

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

***СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ
III Международной студенческой
научно-практической конференции***

Брянская область
2019

УДК 339.138 (06)

ББК 65.290-2

С 56

Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов III Международной студенческой научно-практической конференции, 1 октября 2019 г. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. – 389 с.

Ответственный редактор:

Дьяченко Оксана Владимировна, кандидат экономических наук

Сборник материалов издан в рамках проведения III Международной студенческой научно-практической конференции, которая состоялась 1 октября 2019 г. на базе кафедры менеджмента института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета.

В сборнике рассматриваются вопросы менеджмента инновационной деятельности, технологии антикризисного управления, стратегического менеджмента, управления маркетингом, человеческими ресурсами. Сборник предназначен для студентов, магистрантов, аспирантов, научных работников, преподавателей с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов. При перепечатке материалов ссылка на сборник материалов III Международной студенческой научно-практической конференции статей обязательна.

Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского ГАУ, протокол № 1 от 15.10.2019 года.

© Брянский ГАУ, 2019

© Коллектив авторов, 2019

СОДЕРЖАНИЕ
СЕКЦИЯ 1
МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Алдушин А.А., Кувшинов Н.М. К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	12
Барико А.А., Кузьмицкая А.А., УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ	17
Борисенко М.А., Кузьмицкая А.А. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОВОЩЕВОДСТВА	22
Ганевич В.С., Севрюкова С. В. СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СПОСОБ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ	28
Грибанов А.И., Иванюга Т.В. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	32
Довыденко О.В., Подольникова Е.М. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ МОЛОКА	37
Изотов Н.В., Раевская А.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «АГРОПРОДУКТ»	42
Изогова И.В., Коростелева О.Н. МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО НАПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ОВОЩЕЙ ОТКРЫТОГО ГРУНТА В ООО «ДРУЖБА-2» ЖИРЯТИНСКОГО РАЙОНА	48
Колганова А.Н., Раевская А.В. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ДВИЖЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОТОКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ ОАО «ДЯТЬКОВО-ХЛЕБ»	54

Колчин Д.А., Кувшинов Н.М.
УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРИМЕНЕНИЯ
ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ ВОЗДЕЛЫВАНИЯ
ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР 62

Мазепина В.О., Родина Т.Е.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ 67

Никитенко Т.А., Дьяченко О.В.
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В КРЕСТЬЯНСКО-ФЕРМЕРСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ 71

Чижевская А.Е., Севрюкова С.В.
РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В
ИННОВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ МЕНЕДЖМЕНТА 75

СЕКЦИЯ 2

ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Безруков Р.В., Дьяченко О.В.
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 81

Волошинова Н.А.
АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ
РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИЗМЕ ОГРАНИЧЕНИЯ
РИСКА 86

Демидова Ю.М., Михальченкова М.А.
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ 91

Климов С.А., Михальченкова М.А.
ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 97

Каменчукова Д.О.
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ,
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ 101

Майорова А.С., Курмаева И. С., Чернова Ю. В.
ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ 105

Нечаева Е., Курмаева И.С., Чернова Ю.В. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	110
Приставакина В.С., Сапожникова С.М. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	114
Федичкин Е.В., Хохрина О.М. АНТИКРИЗИСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	120
Чернякова И.С. ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ НА БАЗЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	126
Шикун О.В., Азаренко Н.Ю. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	130
СЕКЦИЯ 3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
Алексееенко В.А., Подольникова Е.М. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	136
Вислогузова В.Ф., Рознина Н.В. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ	142
Гавриленкова В.С., Чулкова Г.В. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АУДИТОРОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	147
Гареева И.И. ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	152
Дмитракова В., Сапожникова С.М. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ КАПИТАЛА	157

Ковалёва Т.С., Рознина Н.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЫНКА	160
Мацюк Е.О., Зновенко Д.И., Волошинова Н.А. МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	165
Полозкова Ю.А., Хохрина О.М. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	170
Приходкин А.Н., Иванога Т.В. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗЕМЛИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ	175
Приходкин А.Н., Иванога Т.В. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗЕМЛИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	180
Рыченкова О.В. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОТОКОЛ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ И ВНЕШНЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СВЯЗЯМИ БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ	185
Шупиков А.В., Бабьяк М.А. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ РИСКОВ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В ПО «СУЗЕМСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ» П. СУЗЕМКА	192
Щербакowa Е.И., Михальченкова М.А. ЗНАЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ	197
СЕКЦИЯ 4	
УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ	
Алипченков М.Н., Бабьяк М.А. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ООО «НАВЛИНСКИЕ ПРОДУКТЫ» П. НАВЛЯ	203

Антонян К.А., Поседейко Н.А. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКОЙ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ	207
Беликов И.О., Коростелева О.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ В ОАО «ТРУБЧЕВСКХЛЕБ»	213
Бурякова К.Н. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МАРКЕТИНГА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	218
Воронин Д.В., Подольникова Е.М. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ОБЩЕСТВЕ	223
Гулько Ю.В., Попова А.И. ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ НА РЫНКЕ КИСЛОМОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ Г. ВОРОНЕЖА	228
Дроздова А.Н., Дьяченко О.В. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ	232
Загуменная А.В., Поседейко Н.А. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ	236
Ковалева Ж.Н., Иванюга Т.В. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ МОЛОКА НА ПРЕДПРИЯТИИ	242
Кондрашов В.С., Иванюга Т.В. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ	247
Коршунова М.Н., Хвостенко Т.М. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	251
Кузнецов В.А., Хвостенко Т.М. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	256
Ларионов А.Э., Лукьянова М.Т. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ	261

Лукьянова М.А., Хвостенко Т.М. МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	266
Масюк Т.А., Поседько Н.А. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	271
Петрова О.Е., Чулкова Г.В. ТОВАРНО-БРЕНДИНГОВАЯ ПОЛИТИКА ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ	277
Пидченко В.В., Раевская А.В. ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА ТОВАРОВ ЖИРЯТИНСКОГО РАЙПО В РАМКАХ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ	282
Пимахов Р.А., Хохрина О.М. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ	288
Самойленко М.С., Иванюга Т.В. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	293
Танасова Е.С., Михальченкова М.А. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	298
Усикова К.А., Лысенко А.Н. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ОТП БАНК»	303
Хакимова Е.Р., Лукьянова М.Т. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН	307

СЕКЦИЯ 5

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Винокурова Е.С. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	313
Герасименко И.В., Дьяченко О.В. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	318

Гильванов Р.Р., Лукьянова М.Т. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО И НАУЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА В ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН	323
Короленко О.Н., Тищенко Т.Н. МЕТОДЫ И СПОСОБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ	328
Коршунова С.В., Сапельникова А.А., Синельникова О.А. ПОНЯТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО	333
Котова О.А., Васькин В.Ф. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА И ПУТИ ЕГО ПОВЫШЕНИЯ НА МАТЕРИАЛАХ АО «ПОГАРСКАЯ СИГАРЕТНО-СИГАРНАЯ ФАБРИКА»	338
Носорева О.А., Раевская А.В. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ДЯТЬКОВО-ХЛЕБ»	343
Пимахов Р.А., Хохрина О.М. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	348
Подлобная К.В., Васюк А.В. ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	355
Потепкина Е.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	358
Прищеп Н.В., Кирдищева Д.Н. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	363
Теняева В.М. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ	368

Тысячная Д.Д., Азаренко Н.Ю. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ	373
Шевченко Т.В., Макарова Е.И. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ	378
Язвенко А.М., Хвостенко Т.М. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	383

СЕКЦИЯ 1
МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕМ
НА ПРЕДПРИЯТИИ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Energy conservation management in dairy industry

Алдушин А.А., студент
Кувшинов Н.М., д.с.-х.н., профессор
Alduschin A.A., Kuvshinov N.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В данной статье рассмотрены вопросы возможности энергосбережения в ТНВ «Сыр Стародубский» Стародубского района за счет должного административного порядка и внедрения нового технологического оборудования.

Abstract. *In this article questions of a possibility of energy saving in TNV "Starodub Cheese" of the Starodub district at the expense of a due administrative order and introduction of new processing equipment are considered.*

Ключевые слова: энергосбережение, замена трансформатора.
Keywords: *energy saving, replacement of the transformer.*

Энергоресурсосбережение является одной из самых серьезных задач XXI века [1]. От результатов решения этой проблемы зависит место нашего общества в ряду развитых в экономическом отношении стран и уровень жизни граждан. Особенно это характерно для сельского хозяйства и пищевой промышленности [2, 3, 4, 5, 6], функционирующих в условиях мирового кризиса и объявления санкций против России [7].

Актуальность исследуемой темы состоит в том, что проблемы энергоэффективности наряду с повышением экологической безопасности производства и усилением социальной ответственности становятся центральным объектом исследований современной теории и практике управления промышленными предприятиями. Динамика внедрения проектов по совершенствованию энергоэффективности на предприятиях нарастает с каждым годом, распространяясь в такие области как проектирование энергоэффективных зданий и сооружений, элементов производственной инфраструктуры. Внедрение таких проектов также является приоритетным направлением деятельности и для российских

компаний различных видов экономической деятельности, работающих в условиях инновационной экономики [8, 9, 10, 11].

Вопросами управления энергетическими процессами в рамках отдельного предприятия (организации) или отрасли в целом занимается энергетический менеджмент.

Факторы влияющие на объективные экономические обстоятельства: повышение цен на электроэнергию, устаревшее технологическое оборудование, низкую степень обеспеченности современными техническими средствами учета использования энергоносителей, невозможность организовать системный энергетический мониторинг и т.п. не дают возможности в хозяйстве повысить энергоэффективность.

Всего за 2018 год на нужды ТнВ «Сыр Стародубский» было израсходовано в течение года 2020422 кВт·час. Однако следует отметить рост потребления электроэнергии (на 01.01.19 г.), полученной от энергосистемы в среднем на 7,8% , в том числе: на производственные нужды на 5,3%; коммунальные - 10,4%. Потери электроэнергии в сетях возросли на 10,2%.

Значительны потери энергетических ресурсов из-за аварийных простоев энергетического оборудования. Недостаточно организована энергосберегающая политика, как считают на предприятия, из-за отсутствия свободных денежных средств. Необходимо переходить на новую системы отчетности по энергопотреблению и т.д. [12].

Таким образом, состояние электроснабжения, повышения энергетической эффективности и конкурентоспособности необходимо модернизировать производство, что потребует наличие финансовых ресурсов.

Управление процессами энергосбережения на промышленном предприятии ТнВ «Сыр Стародубский» пока что не основывается на реализации следующих этапов процесса управления: определение цели и задач, планирования мероприятий по экономии энергии, реализации планов, посредством необходимой информации, ресурсов финансовых, людских, выбор систем учета, контроля и анализа результатов реализации энергосбережения, операция, управления и регулирования процессов энергосбережения, это позволит сформировать банк идей возможных энергосберегающих мероприятий.

