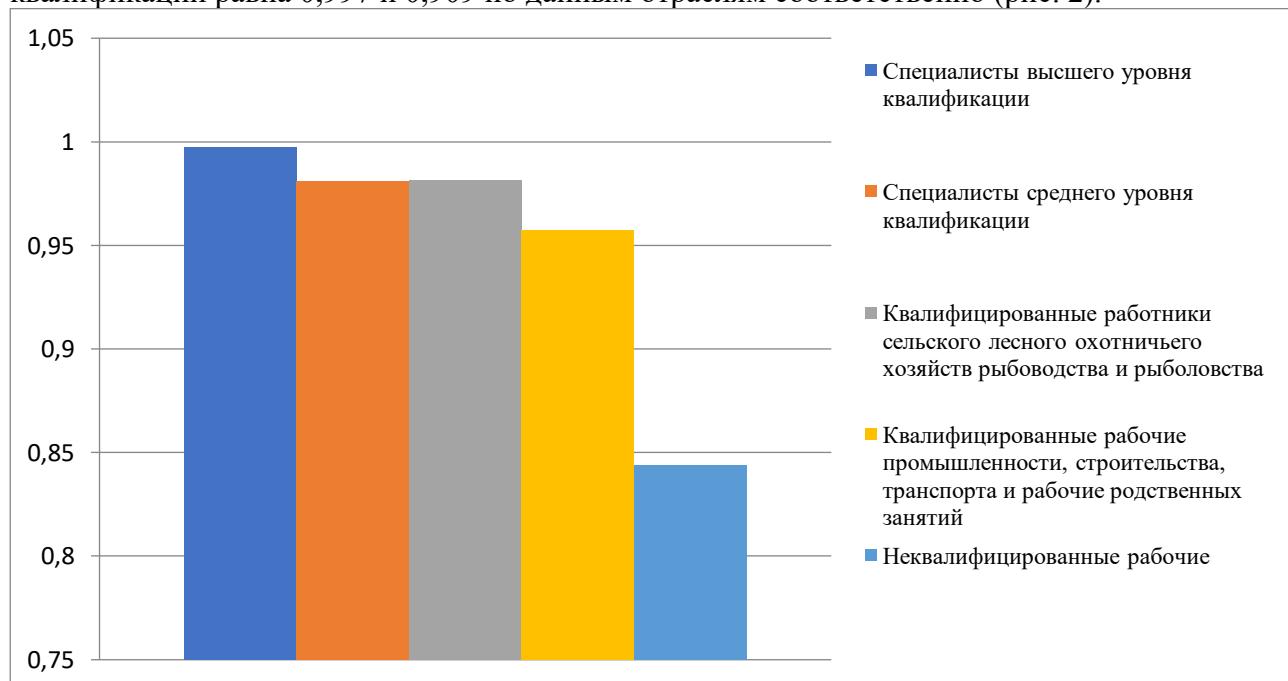
Для проверки зависимости между показателями заработной платы работников и затратами на инновационную деятельность в данной работе используется метод корреляционного анализа.

Проведенные расчеты свидетельствуют о том, что минимальный уровень корреляции между затратами на инновационную деятельность и оплатой труда рабочих прослеживается в отрасли «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды» (рис.1). Величина коэффициента линейной корреляции между оплатой труда специалистов среднего уровня квалификации и затратами на инновации и равна 0,171. Такие результаты свидетельствуют о том, что в рассматриваемом периоде затраты на инновации в данной отрасли не являются влияющим фактором на такой показатель, как оплата труда работников.



*Рисунок 1 – График зависимости между затратами на инновации и оплатой труда рабочих по виду экономической деятельности «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды»*

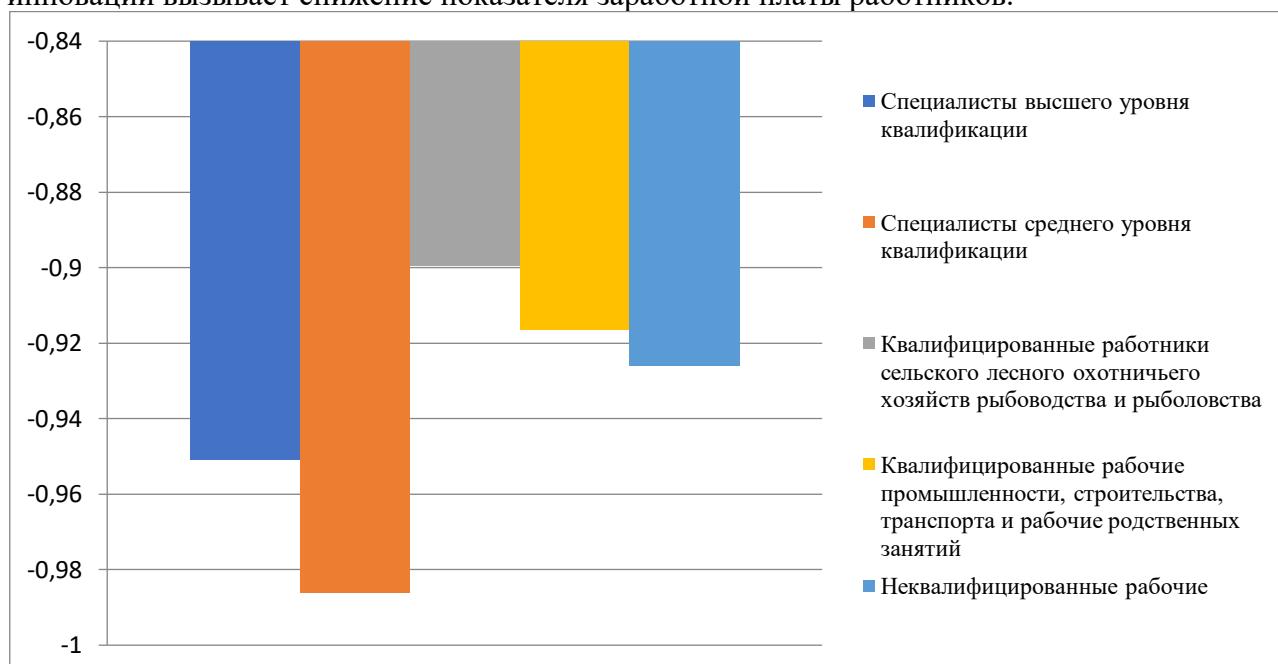
Очень сильная корреляционная связь наблюдается в отрасли «Обрабатывающие производства», так же, как и в отрасли «Научные исследования и разработки». Коэффициент корреляция между затратами на инновации и оплатой труда работников с высшим уровнем квалификации равна 0,997 и 0,909 по данным отраслям соответственно (рис. 2).