Ссылки на объективные экономические обстоятельства: повышение цен на электроэнергию, устаревшее технологическое оборудование не дают возможности в хозяйстве повысить энергоэффективность.

Исходя из анализа состояния управления процессами энергосбережения на предприятии ТнВ «Сыр Стародубский» была составлена матрица энергетического менеджмента, разработанная с целью помощи

в определении и описании существующих приоритетов в различных аспектах энергетического менеджмента на предприятии и выявления альтернативных путей организации энергетического менеджмента.

Применяя такую матрицу к ТнВ «Сыр Стародубский» мы можем сделать вывод что нам подойдет уровень 3.

Уровень 3. Энергетический менеджмент принимается более серьезно топ-менеджерами и входит в официальные управленческие структуры. Энергопотребление включено составляющей центров затрат. Имеется развитая информационная система и установленная система отчетности. Также есть согласованная программа для пропаганды энергоменеджмента и инвестирования в энергосбережение.

Сильные стороны: энергия не рассматривается более как незначительный аспект и касается всего предприятия.

Слабые стороны: энергоменеджмент еще не полностью интегрирован, и большинство менеджеров рассматривают его скорее как техническую функцию, чем как часть их собственной ответственности. Но самый высокий уровень 4 именно к нему мы и должны стремиться.

На предприятии требуется замена трансформатора. Необходимо выбрать энергосберегающий трансформатор, имеющий более низкий уровень потерь мощности холостого хода и реактивных потерь мощности короткого замыкания. В качестве контрольного варианта используем трансформатор ТМ 2500/35, а более эффективного – ТС(3) 2500/35.

Таблица 1 – Экономическое обоснование замены трансформатора

Показатели	Трансформатор ТМ ₂₅₀₀	Трансформатор ТС ₂₅₀₀
Капитальные вложения, тыс. руб.	1518275	1250250
Эксплуатационные издержки, тыс. руб.	1668,44	1480,76
Стоимость потерь электроэнергии, тыс. руб.	1425,30	1251,56
Приведенные затраты, тыс. руб.	1820,27	1605,78
Суммарная годовая экономия, тыс. руб.	-	361,42
Суммарный годовой экономический эффект, тыс. руб.	-	388,23

Таким образом, замена масляного трансформатора мощностью 2500 кВА на трансформатор сухого типа мощностью 2500 экономически целесообразно (табл. 1).

Проектные изменения экономических показателей деятельности предприятия приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Проектные изменения экономических показателей деятельности предприятия

Показатели	Факт 2018 г.	Проект 2019 г.	Отклонения (+;-)
Выручка, тыс. руб.	5967519	5967519	0
Стоимость продаж, тыс. руб.	5477945	5477584	361
Коммерческие расходы, тыс. руб.	218418	218418	0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	271146	271517	371
Рентабельность продаж, %	4,54	4,55	0,1

Согласно приведенным расчетам при использовании трансформатора ТС₂₅₀₀ экономические показатели деятельности предприятия не изменились, однако его использование позволяет ежегодно экономить 361,42 тыс. руб.

Библиографический список

1. Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. Пути решения проблемы энергоэффективности и электросбережения в сельскохозяйственных предприятиях // Вестник Брянского государственного университета. 2014. № 3. С. 288-296.
2. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.
3. Поседейко Н.А. Современное состояние регионального рынка сельскохозяйственной продукции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 370-376.
4. Лобанов А.Ю., Поседейко Н.А. Управления стратегическими изменениями в производственной деятельности сельскохозяйственного предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: материалы II Международной студенческой научно-практической конференции Брянск, 2019. С. 133-138.
5. Поседейко Н.А., Каширина Н.А. Повышение уровня самообес-

печения региона основными видами продовольствия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2017. С. 271-276.

6. Хохрина О.М. Агрмаркетинг – основное звено процесса формирования эффективного аграрного рынка // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 71-74.

7. Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. Возможности импортозамещения растениеводческой продукции в Брянской области в условиях мирового кризиса и объявления санкций против России // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 178-186.

8. Горбов Н.М., Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. Об инновационной деятельности предприятий и организации Брянской области // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 95-103.

9. Подольникова Е.М., Любочко Т.С. Развитие агробизнеса в муниципальном образовании // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 415-419.

10. Подольникова Е.М. Методы реализации инновационной политики в АПК // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 169-172.

11. Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н., Столяров Г.В. Особенности реализации инновационной политики в агропромышленном комплексе в условиях радиоактивного загрязнения // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 196-205.

12. Гатаулин А., Ульянова Н. Совершенствование производственно-экономических взаимоотношений в молочном подкомплексе Брянской области // АПК: экономика, управление. 2001. № 7. С. 22-30.

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В
МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ**

Managing innovative processes in dairy farming

Барико А.А., студент
Кузьмицкая А.А., к.э.н., доцент
Bariko A.A., Kuzmitskaya A.A.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные аспекты управления инновационными процессами в молочном скотоводстве.

Abstract. *The article discusses the current aspects of managing innovative processes in dairy farming.*

Ключевые слова: управление инновационными процессами, элементы управления, инновационная деятельность в молочном скотоводстве, устойчивость производства молока.

Keywords: *management of innovative processes, controls, innovation in dairy farming, sustainability of milk production.*

В современных условиях инновационная деятельность в той или иной степени присуща любому производственному предприятию. Даже если предприятие не является лидером на рынке инноваций, то рано или поздно оно непременно столкнется с необходимостью производить замену морально устаревших технологий и продуктов. Инновационные процессы, их воплощение в новых продуктах и новой технике являются основой экономического развития.

Инновационный процесс представляет собой подготовку и осуществление инновационных изменений и складывается из взаимосвязанных фаз, образующих единое, комплексное целое. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение – инновация. Для осуществления инновационного процесса большое значение имеет диффузия – распространение во времени уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения [1, с. 70].

Инновационные процессы в современных условиях активно развиваются во всех отраслях народного хозяйства, в том числе и в АПК.

Важнейшая задача сельского хозяйства состоит в обеспечении

населения продовольствием. Отрасль молочное скотоводство является ведущей животноводческой отраслью в плане обеспечения населения важнейшими продуктами питания – молоком и мясом крупного рогатого скота [2, с. 110].

В качестве основного ограничения удовлетворения потребностей в инновациях в молочном скотоводстве являются финансовые ресурсы. Однако разработка грамотной стратегии развития отрасли с определением четких и понятных приоритетов развития, которые обуславливают приоритеты инновационного развития, будет способствовать устойчивому развитию молочного скотоводства.

Рационализация процесса управления инновационными процессами в молочном скотоводстве непосредственно связана с вопросом управления продуктивностью коров, которая на большинстве сельскохозяйственных предприятий решается путём применения инновационных методов производства молока [3, с. 92].

Молочное скотоводство является ведущей отрасль СПК “Родина” Клинцовского района. По размерам производства данное предприятие является средним. Ведущей отраслью специализации в животноводстве является производство молока. В стоимости валовой продукции животноводство занимает наибольший удельный вес.

Прибыль предприятия формирует денежная выручка, получаемая от продажи продукции животноводства. В отрасли животноводства в 2018 году денежная выручка увеличилась на 2,9%, по сравнению с 2016 годом. И как следствие товарность молока увеличилась до 70%.

Молочное скотоводство является традиционной отраслью СПК “Родина”, обладает довольно высоким потенциалом развития с учётом низкого уровня насыщенности отечественного рынка молока, наличия неиспользуемых естественных кормовых угодий [4, с. 323].

Поголовье коров за анализируемый период времени не изменялось и составляет 570 голов. Поголовье животных на выращивании и откорме увеличилось на 3%. В 2018 году наблюдается увеличение продуктивности животных до уровня 4251 кг на одну корову в год.

Среднегодовые удои коров на предприятии на протяжении всего анализируемого периода увеличиваются постепенно. При этом увеличивается и себестоимость единицы продукции. В целом, молочное скотоводство на предприятии рентабельно. В 2018 году уровень рентабельности составил 21,6% [5, с. 77].

Скотоводство обладает довольно высоким потенциалом развития. Однако в плане организации производства молока имеется ряд вопросов, которые необходимо решить за счёт интенсивного развития,

используя модель инновационного роста [6, с. 168].

При любых технологических решениях эффективность ведения отрасли молочного скотоводства зависит от грамотного планирования процесса производства молока [7, с. 45].

Таблица – Экономическая эффективность планируемых мероприятий по повышению продуктивности коров в СПК «Родина»

Показатели	Факт (2018 г.)	План	Отклонение (+,-)
Поголовье коров, гол.	570	570	-
Валовое производство молока, ц.	24230	28500	4270
Продуктивность коров, кг.	4251	5000	749
Резервы увеличения производства молока, всего ц	-	749	-
Производственные затраты на 1 голову, тыс. руб.	71,6	79,8	8,2
Дополнительные затраты на 1 голову, тыс. руб.	-	0,38	0,38
Расход кормов на 1 голову, ц. к. ед.	45,6	49,5	3,9
Денежная выручка на 1 голову, тыс. руб.	58,0	108,2	50,2
Производственная себестоимость 1 ц молока, тыс. руб.	1530	1469	-61
Чистый доход на 1 голову, тыс. руб.	12,5	28,4	15,9
Уровень рентабельности производства, %	21,6	45,6	24,0 п.п.*

* - процентные пункты

Для устойчивого поступательного развития молочной отрасли предполагается планирование совокупности процессов более низкого уровня, реализация которых непосредственно обеспечивает получение конечного продукта. В данном случае предполагается чёткая регламентация всех технологических операций в однозначно заданной последовательности, что обеспечивает создание предпосылок формирования системы менеджмента качества [8, с. 371].

Главная задача планирования эффективного производства молока состоит в оптимальном распределении ограниченного объёма ресурсов, что обуславливает сбалансированность функционирования

всех структурных элементов хозяйствующего субъекта с целью минимизации затрат, необходимых для достижения поставленных целей. То есть, необходима разработка совокупности взаимосвязанных планов, обеспечивающих согласование развития отдельных элементов в системе производства молока.

При разработке плана производства продукции в молочной отрасли прежде всего необходимо рационализировать систему кормления и воспроизводства коров основного стада.

Планирование воспроизводства животных во многом зависит от правильной организации содержания, кормления, ветеринарного контроля, диагностики, лечения и профилактики на разных этапах их репродуктивного цикла. Работа эта многогранна и должна носить системный характер [9, с. 38].

На основании оптимального графика отёлов разрабатывается план случек и оборот стада с помесечной разбивкой в разрезе половозрастных групп, детализация которых определяется особенностями рационов кормления на различных стадиях развития животного. Данные виды планов являются базой для составления программы развития отрасли животноводства.