*Рисунок 2 – График зависимости между затратами на инновации и оплатой труда рабочих по виду экономической деятельности «Научные исследования и разработки»*

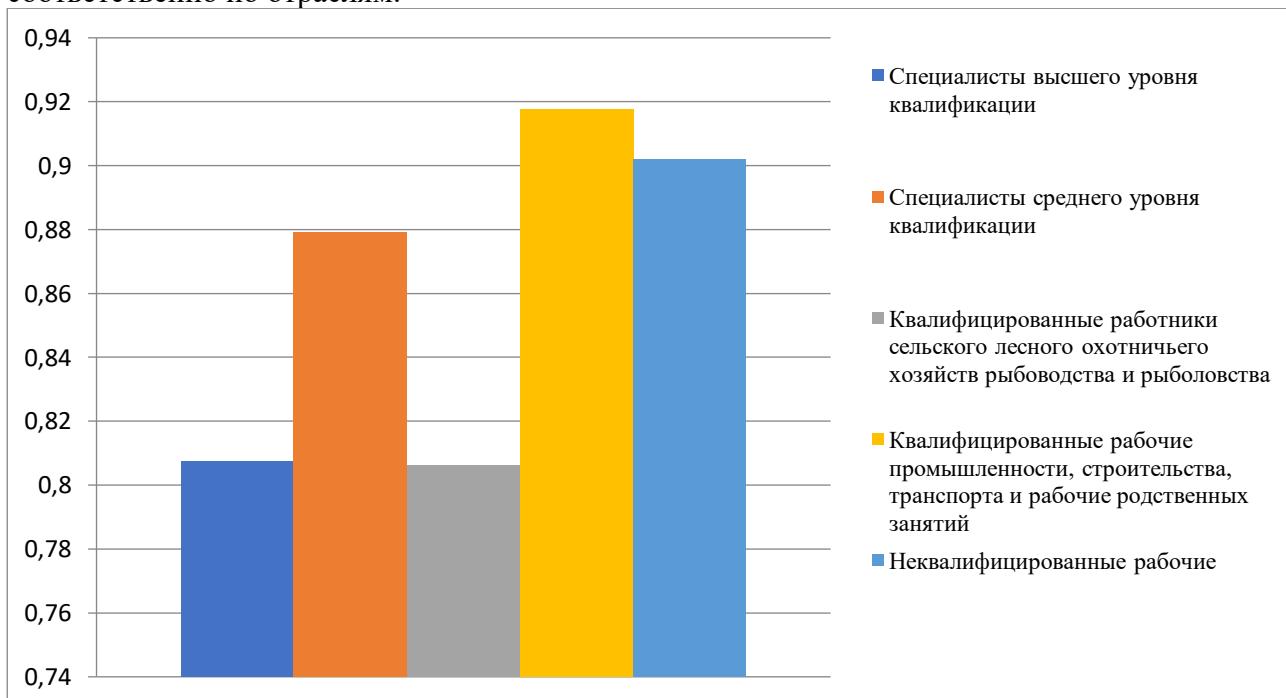
В отраслях «Сельское хозяйство» и «Связь» наблюдается сильная обратная связь. Корреляция между затратами на инновацию и оплатой труда квалифицированных работников

сельскохозяйственного сектора в отрасли «Сельское хозяйство» равна -0,899 (рис. 3). Это позволяет сформулировать предположение о том, что повышение затрат на технологические инновации вызывает снижение показателя заработной платы работников.



*Рисунок 3 – График зависимости между затратами на инновации и оплатой труда рабочих в отрасли «Сельское хозяйство»*

В отраслях «Добыча полезных ископаемых» и «Строительство» наблюдается высокая корреляционная зависимость (рис. 4). Коэффициент корреляции между затратами на инновации и заработной платой неквалифицированных рабочих равен 0,817 и 0,901 соответственно по отраслям.



*Рисунок 4 – График зависимости между затратами на инновации и оплатой труда рабочих в отрасли «Строительство»*

Для уточнения сформулированной гипотезы были использованы данные о степени износа основных фондов (табл. 1).

*Таблица 1 – Износ основных производственных фондов за 2019 год и средние значения коэффициента корреляции по отраслям*

Экономическая деятельность	Среднее значение коэффициента корреляции	Степень износа, %
Добыча полезных ископаемых	0,75	55,9
Обрабатывающие производства	0,93	51,5
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	0,3	45,7
Деятельности в области информации и связи	-0,71	61,3
Деятельность профессиональная, научная и техническая	0,95	46,0
Сфера строительства	0,86	48,2
Сельскохозяйственный сектор	-0,93	40,5

Сравним данные корреляционной зависимости со степенью износа основных фондов в 2019 году. В отрасли «Добыча полезных ископаемых» достаточно высокая степень износа (55,9%), также высокое значение коэффициента корреляции (0,75). По виду экономической деятельности «Связь» высокая степень износа (61,3%), коэффициент корреляции имеет отрицательное значение -0,71. В отрасли «Строительство» высокая корреляционная зависимость (0,86), но степень износа ниже среднего (48,2%). В сельскохозяйственном секторе степень износа ниже среднего (40,5%), а корреляционная зависимость сильная обратная -0,93. Данные результаты свидетельствуют о том, что зависимость между степенью износа основных производственных фондов и средним коэффициентом корреляции не наблюдается.

Проведенный анализ свидетельствует о наличии взаимосвязи между затратами на инновации и уровнем заработной платы рабочих по различным квалификационным группам. Однако наблюдается отсутствие взаимосвязи между коэффициентом корреляции и износом основных фондов. Это приводит к выводу о том, что уровень технологичности производства не определяет зависимость между затратами на технологические инновации и уровнем оплаты труда рабочих. После проведенного исследования полученные результаты позволяют сформулировать вывод о том, что в трудоемких секторах российской экономики наблюдается отрицательная зависимость между такими показателями, как затраты на инновации и уровень оплаты труда работников. Такая динамика может быть связана с тем, что в трудоемких секторах происходит процесс замещения труда капиталом. При этом, в целом, по видам экономической деятельности прослеживается динамика, связанная с более высокой положительной зависимостью между показателем «затраты на инновации» и «уровень заработной платы высококвалифицированных работников».

#### **Список литературы:**

1. Антохова Е. А. Компенсаторная роль образования в условиях глобальной цифровизации // Научно-аналитический журнал обозреватель, 2020. – №4. – С. 102 – 113.
2. Индикаторы инновационной деятельности: 2021: статистический сборник / Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021.
3. Критская С. С. Повышение производительности труда в высокотехнологичной промышленности: стимулы и социальные риски // Экономический анализ: теория и практика, 2016. – №4. – С. 107 – 121.
4. Россия в цифрах. 2021: Краткий статистический сборник / Ред. колл.: П. В. Малков, Э. Ф. Баранов и др. – М.: Росстат, 2021. – 102 с.
5. Субаева А. К., Мавлиева Л. М. Готовность кадров к восприятию и внедрению современной техники и технологий в сельскохозяйственное производство // Вестник Казанского государственного аграрного университета, 2018. – №3. – С. 147 – 150.
6. Труд и занятость в России. 2019: Статистический сборник / Ред. колл.: К. Э. Лайкам, Л. И. Агеева и др. – М.: Росстат, 2019. – 135 с.
7. Broecke S., Quintini G., Vandeweyer M. Explaining international differences in wage inequality: Skills matter // Economics of Education Review. 2017. – pp. 112 – 124.
8. Discrimination and Inequality in the Labor Market / Kamashova A., Kolesnikova J., Karasik E., Salyakhov E. // Procedia Economics and Finance, 2013. – pp. 386 – 392.



9. Lee J-W., Wie D. Technological Change, Skill Demand, and Wage Inequality: Evidence from Indonesia // World Development, 2015. – pp. 238 – 250.
10. Pi J., Zhang P. Skill-biased technological change and wage inequality in developing countries // International Review of Economics & Finance, 2018. – pp. 347 – 362.
11. Rigolini J. Education technologies, wages and technological progress // Journal of Development Economics, 2004. – pp. 55 – 77

**Для цитирования:**

Ситникова Е. Д., Развадовская Ю. В. Оценка взаимосвязи между технологическими изменениями и оплатой труда работников различных квалификационных групп в российской экономике // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторах:**

*Ситникова Екатерина Дмитриевна*, магистрант Центра научных исследований «Инструментальные, математические и интеллектуальные средства в экономике» Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

*Контактная информация:* esitnikova@sfedu.ru

*Развадовская Юлия Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент, и.о. директора Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета, Таганрог, Россия.

*Контактная информация:* yvrazvadovskaya@sfedu.ru



## КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО АНТИКОРРУПЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ПРОСВЕЩЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)

Филатова Е. В.