Реализация качественной продукции – важнейший фактор в повышении эффективности молочной отрасли. В качестве инновационного мероприятия планируется приобрести танк охладитель «Вектор-Агро», который будет способствовать сохранению качества получаемого молока. Данное приобретение в условиях дефицита сырого молока позволит повысить экономическую эффективность производства и переработки молока. Охлаждение молока является первостепенным процессом в технологии производства молока высокого качества.

Повышение качества продукции во многом зависит от уровня профессиональной подготовки и материальной заинтересованности животноводов. Поэтому в хозяйстве необходимо организовать обучение рабочих, и, прежде всего, операторов машинного доения, приемам производства высокосортной продукции. В этих же целях их материальное стимулирование осуществлять с учетом качества реализуемого молока [10, с. 83; 11, с. 25].

После проведения предлагаемых мероприятий валовое производство молока увеличится до 28500 ц. Уровень рентабельности производства молока составит 45,6%.

Конечным результатом управления инновационными процессами в молочном скотоводстве служит эффективное и устойчивое развития отрасли, позволяющее производить качественную продукцию.

Библиографический список

1. Бабьяк М.А., Раевская А.В., Кузмицкая А.А. Направления совершенствования организации производства молока в сельскохозяйственных предприятиях Брянской области // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5-2 (10). С. 69-73.
2. Васькин В.Ф., Васькина Т.И. Современные тенденции развития рынка молочной продукции // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. 226 с.
3. Дьяченко О.В. Методические основы анализа условий хозяйствования и уровня экономического развития сельскохозяйственных предприятий // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Брянск, 2017. Ч. 2. С. 90-96.
4. Поседько Н.А. Проблемы развития малого предпринимательства в аграрной сфере региона // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 322-324.
5. Васькин В.Ф. Нестеренко Л.Н. Факторы, оказывающие влияние на развитие экономики аграрного сектора региона // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 74-80.
6. Иванюга Т.В. Оценка состояния молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 164-168.
7. Эффективность малых форм хозяйствования на рынках молока и молочных продуктов / Соколов Н.А., Бабьяк М.А., Кубышкин А.В., Кубышкина А.В. // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 3 (61). С. 44-49.
8. Поседько Н.А. Современное состояние регионального рынка сельскохозяйственной продукции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 370-376.
9. Храменкова А.О., Иванюга Т.В. Анализ состояния и развития молочного скотоводства в сельскохозяйственном предприятии: рекомендации производству. Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2014. 41 с.
10. Храменкова А.О., Соколов Н.А., Дьяченко О.В. Особенности методики нормирования трудовых процессов в молочном скотоводстве, вызванные технико-технологическими инновациями // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5 (10). С. 82-85.

11. Гатаулин А., Ульянова Н. Совершенствование производственно-экономических взаимоотношений в молочном подкомплексе Брянской области // АПК: экономика, управление. 2001. № 7. С. 22-30.

УДК 338.2:635.1/8

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОВОЩЕВОДСТВА

Managing the innovative development of vegetable production

Борисенко М.А., студент
Кузьмицкая А.А., к.э.н., доцент
Borisenko M.A., Kuzmitskaya A.A.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье рассматриваются основы системы управления инновационным развитием овощеводства.

Abstract. *The article examines the basics of the system of managing the innovative development of vegetable production.*

Ключевые слова: овощеводство, система управления, инновационные процессы, системный подход, стратегия развития.

Keywords: *vegetable production, management system, innovative processes, system approach, development strategy.*

Управление инновационным развитием овощеводства – это комплекс мероприятий, направленных на рациональное использование имеющихся и поиск новых возможностей для полной реализации потенциала отрасли, основанный на ресурсосберегающих технологиях, новаторстве и принципах бережливого производства. Целью управления инновационным развитием является достижение оптимальных объёмов отрасли, позволяющей обеспечить внутреннего клиента качественной продукцией за приемлемую цену и в перспективе выйти на экспорт.

Внедрение инновационных технологий в производство овощей в настоящее время является хорошей традицией. Усиленно внедряют инновации по выращиванию экологических овощей. Для увеличения сбора овощей в регионах РФ необходимо проводить работу по развитию инновационной деятельности и управлению инновациями. В

Брянской области система управления инновациями в овощеводстве связана с совершенствованием инновационной стратегии развития овощеводческого подкомплекса, которая включает совершенствование организационных, экономических, производственных, технических, технологических, управленческих, социальных, торговых и других составляющих, которые приобретают при использовании инноваций новое качество, приводящее к повышению экономической эффективности и конкурентоспособности овощеводства [1, с. 110].

В настоящее время в Брянской области производится узкий ассортимент овощной продукции. В большинстве случаев возделывается капуста, свекла, морковь, томаты, огурцы и лук. Поэтому необходимым является актуализация селекционных и технологических аспектов при производстве овощей, включая нетрадиционные и малораспространённые овощные культуры в целях расширения ассортимента возделываемых овощных культур. Особенностью современного овощеводства Брянщины стало увеличение производства овощей в личных хозяйствах населения (рис. 1), быстрое расширение посевов овощных культур на приусадебных и дачных участках с одновременным сокращением производства в сельскохозяйственных организациях [2, с. 77].

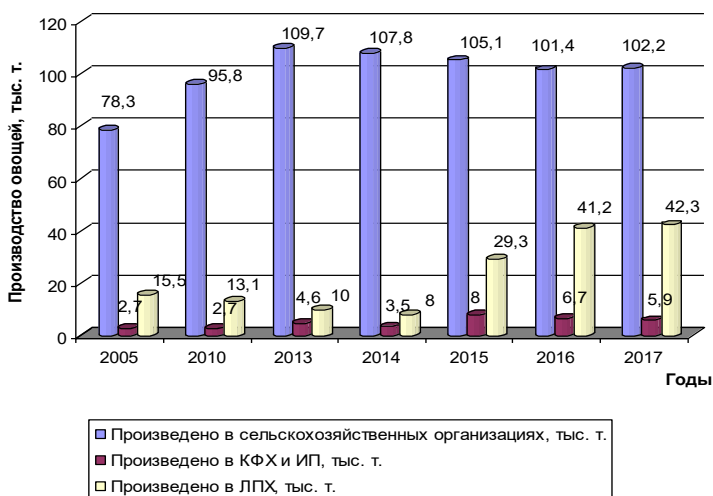


Рисунок – Производство овощей в Брянской области, тыс. тонн

Более перспективным является овощеводство закрытого грунта.

Данное направление испытывает серьёзный дефицит отечественной продукции и имеет очень высокий потенциал роста. Современные технологии возделывания овощных культур в защищённом грунте – это нелёгкий процесс, требующий большого количества финансовых, трудовых и энергоресурсов. Брянские аграрии не только научились выращивать большое количество овощей, но и оптимизировали производство. За счёт применения последних исследований ведущих учёных и аграриев-новаторов брянские сельхозтоваропроизводители добились отменного качества продукции, а главное – снижения её себестоимости.

Одним из передовиков овощеводства в Брянской области можно назвать СПК Агрофирму «Культура», расположенную в п. Добрунь Брянского района. На сегодняшний день Агрофирма «Культура» - это многоотраслевое предприятие. Основное звено – тепличный комбинат, который размещён на площади 18 га. За год здесь производится до 7000 тонн томатов и огурцов. На капельном поливе в два оборота выращивают овощи: в первом длинном зимнем обороте – среднеспелые пчелоопыляемые огурцы со средней урожайностью 28 кг. с метра квадратного; во втором коротком (летнем) обороте – томаты со средней урожайностью 14 кг. с метра квадратного. Управление многими процессами жизнеобеспечения теплиц осуществляют операторы с помощью компьютеров [3, с. 64].

Тепличное овощеводство является перспективным направлением развития растениеводства в России и в Брянской области в частности. В настоящее время идет интенсивное обновление и модернизация защищенного грунта в России. В 2016 году на эти цели было вложено 33 млрд. руб., ведется строительство 170 тепличных комбинатов площадью 350 га, а к 2020 году площадь защищенного грунта в России должна составить 4700 га.

Инновацией в овощеводстве Брянской области является строительство в селе Журиновичи Брянского района тепличного комбината площадью 7,2 гектара, на котором будут круглогодично производить овощные культуры. Стоимость проекта – 1,87 млрд. рублей. В рамках реализации проекта планируется создать более 100 новых рабочих мест. Инвестором выступило ООО ТК «Журиновичи». По информации департамента сельского хозяйства, предполагаемая мощность комбината – 4816 тонн овощей в год, что позволит круглогодично снабжать овощной продукцией не только Брянскую область, но и другие регионы Центрального федерального округа [4, с. 53].

В современных условиях хозяйствования заслуживает внимания тот факт, что отрасль овощеводства и организационно-экономическое

взаимодействие производителей и потребителей овощной продукции Брянской области претерпевают изменения. Следствием происходящих изменений является снижение конкурентоспособности отечественных сельскохозяйственных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, наблюдаются диспропорции в затратах и конечных результатах деятельности хозяйствующих субъектов не только в сфере производства, но и переработки и реализации продукции [5, с. 114].

Развитие взаимодействия производителей и потребителей овощной продукции предполагает повышение уровня вовлеченности малых форм хозяйствования в товарооборот овощной продукции. В связи с этим считаем актуальным создание оптово-распределительного центра (ОРЦ) в регионе для реализации сельскохозяйственной продукции, как элемента организационно-экономического механизма, направленного на вовлечение малых форм хозяйствования в товарооборот овощной продукции на паритетных условиях [6, с. 105].

Существующая структура товародвижения овощной продукции не в полной мере способствует развитию отечественного сельского хозяйства и решению вопросов по обеспечению населения качественной овощной продукцией. Крупные розничные сети не заинтересованы в сотрудничестве с представителями малого и среднего бизнеса, поскольку для обеспечения круглогодичных продаж свежих овощей производители должны следовать условиям договора, который обычно заключается на 11 месяцев и предусматривает стабильный ежемесячный объём поставок в магазины. Поскольку малый и средний бизнес не в состоянии обеспечить стабильность объёмов поставок, розничные сети делают выбор в пользу крупных товаропроизводителей, импортёров [7, с. 35].

Некоторыми из возможных путей реализации овощей, произведёнными малыми формами хозяйствования может быть участие в крупных выставках и других тематических мероприятиях городов Брянской области. День Брянского поля на площадке Брянского ГАУ является своеобразным двигателем в развитии аграрной отрасли региона, в том числе и овощеводства, служит инструментом продвижения современных агротехнологий ведения сельскохозяйственного производства. Ежегодное мероприятие в таком формате – это удобный инструмент живого общения со специалистами, наилучший способ представить преимущества овощеводства и увеличить клиентскую базу [8, с. 127].

Опыт развитых стран показывает, что наиболее эффективной организационной структурой по формированию системы сбыта сельхозпродукции, произведённой, в том числе малыми формами хозяйствования, является создание оптовых распределительных центров по

заготовке, переработке (первичной и глубокой), хранению и предпродажной подготовке сельхозпродукции [9, с. 154].