*Южный федеральный университет,  
канд. юрид. наук*

Цель статьи заключается в обосновании целесообразности принятия Концепции непрерывного антикоррупционного образования и просвещения в РФ и разработке комплекса ее ключевых положений, реализуемых на региональном уровне. В данном контексте в качестве предмета исследования в статье выступает комплекс средств и методов антикоррупционного образования и воспитания, реализуемых на различных уровнях образовательной системы и представленных в системной целостности, а в качестве объекта исследования принят процесс разработки и реализации Концепции непрерывного антикоррупционного образования и просвещения в рамках ее региональной составляющей. При этом основным ориентиром в рамках этого процесса предлагается принять формирование у обучаемых комплекса антикоррупционных компетенций, позволяющих индивидууму понимать сущностное содержание коррупционных проявлений, распознавать эти проявления и уметь противостоять им. Обоснована целесообразность разграничить сущностное содержание формируемых компетенций, представив их в форме базовых, расширенных и профессиональных антикоррупционных компетенций.

*Ключевые слова:* противодействие коррупции; антикоррупционное образование; непрерывное образование; компетентностный подход; антикоррупционные компетенции; многоуровневый подход.

## THE CONCEPT OF CONTINUOUS ANTI-CORRUPTION EDUCATION AND ENLIGHTENMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION (REGIONAL ASPECT)

Filatova E. V.

*Southern Federal University,  
Candidate of Law*

The purpose of the article is to substantiate the feasibility of adopting the Concept of Continuous Anti-corruption Education and Enlightenment in the Russian Federation and to develop a set of its key provisions implemented at the regional level. In this context, the subject of the study in the article is a set of tools and methods of anti-corruption education and enlightenment, implemented at various levels of the educational system and presented in a systematic integrity, and the object of the study is the process of developing and implementing the Concept of continuous anti-corruption education and education within its regional component. At the same time, the main reference point in this process is proposed to take the formation of a set of anti-corruption competencies in the trainees, which allow the individual to understand the essential content of corruption manifestations, recognize these manifestations and be able to resist them. The expediency of distinguishing the essential content of the formed competencies is justified, presenting them in the form of basic, expanded and professional anti-corruption competencies.

*Keywords:* anti-corruption; anti-corruption education; life-long learning; competence-based approach; anti-corruption competencies; multi-level approach.

Одним из важнейших негативных факторов, препятствующих обеспечению устойчивого и эффективного экономического и социального развития регионов России, является достаточно высокий уровень коррупционных проявлений в различных сферах общественной жизни.

Системный характер коррупционных составляющих, с проявлениями которых человек может сталкиваться в различных ситуациях в разные периоды своей жизни, актуализирует необходимость разработки концептуальных основ формирования системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения, ориентированных на различные целевые аудитории [1]. Особенно актуальным это становится в современных условиях при формировании основ «экономики знаний», когда концепция непрерывного образования (или

«образования на протяжении всей жизни») становится доминантой развития не только образовательных систем, но и сфер общественной и профессиональной жизни в целом [4]. Именно ориентированность на реализацию непрерывного характера мероприятий по антикоррупционному образованию и просвещению обеспечивает возможность формирования системы знаний, позволяющей заложить базис для реализации индивидом в процессе своей жизнедеятельности антикоррупционного поведения в самых различных его проявлениях, а также обретения им антикоррупционных компетенций, соответствующих специфике его возрастных характеристик, образовательного уровня и направленности профессиональной деятельности.

Цель непрерывного антикоррупционного образования и просвещения заключается в формировании и развитии условий для овладения гражданами, имеющими неоднородные возрастные, образовательные и профессиональные характеристики, антикоррупционными компетенциями различного уровня в рамках поэтапного образовательно-воспитательного процесса. Для достижения указанной цели представляется необходимым обеспечить решение комплекса основных задач:

1. Выстраивание связанных едиными целевыми ориентирами и методологическими принципами системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения и ее апробация на отдельном регионе, с возможностью распространения данного опыта на другие регионы РФ.

2. Создание условий и возможностей, обеспечивающих овладение обучающимися базовыми, расширенными, профессиональными антикоррупционными компетенциями в процессе реализации образовательно-воспитательной работы на всех уровнях обучения.

Организация системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения предполагает задействование потенциала образовательных учреждений различного уровня для формирования комплекса знаний, умений и личностных качеств, и антикоррупционных компетенций, позволяющих индивидууму понимать сущностное содержание коррупционных проявлений, распознавать эти проявления и уметь противостоять им [2]. При этом в зависимости от направленности процесса взаимодействия с обучаемыми, а также их возрастных характеристик, образовательного уровня и направленности профессиональной деятельности, представляется целесообразным разграничить сущностное содержание формируемых антикоррупционных компетенций, представив их в форме базовых, расширенных и профессиональных антикоррупционных компетенций.

Целесообразно раскрыть сущностное содержание указанных понятий в целях более четкого понимания их специфики и разграничения [1].

Так, под базовыми антикоррупционными компетенциями стоит понимать антикоррупционные компетенции, подразумевающие формирование основных качеств, необходимых для выработки антикоррупционного мировоззрения и принятия соответствующей этому мировоззрению гражданской позиции.

В свою очередь в качестве профессиональных рассматриваются антикоррупционные компетенции, овладение которыми необходимо для исполнения должностных обязанностей, связанных с осуществлением противодействия коррупции в ее различных проявлениях.

И, наконец, расширенными являются антикоррупционные компетенции, формирующие гражданскую позицию в сфере нетерпимого отношения к коррупционному поведению вследствие овладения необходимыми знаниями, умениями и навыками.

Распределение антикоррупционных компетенций в соответствии со ступенью образовательной системы, на которой происходит их формирование, представлено в табл. 1.

*Таблица 1 – Распределение антикоррупционных компетенций в соответствии со ступенями образовательной системы, на которых происходит их формирование*

№ п/п	Образовательная ступень	Уровень формируемых антикоррупционных компетенций
1.	Среднее общее образование	Базовый уровень
2.	Среднее профессиональное образование	Базовый уровень
3.	Высшее образование	Расширенный уровень
4.	Дополнительное образование (в том числе для сотрудников органов власти, представителей организаций и компаний, самозанятых)	Расширенный уровень Профессиональный уровень

В данном контексте представляется необходимым разработка и практическое внедрение на каждой из вышеотмеченных ступеней образовательной системы комплекса методологических подходов и инструментарных средств, ориентированных на формирование комплекса антикоррупционных компетенций, наиболее важных для конкретной возрастной либо профессиональной группы в контексте решаемых ею на определенном жизненном этапе задач. При этом система непрерывного антикоррупционного образования и просвещения интегрируется в образовательный процесс по вертикали и горизонтали. Вертикальная интеграция предполагает введение элементов антикоррупционного образования и просвещений с обеспечением преемственности и целостности его содержания через все образовательные ступени с учетом возрастных особенностей учащихся. В свою очередь, горизонтальная интеграция предусматривает использование различных форм интеграции антикоррупционного образования и просвещений в учебный процесс на каждой из образовательных ступеней [3]. Создание и развитие системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения представляется целесообразным осуществлять на основе следования ряду ключевых принципов, к числу которых относятся:

- изучение, анализ и оценка уровня реальной потребности различных групп населения в овладении антикоррупционными компетенциями и осуществление на этой основе прогнозирования и планирования процессов непрерывного антикоррупционного образования и просвещения с учетом разработки специальных программ;
- переход от периодического к последовательному и системному, непрерывному процессу антикоррупционного образования и просвещения;
- развитие у обучаемых потребности и интереса к овладению антикоррупционными компетенциями через использование активных, инновационных форм и методов обучения, ориентированных на конкретный уровень образовательной системы;
- создание системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения на новой концептуальной и содержательной основе, ориентированной на формирование у обучающихся антикоррупционных компетенций соответствующего уровня.

Именно эти принципы должны быть заложены в качестве фундамента Концепции непрерывного антикоррупционного образования и просвещения в Российской Федерации и ее регионах. В качестве методологических подходов, на которых базируется реализация указанной Концепции, представляется целесообразным использовать:

- аксиологический подход, ориентированный на оказание средствами образования и обучения помощи индивиду в процессе формирования им системы ценностных ориентаций;
- деятельностный подход, базирующийся на постулате о том, что основные компоненты антикоррупционного поведения формируются через деятельность индивида;
- личностно-ориентированный подход, рассматривающий индивида в качестве активного субъекта образовательной деятельности, а задача адекватной организации данной деятельности состоит в активизации внутренних резервов личностного развития;
- системно-целостный подход, позволяющий выстроить целостный взаимосвязанный процесс формирования антикоррупционных компетенций личности на основе реализации потенциала концепта «непрерывного образования», позволяющего управлять характером и

результатами образовательного процесса в перспективном разрезе, определяя оптимальные пути и средства его осуществления с точки зрения достижения конечного результата;

– компетентностный подход, подразумевающий необходимость ориентации на формирование на высоком качественном уровне у обучаемых комплекса базовых и профессиональных антикоррупционных компетенций при определении направлений, технологий и форм образовательной деятельности.

Реализация Концепции непрерывного антикоррупционного образования и просвещения предполагает необходимость осуществления комплекса практических мероприятий, ориентированных на различные уровни формирования антикоррупционных компетенций у обучающихся, и реализуемых на протяжении всего периода действия Концепции. При этом основные координирующие функции в процессе подготовки и проведения мероприятий на региональном уровне, запланированных в процессе реализации Концепции, целесообразно возложить на Научно-образовательный центр противодействия коррупции Южного федерального университета, в основные задачи которого в контексте реализации цели и задач Концепции входит:

– взаимодействие с профильными центрами, органами власти, средствами массовой информации по вопросам антикоррупционного образования и просвещения;

– развитие теоретико-методологических и инструментарно-методических основ внедрения системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения;

– разработка и реализация образовательных программ в сфере противодействия коррупции;

– разработка и внедрение образовательных блоков, формирующих антикоррупционные компетенции в соответствии с интересами и потребностями обучающихся различных уровней образования;

– повышение уровня учебно-методической работы образовательных учреждений на основе создания учебно-методических пособий, электронных научно-образовательных ресурсов в сфере антикоррупционного образования и просвещения;

– содействие в организации и проведении социальных и образовательных мероприятий, направленных на предупреждение коррупционного поведения и формирование антикоррупционных компетенций;

– проведение школьных, вузовских олимпиад, научно-практических конференций, мастер-классов и выставок и иных научных мероприятий по антикоррупционной тематике.