В условиях тяжелого финансового положения сельскохозяйственных организаций, занятых выращиванием овощей, наиболее быстрым и эффективным путём увеличения их производства, улучшения обеспечения населения продукцией отечественного производства, является совершенствование оптово-распределительных центров с целью создания паритетных условий участия в товародвижении для каждого производителя [10, с. 80].

Управление инновационным развитием овощеводства подразумевает выведение отрасли на новый уровень конкурентной борьбы, поэтому необходимо стимулирование со стороны государства, взаимодействие науки и производства [11-17]. Таким образом, внедряя инновации, предприятия отрасли могут повысить урожайность, снизить себестоимость продукции, улучшить финансовые результаты, что в процессе приведёт к переходу на расширенное воспроизводство, обеспечению рынка качественной продукцией и что самое главное – восстановлению продовольственной безопасности страны.

Библиографический список

1. Коростелева, О.Н., Коростелев А.И., Рыбикова А.А. Нормативная потребность человека в пищевых веществах и энергии, и их фактическое потребление населением Брянской области // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 4. С. 108-110.
2. Коростелева О.Н., Рыбикова А.А. Методы определения уровня бедности и его уровень в Брянской области // Никоновские чтения. 2016. № 21. С. 76-78.
3. Рыбикова А.А., Коростелёва О.Н., Коростелёв А.И. Потребление на душу населения Брянской области основных продуктов питания // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 3-2. С. 64-65.
4. Коростелева О.Н. Формирование доходов работников сельскохозяйственных производственных кооперативов: дис. ...канд. экон. наук. М., 2002. 209 с.
5. Коростелева О.Н., Казимирова Т.А. Производство и потребление плодовых и ягодных культур в Брянской области // Путь предпринимателя. 2018. № 37. С. 113-120.
6. Коростелева О.Н., Коростелев А.И., Рыбикова А.А. Радиоак-

тивное загрязнение территории Брянских лесов и пути хозяйственного использования заготавливаемой древесины // Успехи современного естествознания. 2011. № 4. С. 104-106.

7. Коростелёв А.И., Коростелёва О.Н. Процесс обучения, содержание учебного материала и методы обучения в сельскохозяйственном ВУЗе // Успехи современного естествознания. 2007. № 3. С. 50.

8. Коростелева О.Н., Кубышкин А.В. Проблемы развития хозяйств населения Брянской области // Путеводитель предпринимателя. 2018. Вып. XXXVII. С. 121-128.

9. Севрюкова С.В., Коростелева О.Н. Формирование денежных доходов населения как социально-экономический аспект регулирования уровня жизни // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2017. № 11. С. 151-155.

10. Коростелёва О.Н. Экономические и демографические процессы развития сельских территорий Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 78-81.

11. Сычев С.М., Орлов А.В. Изучение питательных смесей с гуматами и цеолитом // Агрехимический вестник. 2009. № 3. С. 40-41.

12. Сычев С.М., Орлов А.В. Действие питательной смеси с гумусовыми удобрениями и цеолитом при выращивании рассады овощных культур // Вестник Брянской ГСХА. 2009. № 4. С. 18-20.

13. Особенности видового состава вредителей корнеплодных культур / Ю.В. Приходова, А.А. Зыкова, А.В. Ничипоров, И.В. Сычева // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы XI Международной научной конференции. Брянск, 2014. С. 82-84.

14. Зотова А.В., Сычева И.В. Эффективность применения регуляторов роста растений на шпинате // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы VII Международной научной конференции. Брянск, 2010. С. 94-97.

15. Сычёв С.М., Сычёва И.В., Солдатенко А.В. Физические и химические методы снижения содержания радионуклидов в продукции салата // Проблемы агрохимии и экологии. 2011. № 2. С. 38-41.

16. Овощеводство: учеб. пособ. / С.М. Сычев, А.И. Миненко, О.В. Мельникова, А.В. Волков. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2009. 280 с.

17. Адаптация инновационных приемов в технологии возделывания картофеля / А.А. Молявко, А.В. Марухленко, Л.А. Еренкова, Н.П. Борисова, Н.М. Белоус, В.Е. Ториков // Вестник Брянской ГСХА. 2019. № 1 (71). С. 12-16.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СПОСОБ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ

Social networks as an innovative way to promote products

Ганевич В.С., студент

Севрюкова С.В., к.э.н.

Genevich V. S., Sevryukova V. S.

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Брянский филиал,
Российская Федерация
Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk branch

Аннотация. Социальные сети – это инновационный способ продвижения бизнеса. Пользователи социальных сетей продвигают товары современных компаний, которые применяют новые методы интернет-технологий для реализации и увеличения продаж своей продукции.

Abstract. *Social networks are an innovative way to promote business. Users of social networks promote products of modern companies that use new methods of Internet technologies to sell and increase sales of their products.*

Ключевые слова: социальные сети, менеджмент, бизнес, инновационное развитие, интернет-технологии, коммуникации

Keywords: *social networks, management, business, innovative development, Internet technologies, communications*

Современная структура инновационной экономики все больше привлекает нетрадиционные методы продвижения продукции на рынок потребителей. Социальные сети в России набирают огромную популярность и в них вовлекаются все больше пользователей, что дает новый толчок к развитию новых форм бизнеса.

Большинство покупателей молодого поколения пользуются технологическими возможностями и социальными сетями, заказывая товар или услуги, пользуясь Интернет-магазинами и социальными сетями для покупки продукции известных или развивающихся компаний [1].

Количество клиентов определяет успех развития бизнес-проекта, поэтому компании, стремящиеся к стабильному росту продаж и прибыли, постоянно ищут инновационные способы их привлечения [2, с. 13]. Одним из таких способов является привлечение клиентов через социальные сети.

За исследуемый 2018 год известно, что в социальных сетях присутствует более 70 млн. активных пользователей. В ходе исследования было проанализирована посещаемость пользователями социальных сетей «ВКонтакте», «Одноклассники», «Facebook», «Instagram» и «Twitter» по системе DAU (Ежедневные Активные Пользователи) и WAU (Еженедельные Активные Пользователи). Этот анализ показал, что по количеству запросов и пользователей рекламы, лидером среди социальных сервисов является информационная сеть «ВКонтакте». Статистика посещаемости пользователями социальных сетей представлена на рис. 1.

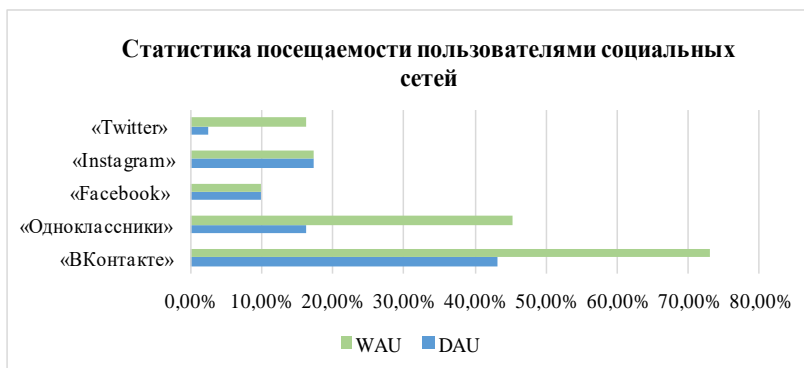


Рисунок 1 – Статистика посещаемости пользователями социальных сетей за 2018 г., %

Результаты изучения данной социальной сети показали, что количество уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение суток, составило 43,1%; а количество уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение недели, составило 73,0%.

В связи с тем, что большая часть пользователей пользуется социальной сетью «ВКонтакте», то дальнейший анализ проведен на основе исследований данной сети.

В ходе изучения поло-возрастного состава пользователей социальной сети, было выделено, что большую часть активных пользователей составили мужчины и женщины в возрасте от 25 до 34 лет, а так как известно, именно аудитория этого возраста является самой платежеспособной частью населения (рис. 2).

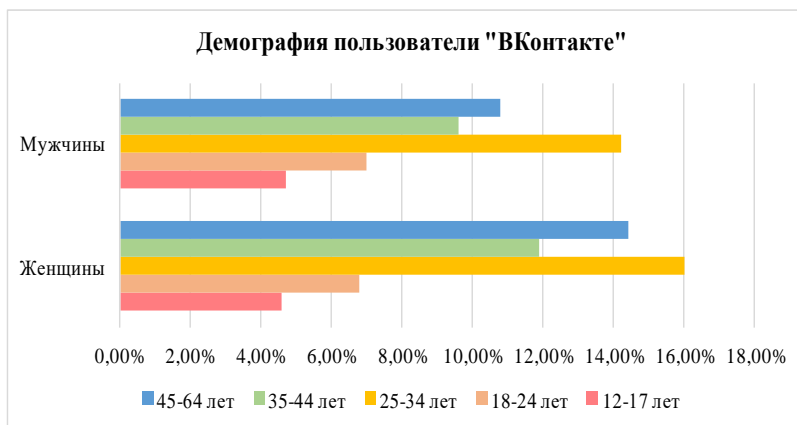


Рис. 2. Демография социальных пользователей «ВКонтакте» за 2017 г., %

Находясь онлайн в «ВКонтакте», пользователи просматривают новостную ленту, обмениваются информацией с другими контактными лицами, публикуют различного рода информацию, оставляют комментарии, тратят свои личные средства на покупки различного контента и др. Все это дает возможность сделать вывод, что социальная сеть «ВКонтакте» - это одно из лучших мест не только для творчества молодого поколения, но служит реальным каналом и инновационным способом для продвижения бизнеса в разных сферах и отраслях экономики.

Для продвижения новых товаров важным элементом является реклама в социальных сетях, что способствует привлечению клиентов в разные виды бизнеса. Этот фактор влияет на конкурентоспособность торговых предприятий и выгодно развивает систему продвижения товаров [3, с. 57].

Доказательством такого заключения является наличие возможностей размещения различных рекламных кампаний в данной социальной сети (например, рекламные записи с «кнопками», побуждающими потенциальных клиентов к действию), подбор нужных Вам клиентов с помощью опросов, возможность таргетинга через социальную сеть, а также совершение онлайн-продаж и покупок [4].

Современным способом и важным преимуществом социальной сети в продвижении бизнеса является таргетинг. Таргетинг (англ. «Target» - цель) – это рекламный механизм, который позволяет выде-

лить из всей имеющейся аудиторией пользователей только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать рекламу именно ей.

Формирование финансовой стратегии должно быть направлено, прежде всего, на поддержание устойчивого финансового положения корпорации посредством выявления максимального уровня прироста объема продаж, ограниченного темпом прироста прибыли в заданном диапазоне финансовых рисков [5, с. 370].

Таким образом, из проведенного анализа можно сделать заключение, что социальные сети действительно являются инновационным способом по привлечению клиентов в любой бизнес. Благодаря социальным сетям можно продавать новый (неизвестный) товар, привлекать нужную целевую аудиторию, размещать рекламу, общаться со своими клиентами и делать это постоянно, быть на связи со своими пользователями. Это способствует развитию инновационных механизмов в системе маркетинга и в целом в финансовой системе страны.