Создание и развитие системы непрерывного антикоррупционного образования и просвещения, основанной на реализации комплексного подхода, обуславливает необходимость ориентации на формирование у обучающихся устойчивой совокупности знаний, умений и личностных качеств, антикоррупционных компетенций, сопоставимых с потребностями личности в текущий и последующий периоды ее жизни. Вышесказанное требует использования комплекса разнообразных нестандартных, творческих и ответственных подходов, реализуемых на всех уровнях образовательной системы в контексте обеспечения взаимосвязи информационно-просветительской, ценностной и профессионально-деятельностной составляющих процесса антикоррупционного образования и просвещения. При этом конечным результатом реализации Концепции непрерывного антикоррупционного образования и просвещения должно стать формирование у максимально возможного числа жителей Российской Федерации антикоррупционных компетенций, позволяющих существенно снизить степень коррупционных факторов, проявления которых в настоящее время является весьма существенной проблемой для многих регионов страны.

**Список литературы:**

1. Алексеев С. Л., Сергеева Ю. С., Шайдуллин Р. Н. Непрерывное антикоррупционное образование как мера противодействия коррупции в России // Вестник научных трудов «Юристъ» / под ред. И.Ш. Мухаметзянова, С.Л. Алексеева, Р.Н. Шайдуллина. – Казань: Информационно-технологический центр ЧОУ ВО «Академия социального образования», 2017. – С. 56 – 64.



2. Дамм И. А., Акунченко Е. А. О системе антикоррупционных компетенций в сфере общего и профессионального образования // Юридическое образование и наука, 2020. – № 4. – С. 34 – 40.
3. Качкина Т. Б. Качкин А. В. Противодействие коррупции через образование: Методическое пособие – Ульяновск, 2009. – 102 с.
4. Лобанов Н. А., Скворцов В. Н., Тучков А. И. Экономика знаний и непрерывное образование // Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития материалы 13-й международной конференции. – СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2015. – С. 562 – 566.

**Для цитирования:**

Филатова Е. В. Концепция непрерывного антикоррупционного образования и просвещения в Российской Федерации (региональный аспект) // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2021. № 2 (8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Сведения об авторе:**

Филатова Елена Витальевна, кандидат юридических наук, ведущий научный сотрудник НОЦ противодействия коррупции Южного федерального университета, Ростов-на-Дону, Россия.

Контактная информация: [evfilatova@sfedu.ru](mailto:evfilatova@sfedu.ru)



УДК 339.187.2

## TRANSFORMATION OF THE PRODUCTION PROCESS MODEL AT AN ENTERPRISE

Privalov D. V.<sup>1</sup>, Privalova Yu. V.<sup>2</sup>, Korsakova T. V.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Southern Federal University,  
Master's student*

<sup>2</sup>*Southern Federal University,  
Master's student*

<sup>3</sup>*Southern Federal University,  
Doctor of Pedagogy, associate professor*

The article is devoted to the issues of modeling production processes based on integration with communication processes at an industrial enterprise. The reference points on which they are based are presented, indicating the development of the integration process. The expediency of searching for specific shared fields between business and communication processes has been proven. This will create conditions for the most efficient implementation of processes aimed at increasing the quality of production and at achieving specific strategic goals of the enterprise.

*Keywords:* production process; integration; reference points; communication processes.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Привалов Д. В.<sup>1</sup>, Привалова Ю. В.<sup>2</sup>, Корсакова Т. В.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Южный федеральный университет,  
магистрант*

<sup>2</sup>*Южный федеральный университет,  
магистрант*

<sup>3</sup>*Южный федеральный университет,  
д-р пед. наук, доцент*

Статья посвящена вопросам моделирования производственных процессов на основе интеграции с процессами коммуникации, происходящими на предприятии. Представлены реперные точки, на которых они основываются, свидетельствующие о развитии процесса интеграции. Доказана целесообразность поиска конкретных линий сопряжения между бизнес- и коммуникационными процессами, что позволяет создавать условия для наиболее эффективного выполнения процессов, реализация которых направлена на достижение конкретных стратегических целей предприятия.

*Ключевые слова:* производственный процесс; интеграция; реперные точки; процессы коммуникации.

Improving competitiveness is now a cherished goal of all enterprises without exception. Weak enterprises aspire to make a transition away from weak manageability, chaotic practices, and burning deadlines to a state of systemic, well-managed, transparent activity, thus making the company controllable, efficient, and highly competitive. Strong companies strive to overcome difficulties on the market and to improve their own efficiency. Many people think about what constantly gets in the way of their work, where and when time is wasted, what information is constantly lacking to complete the task, how to change production processes so that they become more budgetary, less time-consuming, and comfortable from the point of view of the subjects. Both weak and strong enterprises want to achieve customer satisfaction, create the products and services to meet their needs by constantly improving all elements of their work at all stages, and to achieve stable, predictable results at the lowest cost and with the best financial performance.