Библиографический список

1. Система мониторинга и анализа бренда в социальных медиа и СМИ «Brand Analytics» [Электронный ресурс]. URL: <https://brand-analytics.ru/> (дата обращения: 18.09.2019).
2. Дмитриев С.Г. Влияние технологических инноваций на социальную структуру // Вестник образовательного консорциума Сренерусский университет. Серия: экономика и управление. 2017. № 9. С. 11-14.
3. Гудкова О.В. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности и стоимости бизнеса // Российское предпринимательство. 2011. Т.4, № 2. С. 57.
4. Электронный научный журнал «Медиаскоп» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mediascope.ru/> (дата обращения: 18.09.2019).
5. Севрюкова С.В. Стратегические основы финансового управления компанией // Финансы России в условиях глобализации: материалы III Международной научно-практической конференции, приуроченной ко "Дню финансиста-2018". Воронеж, 2018. С. 364-370.

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**
Management of innovative processes in an agricultural enterprise

Грибанов А.И., студент
Иванюга Т.В., к.э.н., доцент
Gribanov A.I., Ivanyuga T.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье дана оценка современной организации управления инновационными процессами в молочном скотоводстве СПК «Родина» Красногорского района.

Abstract. *The evaluation of the modern management organization of innovative processes in dairy cattle breeding SPC "Rodina" of the Krasnogorsk district has been given in the article.*

Ключевые слова: инновации, инновационное развитие предприятия, молочное скотоводства, инвестиции, эффективность.

Keywords: *innovations, innovative development of the enterprise, dairy cattle breeding, investment, efficiency.*

В настоящее время основной акцент в аграрной политике сделан на повышение инновационной активности отрасли. При этом задача развития АПК в целом обеспечивается посредством внедрения современных инновационных технологий [1-4].

Инновационный процесс представляет собой процесс трансформации научных знаний в инновации, который направлен на создание новых продуктов, необходимых рынку и оказывающих экономическое, техническое, экологическое и социальное воздействие. Инновационный процесс охватывает все виды научных исследований, планирование, технологическое и экспериментальное развитие, организацию производства новых продуктов и их продвижение на рынки. Системное управление инновационными процессами в рамках предприятия подразумевает анализ существующей деятельности, разработку инновационной стратегии и политики, согласование с ними организационной структуры, оценку потенциала для инноваций, организацию инновационного бизнес-планирования, определение возможностей для

самостоятельной реализации процесса или использования инновационных инфраструктурных услуг [4-8].

Анализ инновационной деятельности предприятия предполагает оценку его инновационного потенциала - экономических возможностей предприятия по эффективному вовлечению новых технологий в хозяйственный оборот. От величины инновационного потенциала предприятия зависит выбор той или иной стратегии его инновационного развития: если у предприятия имеются все необходимые ресурсы, то оно может пойти по пути стратегии лидера, разрабатывая и внедряя принципиально новые инновации; если инновационные возможности ограничены, то целесообразно их наращивать и избирать стратегию последователя, т.е. реализовывать улучшающие технологии. Инновационный потенциал предприятия можно рассматривать как показатель готовности выполнять задачи, которые обеспечат достижение поставленных инновационных целей [3, 4, 6, 9-13].

СПК «Родина» специализируется на производстве молока и мяса КРС (в живой массе), увеличивает свои размеры, а его производственно-хозяйственная деятельность в 2016-2018 гг. эффективна. В частности, годовая производительность труда увеличилась на 13,3%, фондоотдача – на 7,2%, землеотдача – на 9,1%. Предприятие прибыльно, характеризуется высокими значениями показателей деловой активности.

Оценка инновационного потенциала проведена по следующим составляющим: кадровой, материально-технической, организационно-управленческой, производственной, маркетинговой, финансовой.

Исследование позволяет сделать вывод о недостаточности кадровой базы для базовых инноваций. Ежегодно численность работников сокращается. В настоящее время на предприятии занято 27 чел., из которых численность работников, непосредственно производящих продукцию составляет 21 чел. Практически все работники находятся в предпенсионном возрасте.

Техническая база обеспечивает возможности для внедрения инноваций (например, улучшающих технологий). Наибольший удельный вес в структуре основных средств занимает их активная часть. Коэффициент годности на конец 2018 г. составил 0,589. Основные технологические процессы в растениеводстве и животноводстве выполняются механизированным способом.

В качестве инновационного ресурса предприятия рассматривается организационно-производственная структура и структура управления. Первая представляет собой сочетание внутрихозяйственных произ-

водственных подразделений и аппарата управления, которое обеспечивает определенную организацию и управление производством. Вторая представляет собой состав отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системную их организацию, характер соподчиненности и подчиненности друг другу и высшему органу управления, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям. В СПК «Родина» управляемая и управляющая структуры функционируют согласованно, звенья управления тесно взаимодействуют друг с другом, оперативно решая поставленные задачи.

Наличие на предприятии инновационных коммуникаций является важной составляющей его инновационного потенциала, позволяющей осуществлять связи между структурными единицами предприятия. Предприятие имеет доступ к сети Интернет; имеется телефонная связь, создана диспетчерская служба.

Оценивая маркетинговую составляющую инновационного потенциала отметим, что она стабильна, предприятие давно работает с постоянными покупателями сельскохозяйственной продукции.

Для выявления инновационных возможностей оценили также финансовую устойчивость предприятия, характеризующую способность экономического субъекта обеспечивать производственный процесс собственными оборотными средствами, собственными оборотными средствами и долгосрочными кредитами, собственными оборотными средствами, долгосрочными и краткосрочными кредитами.

Предприятие относится к финансово устойчивым и ликвидным. Его финансовая зависимость от внешних источников снижается. СПК «Родина» способен погасить свои краткосрочные обязательства только за счет привлечения всех оборотных активов. Позитивным моментом является увеличение рейтингового числа с 2,02 в 2016 г. до 2,15 в 2018 г. На предприятии наблюдается недостаток собственных оборотных средств, но его объем со временем уменьшается. Наблюдается излишек только по общей величине основных источников, в динамике его величина увеличивается на 743 тыс. руб.

Сформированный трехкомпонентный вектор характеризует тип финансовой ситуации - неустойчивое финансовое состояние $S(\Phi) = \{0, 0, 1\}$ и оно имеет низкие инновационные возможности.

Рекомендуемая стратегия инновационного развития: освоение улучшающих технологий [13].

Для СПК «Родина» предлагаем:

- приобрести и использовать в технологическом процессе при-

готовления корма плющилку зерна ПВЗ-700, предназначенную для сплющивания и дробления сухого, прочего кормового зерна, а также подготовки его для силосования;

- включить в рацион коров белково-витаминную добавку в целях полной реализации генетического потенциала продуктивных качеств коров. Предлагаем к использованию Кормивит MR 121 - Белково-витаминно-минеральный концентрат для коров с 1-го дня после отела и до сухостойного периода, который обеспечивает повышение молочной продуктивности на 5% и улучшает качественные показатели молока;

- приобрести и использовать светодиодные светильники Rakurs серии «White Line» повышенной защищенности IP68 для изменения светового режима в помещении коровника.

Внедрение инновационных мероприятий позволит увеличить прибыль от реализации сельскохозяйственной продукции, товаров, работ, услуг на 2677 тыс. руб., а уровень рентабельности может составить 20,3%, что выше, чем в 2018 г. на 13,6 п. п.

Библиографический список

1. Иванюга Т.В. Оценка состояния молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 164-168.

2. Иванюга Т.В., Храменкова А.О. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 127-133.

3. Иванюга Т.В. Инновации в молочном скотоводстве: опыт, перспективы // Научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции. Курск, 2010. Ч. 5. С. 77-80.

4. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.

5. Иванюга Т.В. Молочное скотоводство Брянской области: состояние и перспективы развития // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган,

2019. С. 189-193.

6. Храменкова А.О., Иванюга Т.В. Разработка научно обоснованной нормы обслуживания для операторов машинного доения в сельскохозяйственном предприятии: практическое руководство. Брянск, 2012. 30 с.

7. Храменкова А.О., Иванюга Т.В. Нормирование и оплата труда: практическое руководство для экономических служб сельскохозяйственных организаций: учебно-методическое пособие для слушателей института повышения квалификации кадров агробизнеса и международных связей. Брянск, 2015. 75 с.

8. Храменкова А.О., Соколов Н.А., Дьяченко О.В. Особенности методики нормирования трудовых процессов в молочном скотоводстве, вызванные технико-технологическими инновациями // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5 (10). С. 82-85.

9. Лебедько Л.В. Государственная поддержка инновационной деятельности сельскохозяйственных формирований Брянской области // Аграрная наука – сельскому хозяйству: сборник статей XII Международной научно-практической конференции. В 3 кн. Кн. 1. Барнаул, 2017. С. 222-224.

10. Зайцева О.А., Сычёва И.В. Агроэкологическая оценка сои в условиях Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 48-52.

11. Зотова А.В., Сычева И.В. Эффективность применения регуляторов роста растений на шпинате // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы VII Международной научной конференции. Брянск, 2010. С. 94-97.

12. Сычёв С.М., Сычёва И.В., Солдатенко А.В. Физические и химические методы снижения содержания радионуклидов в продукции салата // Проблемы агрохимии и экологии. 2011. № 2. С. 38-41.

13. Войтова Н.А., Ульянова Н.Д., Ториков В.Е. Методическое обеспечение бизнес-планирования при внедрении инновационных технологий специалистами информационно-консультационной службы АПК: методические указания. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2016. 40 с.

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ
В ПРОИЗВОДСТВЕ МОЛОКА**
Innovative transformations in milk production

Довыденко О.В., студент
Подольникова Е.М., к.э.н., доцент
Dovydenko O.V., Podolnikova E.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Налаживание оптимального функционирования сферы АПК, а также повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции возможно лишь при масштабной активизации инновационной деятельности.

Abstract. *The establishment of optimal functioning of the sphere of agriculture, as well as improving the competitiveness of agricultural products is possible only with the large-scale activation of innovation.*

Ключевые слова: инновации, сельское хозяйство, молочное скотоводство.

Keywords: *innovation, agriculture, dairy farming.*

Разработка и использование инноваций играют важную роль в развитии сельскохозяйственной отрасли, увеличении получаемого от нее эффекта и достижения стабильности в экономическом росте. Наиболее популярным средством повышения эффективности деятельности является внедрение инновационных новшеств, поэтому становится актуальным вопрос анализа и наращивания инновационного потенциала предприятия [6, 7].

Наиболее актуальными для развития инновационных процессов в агропромышленном комплексе являются проблемы ускоренного освоения достижений науки и техники и определение факторов, препятствующих реализации инновационных проектов.