Achievement of these goals is facilitated by processes that ensure clear, consistent, complete, and efficient execution of tasks, leading to the desired results. Consideration of processes not as a combination of individual functions, but as a set of actions determined by the goals of the enterprise, directly affects the quality of the product [4]. Such consideration results in the integration of two main processes at an enterprise: the production process and the communication process, which has a positive effect on employees, suppliers and, as a result, on customers.

A number of studies by domestic and foreign scholars are devoted to the process approach, methods of describing processes, and technologies for their implementation. Most studies note that a process is a repetitive sequence of actions, that repetition being a key feature of any process. Meanwhile, the national standard GOST ISO 9001–2015, uses the process approach (PDCA – “Plan – Do – Check – Act”), which allows an organization to plan its processes and their interaction, evaluate these processes and make changes that somehow limits the concept of “repeatability”. The implementation of this cycle allows the enterprise to identify and use opportunities for improvement [2]. The reliance on the fact that “Any consistent formalization turns out to be fundamentally incomplete since any change in a formalized concept generates a class of new meaningfully true ... sentences” allows using the concept of “sequence of actions” as synonymous with the traditional one [9].

Considering that in a highly competitive environment we have to reach a fundamentally new qualitative level of production activity, we believe that the key element in the process is not repetition but a chain of actions that lead to the desired results. This property makes it possible to improve processes. That is, if business processes previously meant something stable, repeatable, the same from year to year (annual planning, 4 times a year - a quarterly report), today the concept of the process approach has changed. Nothing is stable and repeatable; on the contrary, everything changes on the fly. The rapid development of technology changes production processes almost every minute. What about communication processes? Are those repeatable? Their constant existence is not repetition.

In addition, it now seems impossible to control the process thinking about the present. While previously enterprises were only content with maintaining repetitive processes, in the 21st century, any process must be directed towards the future, otherwise the enterprise may lose its market share, customers, opportunities and, as a result, will be losing money because the modern world is described by the following relationship: the rate of change tends to infinity, whereas the interval between transitions from one state to another tends to zero. This means that everything has to undergo ever-faster changes and there is almost never an opportunity to repeat previously achieved success. The production process that is not transformed in time, that is not augmented with new elements, and is not built upon new organizational ties, quickly deteriorates, and loses its importance for the market every day. To prevent this from happening, it is necessary to understand clearly how the production process is organized today, finding quantitative metrics for qualitative indicators. Organizational costs for performing routine (repetitive) processes should be minimized. Reasonable automation contributes to minimizing costs by giving more than it takes away and contributing to quality improvement. Minimizing costs can also be achieved using the critical chain method when those operations that are necessary to accelerate are singled out [3]. In addition, the Kano model can be employed, when all consumer characteristics of the product are decomposed into several groups to highlight those that require investment, but do not affect consumer satisfaction [10].

Today, when the life cycle of any product has shortened, no innovative technology brings a long-term competitive advantage, instead quickly becoming commonplace, and even mistakes are not the same (they are now called ‘lessons learned’), the need to combine production processes with communication is clearly evident. Thus, the task of transforming the model of the production process and the algorithm for describing it seems to be very timely.

In these conditions, it is necessary to single out the main “end-to-end” production process and correlate it with the communication process [7].

The integration of production and communication processes at an enterprise, designed to improve the main indicators of the enterprise, presupposes certain changes in existing business processes.

The process approach to managing an organization is about considering the activities of any company as a system of interrelated and interacting processes to obtain the best results, improve efficiency and ensure customer satisfaction [8]. It is broadly known that each process has certain resources at the “input”, which are the basis for creating a product that is at the “output”. It is believed that the interaction of all resources involved in a particular business process is carried out at a high integration level [5]. The interconnection of production processes with communication processes plays a special role since they function together in the production process. Moreover, communication processes can transform control, inputs and outputs of business processes [6].

The company’s focus on increasing the value of the product and customer satisfaction allows the development of flexibility and adaptability of the enterprise and allows quick response to signals from the external environment and the development of communication processes in the internal environment [1]. For the development of integration mechanisms, it is necessary to define the sequence clearly: to see what is at the input, what is at the output, what transfers one process to another, and how they are interconnected.

The integration of processes, the search for specific common areas between them will create conditions for the implementation of the strategic goals of the enterprise. It is important to find the so-called reference points on which the scale of measurements is based, indicating the development of integration production processes.

Such points, in our opinion, are the following:

Problem statement. Set the key objective that prompts the application of the process approach. Build a diagram of the problem area, which does not only set tasks, but also explains the relationships between them. This will help to clarify the goals of the process.

Employee involvement. Make use of the energy of all participants in the production process. Discuss problems, principles of cooperation, identify the process itself, develop regulations – all this contributes to an increase in value. In an enterprise, there are many unstructured communications, informal relationships, which are indispensable. It is essential to emphasize those chains of actions that are important for the production process.

Process architecture. Determine the composition of the production process, the main chain of actions, starting from the procurement of raw materials and materials, logistics, production, sales, delivery to customers, after-sales service, etc. For each element of the process, it is necessary to understand what happens at the “input”, and at the “output”. Describe the accompanying communication processes. Then depict all this as a process map. This enables one to see the broad picture of the integrated manufacturing process.

Determination of boundaries. The traditional boundaries of the production process are perceived as the points at which the inputs and outputs of the actual production and communication processes interact. Responding to signals conditioned by the interests and criteria of the participants (outputs of the communication process) provides productive actions to achieve the goal (inputs of the production process). Thus, communication processes determine the boundaries of production processes. It is then necessary to define the sequence: to find what is at the input, what is at the output, what transfers one process to another, and how they are interconnected.

Communication. Within the production process, communication is a foundation for coordinating the actions of project participants. Undoubtedly, ensuring the timely collection, generation, storage and distribution of the necessary information is a very important resource for the production process. However, as a reference point, communication interaction is of particular importance, since it generates informal communication, which, in turn, contributes to the improvement of the production process due to the tacit knowledge possessed by the subjects of the process. New motives appear, the participants understand whether there are enough resources for organizing this integrated process, production rates, rates of material consumption, rates of use of certain resources, which will provide an orientation towards creating “outputs” taking into account the interests and criteria of people involved in the communication process at the input”. Continual measurement of the progress of the

process on a number of indicators, and their adjustment is necessary in order for the process to improve (table1).

*Table 1 – Checklist for organizing reference points*

Reference points	Production process	Communication process	Conditions for integration
1. Problem statement.	Scheme of the problem area, which indicates not only the tasks, but also the relationship between them.	Definition of the key task, which encourages the process approach. A clear statement of goals.	Process map.
2. Employee involvement.	Process identification, identification of the “chains” of activities that are important to the production process.	Discussion of problems, principles of cooperation; Development of regulations	Taking into account not only structured communications, but also informal relationships between participants in the process.
3. Process architecture.	Determination of the composition of the production process: procurement of raw materials and supplies, logistics, production itself, sales, customer delivery, after-sales service, etc.	Creation of a "Process Map", allowing one to see the overall picture of the integrated production process.	Ensuring “transparency”.
4. Determination of boundaries.	Determination of the movement of resources within and outside the process (inputs and outputs); identification of initiating and terminating events.	Agreement on requirements for inputs/outputs; formulate initiating and terminating events.	Communication with the owners of the respective supplier and consumer processes.
5. Communication.	Ensuring a rational combination of all stages of production of the final product	Ensuring the exchange of knowledge between the participants in the process	Ensuring the timely collection, generation, storage, and distribution of necessary knowledge.

The creation of a production process based on selected reference points makes it possible to maximize the use of the energy of all its participants and to coordinate their actions, which leads to an increase in the value of the product.

#### References:

1. Baikov D. A., Streltsova E. V., Chaika, V. A., Shirokova, G. V. Implementation of the Process Approach in Russian Companies // Bulletin of St. Petersburg University. Management, 2006. – No. 3. – pp.178–198.
2. GOST ISO 9001–2015. Electronic Fund of Legal and Normative-technical Documents. Access mode: <https://docs.cntd.ru/>
3. Goldratt M. E. Target-2. It is Not Luck = Goldratt M. Eliyahu. It's not Luck. - Moscow: Alpina Publisher, 2018. – 230 p.
4. Grishko L. A., Seraya N. N. Process Approach in Modern Management Practice // Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement, 2018. – No. 1 (7 (33)). – pp. 155 – 159.
5. Ilyina I. V., Sidorenko O. V. Concept and Classification of Resources of the Production Process // Economic Analysis: Theory and Practice, 2008. – No. 18. – pp. 36–42.
6. Koltsova O. V., Menshchikova V. I. Business Process as the Basis of the Process Approach in Management // Bulletin of the Tambov University. Series: Humanities, 2008 – No. 5.– pp.113 – 118.
7. Repin V. V. Two Understandings of the Process Approach to Enterprise Management // Quality Management Methods, 2003. – No. 4. – pp. 4–9.
8. Repin V. V., Eliferov V.G. Process Approach to Management. Business Process Modeling. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber, 2013. – 544 p.
9. Sidorenko E. A. Formalization / Humanitarian Portal: Concepts // Center for Humanitarian Technologies, 2002–2021– URL: <https://gtmarket.ru/concepts/6937> (last edition: 03/22/2021).
10. Schegolev V. V. Application of Kano's Model for Assessing the Consumer Value of Industrial Products (Based on the Example of the Automated Control System “NPF” Rakurs). // Problems of the Modern Economy. – No. (4 (48)). 201). – pp. 233-236.



**For citation:**

Privalov D. V., Privalova Yu. V., Korsakova T. V. Transformation of the production process model at an enterprise// Online scientific journal «Management in economic and social systems». 2021. No. 2(8). URL: <http://www.journal-mes.ru>

**Bio Note:**

*Privalov Denis Vladimirovich*, Master's student, Southern Federal University, Taganrog, Russia.

*Privalova Yulia Vladimirovna*, Master's student, Southern Federal University, Taganrog, Russia.

*Korsakova Tatyana Vladimirovna*, Doctor of Pedagogy, associate professor of the Department of Management and Innovation Technology, Institute of Management in Economic, Ecological and Social Systems, Southern Federal University, Taganrog, Russia.

*Contact information:* [tvkorsakova@sfedu.ru](mailto:tvkorsakova@sfedu.ru)





© 2021, Южный федеральный университет