Развитие сельского хозяйства в настоящих условиях является невозможным без выработки и внедрения инновационных проектов, призванных повысить уровень конкурентоспособности, как отдельного предприятия, так и АПК страны в целом [2, 10, 11, 12].

В качестве объекта исследования выступил сельскохозяйствен-

ный производственный кооператив «Чапаева» Красногорского района.

Основным видом деятельности кооператива является разведение молочного крупного рогатого скота, производство сырого молока.

Современные темпы развития общества и, следовательно, экономики обязывают предприятия наращивать конкурентоспособность за счет постоянного совершенствования своей деятельности.

Анализ финансовой ситуации с помощью трехкомпонентного вектора СПК «Чапаева» показал, что у предприятия низкие инновационные возможности, характеризующиеся недостатком собственного капитала. Для предприятий с данным финансовым положением наиболее подходящим будет предложение рационализирующих или псевдоинноваций. Данный вид инноваций направлен на улучшение имеющего технологического процесса, рационализацию используемых ресурсов, модернизацию второстепенных узлов производства, улучшения качества продукции.

Рационализирующие инновации отличаются небольшим объемом затрачиваемых средств, но при этом имеют весомую эффективность.

Исходя из проведенного анализа инновационного потенциала и экспертной оценки, во внедрении инноваций нуждается технология производства молока и материально-техническая база.

Важной составляющей производства молока является технология кормления КРС. Инновации в этой сфере представляют собой новые средства и технологии в заготовке, раздаче корма, внедрение в рацион инновационных препаратов [1, 3, 7].

Так как предприятие специализируется на производстве сырого молока, будет целесообразным для повышения продуктивности поголовья СПК «Чапаева» предложить внедрить в рацион инновационный кормовой пробиотик «Энзимспорин».

За период с 2015 по 2017 год данный пробиотик был испытан в сельскохозяйственных предприятиях Алтайского края, Вологодской, Калужской, Нижегородской областей. Все испытания проходили под научным сопровождением Всероссийского института животноводства имени академика Л.К. Эрнста.

Посредством внесения пробиотика «Энзимспорин» в рацион коров можно уменьшить вероятность возникновения заболеваний, для лечения которых используются антибактериальные средства. Биопрепарат позволяет восстанавливать микрофлору кишечника после использования антибиотиков. Также поедание КРС кормов с добавлением добавки помогает бороться со стрессом различного происхождения.

По данным многочисленных испытаний было выявлено, что вве-

дение «Энзимспорина» в рационы лактирующих коров позволит увеличить надои на 12%, а приросты живой массы телят – на 11%. В ходе исследований также было замечено снижение расхода корма на 6% и увеличение сохранности молодняка на 18%. Данные характеристики препарата положительным образом скажутся на себестоимости молока [4, 5].

Для сохранения всех полезных естественных свойств молока и обеспечения высокого качества изготавливаемых из него молочных продуктов, необходимо своевременно охладить его до оптимальной температуры. В случае хранения молока более двух часов неохлажденным, его дальнейшая переработка становится бессмысленной, так как данная продукция не выдержит необходимый срок хранения и может быть опасной для здоровья [8, 9].

Было установлено, что МТФ №1 с. Медведи нуждается в современном инновационном холодильном оборудовании, так как действующее не охлаждает выдоенное молоко до положенных $+4^{\circ}\text{C}$. Также не стоит охлаждать молоко ниже чем $+4^{\circ}\text{C}$, так как это влечет за собой повреждение жировых клеток.

С целью обновления материально-технической базы предприятия будет выгодно заменить устаревшую систему охлаждения молока на современное оборудование. Предприятию предлагается приобрести современное холодильное оборудование - танк для охлаждения молока «Cold Vessel». Это новое полностью автоматизированное оборудование, имеющее закрытый тип емкости, полностью герметичное, теплоизолированное от внешней среды, оснащенное автоматической системой промывки и перемешивания.

Данное холодильное оборудование по сравнению со своими аналогами сочетает в себе полную автоматизацию процессов и оптимальное потребление электроэнергии.

Из ведомостей учета МТФ №1 средний дневной надой в летний период равен 2400 л, значит предприятию необходима модель охладителя с объемом емкости охлаждения 2500 л.

Стоимость данной холодильной установки с доставкой и установкой и добавки «Энзимспорин» вкладывается в сумму нераспределенной прибыли, значит, привлечения дополнительных заемных средств не требуется.

Также предприятие может воспользоваться субсидированием по программе «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Брянской области» на 2017-2020 гг., в задачи которой входит повышение объемов

приобретения сельскохозяйственными товаропроизводителями и организациями, осуществляющими производство и переработку сельскохозяйственной продукции, высокотехнологичных машин и оборудования.

По рассмотрению заявки на данную субсидию предприятие может возместить 15% затрат (117 тыс. руб.).

Экономическая эффективность от приобретения охладителя молока «Cold Vessel-2500» и кормового спорового пробиотика «Энзимспорин» представлена в таблице.

Таблица – Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Показатели	Факт	Прогноз	Отклонение, (+,-)
Выручка от реализации молока, тыс. руб.	11503	14735	+3232
Себестоимость реализованного молока, тыс. руб.	9703	9883	+180
Прибыль от реализации молока, тыс. руб.	1800	4852	+3052
Рентабельность продаж молока, %	15,6	32,9	+17,3 п.п.

Проектная выручка по сравнению с отчетным периодом возрастет на 3232 тыс. руб. Себестоимость реализованного молока увеличится на 180 тыс. руб., за счет роста затрат на электроэнергию и корма. Прибыль от продаж молока повысится на 3052 тыс. руб. и составит 4852 тыс. руб., рентабельность продаж молока составит 32,9% (что выше на 17,3 п.п.).

Предлагаемые мероприятия по приобретению охладителя молока и введению в рацион кормов кормовой добавки являются эффективными и приведут к сокращению затрат и росту рентабельности.

Библиографический список

1. Горбов Н.М., Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. Об инновационной деятельности предприятий и организации Брянской области // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 95-103.

2. Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н., Столяров Г.В. Особенности реализации инновационной политики в агропромышленном комплексе в условиях радиоактивного загрязнения // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 196-205.

3. Иванюга Т.В., Храмченкова О.А. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 127-133.
4. Кирдищева Д.Н. Обоснование направлений инновационного развития молочного скотоводства // АПК: регионы России. 2012. № 4. С. 53-56.
5. Иванюга Т.В. Инновации в молочном скотоводстве: опыт, перспективы // Научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции. Курск, 2010. С. 77-80.
6. Кирдищева Д.Н. Состояние и основные факторы развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях Брянской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 4. С. 46-50.
7. Храмченкова А.О., Соколов Н.А., Дьяченко О.В. Особенности методики нормирования трудовых процессов в молочном скотоводстве, вызванные технико-технологическими инновациями // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5 (10). С.82-85.
8. Васькин В.Ф. Нестеренко Л.Н. Факторы, оказывающие влияние на развитие экономики аграрного сектора региона // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 74-80.
9. Бабьяк М.А., Поседько Н.А. Перспективные направления развития молочного скотоводства в Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов экономического факультета Брянского ГАУ. Брянск, 2015. С. 111-117.
10. Коростелёв А.И., Коростелёва О.Н., Рыбикова А.А. Анализ численности поголовья скота в хозяйствах Брянской области и производство основных продуктов животноводства // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 3-2. С. 62-64.
11. Дьяченко О.В. Расширение посевных площадей как условие обеспечения продовольственной безопасности страны // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 82-87.
12. Гатаулин А., Ульянова Н. Совершенствование производственно-экономических взаимоотношений в молочном подкомплексе Брянской области // АПК: экономика, управление. 2001. № 7. С. 22-30.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «АГРОПРОДУКТ»**
Improvement of the innovation activities in ООО «Agroproduct»

Изотов Н.В., студент
Раевская А.В., к.э.н., доцент, *raev26@gmail.com*
Izotov N.V., Raevskaya A.V.

ФГБОУ ВО Брянский государственный аграрный университет
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Главным побудительным механизмом инноваций является рыночная конкуренция. Предприятия при использовании устаревшей техники и технологии получают убытки, что вынуждает их обновлять производственную базу. Предприятия, первыми освоившие эффективные инновации, приобретают значительные конкурентные преимущества и могут извлечь из этого большую прибыль.

Abstract. *The main driver of innovation is market competition. Enterprises using outdated equipment and technology receive losses, which forces them to update the production base. Enterprises that are the first to master effective innovations gain significant competitive advantages and can benefit from this large profit.*

Ключевые слова: инновационная политика, инновации, инновационный проект, зерно, мукомольное производство.

Keywords: *innovation policy, innovation, innovation project, grain, flour production.*

Инновационная политика должна ориентировать деятельность предприятия на те направления, которые могут обеспечить повышение эффективности производства путем создания и выпуска нового продукта, отвечающего спросу и потребностям потребителей [8]. Это позволит усилить конкурентные преимущества - потенциальные возможности для производства конкурентоспособной продукции, основанные на эффективном использовании ресурсного потенциала [5].

Наиболее важными предпосылками эффективного развития предприятия являются усиление экономической роли инноваций, изменение темпов, направлений и механизмов развития инновационных процессов [3, 7].

Инновации (нововведения) основываются на новых идеях, новшествах, открытиях, изобретениях и представляют собой замену старого объекта новым, являясь движущей силой поступательного развития общества, продуктов его деятельности и прогресса в целом [4, 6].

Поскольку ООО «Агропродукт» из зерновых культур выращивает только пшеницу [1, 2], а основным сырьем для производства муки служит именно зерно пшеницы, то мы предлагаем инновационный проект по созданию мельницы по производству муки.

Наибольшие траты при вводе в строй мукомольной мельницы приходится на покупку оборудования. В стандартный комплекс входят следующее машины и узлы:

- вальцевой станок с горизонтальным или диагональным расположением валков;
- рассевы для муки;
- ситовечная машина;
- узел выбоа;
- вымольная машина;
- узлы накопления и разгрузки отрубей.

При открытии мукомольного бизнеса руководству предприятия следует учитывать, что чем больше комплекс, тем ниже себестоимость производства муки.

Поскольку зерно будет завозиться со своего поля, то потребуется еще и техника для очистки и подготовки сырья. Такую машину с производительностью 500 кг/ч можно купить за 600 тыс. руб. Кроме того, понадобятся силосы для бестарного хранения зерна и муки, а также пневматические механизмы для перемещения сыпучих продуктов.

Для приобретения оборудования ООО «Агропродукт» потребуются 3700 тыс. руб. Из 1 т пшеницы получают 600 кг муки высшего сорта. Производительность оборудования 500 кг муки в час. Продолжительность рабочего дня установим на уровне средней продолжительности по предприятию – 8 часов. Следовательно, в течение рабочего дня будет выходить 4000 кг муки. В год можно будет производить 1016 т муки.

Запас зерна на одни сутки должен составлять 67 ц. При средней продолжительности рабочего года 254 дня общий запас зерна должен быть на уровне 17018 ц, что составляет лишь 9,3% от всего объема реализации зерна в 2018 г.

Поскольку для переработки предприятие будет использовать зерно собственного производства, то зерно будет поступать по себестоимости. Необходимы будут только расходы на доставку зерна с зернохранилища до мельницы. Расстояние от зернохранилища для

мельницы 3 км. При среднем расходе топлива самосвала-зерновоза КАМАЗ составляет 31 л на 100 км, следовательно, на один рейс туда и обратно будет затрачено 2,8 л бензина. При средней стоимости 1 л бензина 46 руб. общая стоимость топлива составит 128 руб. Вместимость машины 150 ц зерна. Следовательно, за год машина должна сделать 114 рейсов. Затраты на бензин в год составят 14683 руб. [9].

Средняя тарифная ставка водителя в ООО «Агропродукт» составляет 49,50 руб. за 1 т/км. Общая продолжительность пути с грузом составляет 342 т/км. Следовательно, заработная плата водителя в год 16929 руб. Отчисления на заработную плату (30,2%) 5113 руб. Общий фонд заработной платы водителя 22042 руб. или 22 тыс. руб.

При bestарной технологии хранения и транспортировки зерна и муки появляется возможность уйти от ручного труда в мукомольном производстве. Отпадает потребность в многочисленных чернорабочих. С учетом начислений на фонд заработной платы месячный фонд оплаты труда составит 162 тыс. руб., а годовой фонд – 3344 тыс. руб.

Кроме перечисленных выше перечисленных затрат, необходимы затраты на регистрацию бизнеса 10 тыс. руб. и ремонт помещения под мельницу (200 кв. м) 300 тыс. руб. Суммарно эти дополнительные инвестиции могут достичь 310 тыс. руб.

Полная себестоимость 1 ц реализованного зерна составляет 615,75 руб. Следовательно, полная себестоимость необходимого для производства муки объема зерна составляет 10479 тыс. руб.

Мельница при работе потребляет 21 кВт электроэнергии в час. При продолжительности работы 2032 дня в год общий расход электроэнергии составит 42672 кВт/час. При средней стоимости 1 кВт/час для предприятия 6,17 руб. затраты на электроэнергию составят 264 тыс. руб.

В целом стоимость предлагаемого нами инвестиционного проекта оценивается в 17881 тыс. руб.

Следует обратить внимание и на маркетинговый аспект деятельности ООО «Агропродукт», поскольку ориентация на потребителей, их запросы и предпочтения является залогом успеха деятельности предприятия на аграрном рынке [10]. Обязанности маркетолога будет выполнять директор мельницы, привлекая работников лаборатории к обзону потенциальных потребителей. Учитывая, что малый мукомольный бизнес, как правило, ориентирован на местные пекарни, хлебозаводы и магазины, клиентская база будет «наработана» достаточно быстро. Да и с ценовой политикой особых сложностей не бывает.

Если при том же уровне качества муки, что и у ведущих мукомольных предприятий области, снизить цену на 5%, да еще учитывая

затраты на доставку муки из Брянска, для хлебокомбинатов населенных пунктов Брасово, Комаричи, Суземка, да и торговых предприятий этих районов, покупка муки у ООО «Агропродукт» будет несомненно более экономически выгодна. Таким образом, особые траты на продвижение своей продукции предприятию не требуются.

Что касается рисков, то они связаны с нестабильностью рынка муки и зерна. Производство муки критически зависит от конкурентной среды, а также от качества зерна.

Отпускная оптовая цена 1 кг пшеничной муки в Брянске 21 руб. Следовательно, выручка от реализации муки составит 21336 тыс. руб.

Таблица 1 – Расчет эффективности деятельности ООО «Агропродукт» после внедрения инновации

Показатели	2018 г. (факт)	В результате внедрения инновации	Абсолютное отклонение (+,-)	Относительное отклонение, %
Выручка, тыс. руб.	859817	886144	26327	103,1
в том числе от продажи муки	-	21336	21336	-
Себестоимость продаж, тыс. руб.	587671	595073	7402	101,3
в том числе муки	-	17881	17881	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	272146	291071	18925	107,0
в том числе от продажи муки	-	3455	3455	-
Рентабельность продаж, %	46,3	48,9	2,6	x
Рентабельность муки, %	-	19,3	19,3	-

Из таблицы видно, что в результате внедрения инновационного проекта выручка предприятия возрастет на 26327 тыс. руб. (3,1%). Полная себестоимость продукции с учетом затрат по организации мукомольного производства увеличится на 7402 тыс. руб. (1,3%). Прибыль от продаж по сравнению с 2018 г. повысится на 18925 тыс. руб. (7%), в том числе от продажи муки предприятие получит прибыль в размере 3455 тыс. руб. Рентабельность продаж составит 48,9%, что на

2,6 п.п. выше показателя 2018 г. Рентабельность продаж муки составит 19,3%. Срок окупаемости проекта 62 месяца.

Проект полностью окупится (если брать в расчет только прибыль от продажи муки) через 62 месяца. Проект может быть реализован за счет собственных средств предприятия, так как на конец 2018 г. нераспределенная прибыль составляла 767502 тыс. руб. Таким образом, на внедрение проекта ООО «Агропродукт» потратит 2,3% нераспределенной прибыли.

Библиографический список

1. Иванюга Т.В., Храмченкова А.О., Дьяченко О.В. Методические основы анализа динамического ряда и прогнозирования урожайности зерна // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 3 (55). С. 14-21.

2. Дьяченко В.В., Зубарева А.В., Каранкевич Т.Н. Формирование урожая бобово-злаковых травосмесей первого и второго года жизни в агроклиматических условиях Брянской области // Вестник Курской ГСХА. 2014. № 6. С. 53-56.

3. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.

4. Кирдищева Д.Н. Обоснование направлений инновационного развития молочного скотоводства // АПК: регионы России. 2012. № 4. С. 53-57.

5. Поседько Н. А. Оценка конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия на рынке продукции растениеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 269-273.

6. К инновационной модели регионального рынка молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, Е.М. Подольникова, О.А. Храмченкова, Е.А. Сухоцкая, Е.В. Жемердей // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 19-27.

7. Тараканова А.Н., Бабьяк М.А. Инновационные технологии при производстве хлебобулочных изделий в ОАО «Дятково-хлеб» // Вестник НИРС кафедры коммерции и экономического анализа: сборник студенческих научных работ. Брянск, 2014. С. 156-159.

8. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической

конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.

9. Хохрина О.М. Факторы повышения эффективности использования МТП // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 123-126

10. Хохрина О.М. Агрмаркетинг – основное звено процесса формирования эффективного аграрного рынка // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 71-74.

11. Иванюга Т.В. Использование земли в агроформированиях Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 157-163.

12. Сычева И.В., Мамсеев В.В., Сычев М.С. Применение фунгицидов в защите озимой пшеницы сорта Московская 39 от септориоза // Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур: сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции. Горки, 2016. С. 208-211.

13. Особенности производства экологически безопасной продукции растениеводства в Брянской области / Н.М. Белоус, В.Е. Ториков, В.Ф. Мальцев, О.В. Мельникова // Регион - 2006. Конкурентоспособность бизнеса и технологий как фактор реализации национальных проектов: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2006. С. 413-416.

14. Войтова Н.А., Ульянова Н.Д., Ториков В.Е. Методическое обеспечение бизнес-планирования при внедрении инновационных технологий специалистами информационно-консультационной службы АПК: методические указания. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2016. 40 с.

**МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО НАПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ОВОЩЕЙ ОТКРЫТОГО
ГРУНТА В ООО «ДРУЖБА-2» ЖИРЯТИНСКОГО РАЙОНА**
*Management of innovative direction production and implementation of
vegetables of open soil at llc "Friendship-2" Zhiryatinsky Area*

Изотова И.В., студент
Коростелева О.Н., к.э.н., доцент
Izotova I.V. Korosteleva O.N.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье представлены основные направления менеджмента инновационного направления производства и переработки овощей открытого грунта на примере конкретного предприятия.

Abstract. *The article presents the main directions of management of the innovative direction of production and processing of vegetables of open ground on the example of a specific enterprise.*

Ключевые слова: овощеводство, производство, инновации, сублимированный продукт.

Keywords: *vegetable growing, production, innovation, freeze-dried product.*

В связи с санкциями Евросоюза правительством РФ принято решение о перестройке экономической модели развития АПК, переходу к импортозамещению в стратегически важных отраслях, используя внутренние источники.

Овощеводство – особая отрасль сельского хозяйства. В потребительской корзине овощи занимают III место после хлеба и картофеля, но самое главное – овощи выступают как важнейший регулятор здоровья, главный источник витаминов и биологически активных веществ. Потребление овощей напрямую связано с здоровьем человека, его работоспособностью и продолжительностью жизни.

По данным официальной статистики в Брянской области выращивают, убирают и хранят все необходимое. В среднем урожайность с 1 гектара в 2018 году составила около 252 центнеров. Это на 95% выше, чем в других российских регионах. В натуральных цифрах сель-

хозпроизводителями области выращено: 703 тонны свеклы, 3589 тонн моркови, 405 тонн капусты [1, с. 175].

Таких успехов аграрии добились, благодаря новым технологиям в сельском хозяйстве. В числе безусловных передовиков – агропредприятие «Дружба-2».

ООО «Дружба-2» – это важнейшая структура, которая является частью агрохолдинга «ОХОТНО». Предприятие имеет все необходимые условия и достаточный опыт работы для удачного производства, хранения, переработки и реализации овощных культур. Компания динамично развивается и является лидером на сельскохозяйственном рынке Брянска. Основная сфера деятельности предприятия это производство картофеля и овощных культур, а именно свёклы, моркови, капусты. «Дружба -2» является предприятием полного цикла – оно организует самостоятельно все этапы начиная от производства, заканчивая хранением и доставкой клиенту овощных культур [2, с. 35].

Еще один фактор, на который обращают внимание покупатели – надежность поставщика. Надежность, в свою очередь, предполагает ответственность и безусловно точное исполнение договорных обязательств. Все это положительно выделяет «Дружбу-2» от других конкурентов. Как следствие овощи оптом стараются покупать именно здесь [3, с. 223].

В 2018 году общая площадь посевов составила 2063 га. Из этого количества 370 га приходится на овощи.

Предприятие в 2018 году произвело более 25 тыс. тонн овощей, что на 23,2 меньше, чем в 2016 году. Уменьшение валового сбора по овощам обусловлено уменьшением площади посевов на 70 га.

Урожайность овощных культур в течении анализируемого периода снижается. Причем наибольшее значение урожайности приходится на 2017 г, когда она составила 892,0 ц/га. Со снижением урожайности снижаются затраты труда на овощную продукцию. За анализируемый период времени количество реализованной продукции увеличилось. Средняя цена реализации за 1 ц снизилась на 1,7 %. Однако выручка увеличилась за счет роста количества реализуемой продукции и повышения уровня товарности.

Отрицательным фактором эффективности является и значительный рост себестоимости 1 ц производимых овощей на 22%., что оказало влияние на эффективность реализации продукции, поскольку в 2016 г. уровень рентабельности составил 90%, то есть он значительный, то в 2018 г. реализация овощей дает предприятию убыток и уровень убыточности составил 24,0% .

Для исправления положения предприятию «Дружба-2» предла-

гается инновационное направление повышения эффективности овощеводства. Этим направлением является производство сублимированной продукции [4, с. 49].

Разработка и своевременное внедрение в производство новых прогрессивных методов консервирования пищевых продуктов является одной из актуальных задач пищевой промышленности [5, с. 175].

Дело в том, что сублимированная продукция (рис.) это единственная экологически чистая пища в данных условиях, которая не накапливает радиации. Ныне в мире насчитывается более 350 предприятий, производящих сублимированные продукты питания - в основном это овощи, шампиньоны, зелень, мясо с гарнирами, растворимый кофе.

Согласно расчетам аналитиков DISCOVERY Research Group, объем рынка сублимированных продуктов в России в стоимостном выражении в 2017 г. составил \$57041 365 [6, с. 20].



Рисунок – Преимущества сублимационной сушки пищевых продуктов

Это продукты, давно известные космонавтам, яхтсменам, альпинистам, военнослужащим, а также тем, кто работает в экстремальных условиях. Сублимированные продукты изготавливаются только из высококачественного сырья.

Отсутствие термической обработки исходных продуктов сохраняет более 95% питательных веществ, витаминов, ферментов и других биологически активных составляющих. Это особенно важно при создании полноценных продуктов детского питания. Это оценят люди, заботящиеся о своем здоровье. При добавлении воды сублимированные продукты быстро восстанавливаются, максимально приближаясь к свежим продуктам.

Сублимированные продукты упаковываются в особый трехслойный материал на основе алюминиевой фольги, внутри используется газообразный азот. В зависимости от вида продукта и размера вес пакета колеблется от 2 г до 5 кг. При этом срок годности, например, сублимированных овощей может достигать до от 2-5 лет.

Продукты после сублимационно-вакуумной сушки могут выпускаться в следующих формах: цельная, по кусочками, в различных фракциях, в порошковом виде как в тубиках, так и в таблетках. Удобная форма, в которой выпускаются сублимированные продукты, является также важным достоинством данного товара.

Процесс состоит из следующих этапов:

Сырье – подготовка сырья – мойка – резка – бланшировка – охлаждение – подсушка(обдув) – заморозка шоковая – вакуумно-сублимационная сушка – упаковка.

На основе данного проекта ООО «Дружба-2» предлагается внедрить систему сублимирования для производства следующего ассортимента товаров, при этом в качестве сырья будет использоваться собственная овощная продукция предприятия, что позволит частично сократить издержки производства: свекольный сок в порошке, свекла кубиками, таблетки из свеклы, таблетки из капусты, капустный сок в порошке, капуста кубиками, морковный сок в порошке, морковка кубиками [11-16].

В перспективе планируется расширить номенклатуру сублимированных товаров, а также использовать сублиматы при производстве полуфабрикатов и продукции быстрого приготовления[7, с. 72].

Цех производства сухих пищевых продуктов планируется разместить в помещении размером 200 кв. метров, в котором размещается основное и вспомогательное технологическое оборудование.

При этом на территории цеха необходимо разместить помещения для временного хранения сырья и готовой продукции, а также вспомогательные помещения. Также в перспективе планируется покупка дополнительного оборудования для расширения номенклатуры производства сублимированной продукции, поэтому выбранный размер постройки цеха в размере 200 кв. метров является наиболее опти-

мальной с технологической точки зрения.

Для осуществления проекта предприятию необходимо 13,7 млн. руб. Закупка оборудования будет производиться в основном у российских компаний, с которыми возможно заключение договоров лизинга [8, с. 49].

По данным за 2018 год ООО «Дружба-2» произвел 25 тыс. тонн овощей открытого грунта. Предполагается, что ООО «Дружба-2» будет использовать для сублимирования 80% производимого сырья, а 20% овощной продукции открытого грунта будет продаваться в свежем виде. Годовой выход сублимированной продукции составит 20,5 тыс. тонн [9, с. 35].

Годовая производительность цеха при оптимальной эксплуатации оборудования по всем видам сырья составит 19428,5 кг сухого продукта за год [10, с. 95].

По расчетам цена реализации моркови равна 418,63 руб., капусты 331,7 руб., свеклы 329,6 руб.

В результате предложенных мероприятий предприятие окупит осуществляемые затраты за 3 года. Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений составит 0,33, что является довольно высоким показателем. При этом, прибыль составит 7 млн. 227 тыс. руб. Уровень рентабельности реализуемой продукции будет равен 35%. То есть, из убыточной отрасли овощеводство сможет стать высокорентабельной.

Библиографический список

1. Кузьмицкая А.А., Бабьяк М.А. Реализация стратегии импортозамещения посредством инновационного развития картофелеводства // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 172-177.
2. Становление фермерского картофелеводства в Брянской области: позитивные и негативные тенденции / Н.А. Соколов, А.В. Кубышкин, А.В. Кубышкина, М.А. Бабьяк, А.А. Кузьмицкая // Вестник Брянской ГСХА. 2018. № 2 (66). С. 34-40.
3. Кузьмицкая А.А. Инновационно-ориентированная производственная деятельность в АПК Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 222-225.
4. Кислова Е.Н., Кузьмицкая А.А., Кислов Н.А. Методологические подходы к проблеме верификации прогнозов развития АПК //

Вестник Брянской ГСХА. 2008. № 2. С.47-51.

5. Кузьмицкая А.А. Приоритетные направления инновационного развития овощеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2019. С. 173-178.

6. Кузьмицкая А.А., Бурлакова С.Н. Современные тенденции и перспективы развития овощеводства в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2019. № 4 (74). С.15-21.

7. Прогноз развития сельского хозяйства Брянской области / Н.А. Каширина, А.А. Кузьмицкая, А.В. Раевская, Е.Л. Шевердина // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 69-76.

8. Кузьмицкая А., Гришаева С., Кондрашова Н. Прогнозирование как фактор повышения устойчивости производства овощных культур // Международный сельскохозяйственный журнал. 2012. № 4. С.47-50.

9. Соколов Н.А. Становление фермерского картофелеводства в Брянской области: позитивные и негативные тенденции / Н.А. Соколов, А.В. Кубышкин, А.В. Кубышкина, М.А. Бабьяк, А.А. Кузьмицкая // Вестник Брянской ГСХА. 2018. № 2 (66). С. 34-40.

10. Васькин В.Ф., Грищенкова В.П. Рынок картофеля в России: современное состояние и перспективы // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 93-98.

11. Сычев С.М., Сычева И.В., Третьяков В.А. Перспективная культура российского Нечерноземья – дайкон // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: агрономия и животноводство. 2009. № 2. С. 50-54.

12. Сычёв С.М., Сычёва И.В., Солдатенко А.В. Физические и химические методы снижения содержания радионуклидов в продукции салата // Проблемы агрохимии и экологии. 2011. № 2. С. 38-41.

13. Особенности видового состава вредителей корнеплодных культур / Ю.В. Приходова, А.А. Зыкова, А.В. Ничипоров, И.В. Сычева // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы XI Международной научной конференции. Брянск, 2014. С. 82-84.

14. Зотова А.В., Сычева И.В. Эффективность применения регуляторов роста растений на шпинате // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы VII Международной научной конференции. Брянск, 2010. С. 94-97.

15. Сычева И.В., Мамеев В.В., Сычев М.С. Применение фунги-

цидов в защите озимой пшеницы сорта Московская 39 от септориоза // Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур: сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию проф. М.Е. Николаева. Горки, 2016. С. 208-211.

16. Зайцева О.А., Сычёва И.В. Агроэкологическая оценка сои в условиях Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 48-52.

УДК 338:657.471 (470.333)

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ДВИЖЕНИЕ
МАТЕРИАЛЬНОГО ПОТОКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ
ОАО «ДЯТЬКОВО-ХЛЕБ»**

*Cost control on the movement material flow in production
ОАО «Dyatkovо-khleб»*

Колганова А.Н., студент

Раевская А.В., к.э.н., доцент, *raev26@gmail.com*

Kolganova A.N., Raevskaya A.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Затраты находятся в непрерывном движении, изменении. В частности, постоянно изменяются цены на приобретаемые сырье и материалы, тарифы на электроэнергию, различные услуги, транспортировку и т.д. Поэтому предприятия находятся в постоянном поиске оптимальных, а главное эффективных форм управления затратами.

Abstract. *Costs are in constant motion, change. In particular, constantly changing prices for purchased raw materials, electricity tariffs, various services, transportation, etc. Therefore, enterprises are in constant search of optimal, and most importantly effective forms of cost management.*

Ключевые слова: сокращение затрат, эффективность замены оборудования, годовой доход, эксплуатационные затраты, фонд заработной платы, срок окупаемости.

Keywords: *cost reduction, equipment replacement efficiency, annual revenue, operating costs, payroll, payback period.*

Анализ эффективности функционирования ОАО «Дятьково-хлеб» показал ряд недостатков, которые возникают из-за того, что не всегда в производственном процессе четко контролируется дозировка компонентов для приготовления хлебобулочных изделий, объемы выпуска продукции не эффективно сориентированы с запросами конечного покупателя, применение устаревшего оборудования на производстве. Существует проблема с наличием оптимального запаса сырья на складах. Это приводит к большим затратам, поэтому необходимо разработать рекомендации по снижению затрат на движение материального потока на производстве [5].

Таблица 1 – Расчет эффективности внедрения нового контрольно-измерительного оборудования

Показатели	Значение показателей
Цена нового оборудования, руб.	700000
Цена старого оборудования, на текущий момент, руб.	90000
Износ новой машины (20%), руб.	140000
Износ старой машины (от остаточной стоимости), руб.	18000
Дополнительная амортизация, руб.	122000
Годовая экономия денежных средств на текущих затратах, руб.	1364400
Доход до налогообложения, руб.	1242400
Налог на прибыль (20%), тыс. руб.	248480
Дополнительный доход после налогообложения, тыс. руб.	993920

Для четкого контроля дозировки компонентов при приготовлении хлебобулочных изделий, необходимо обеспечить хлебокомбинат качественным измерительным прибором. С развитием механизации и автоматизации производственных процессов во всех областях промышленности усиленно совершенствуется автоматизация во взвешивании. Существующая техника и учет требуют взвешивания материалов с большой точностью, начиная с миллиграммов и заканчивая сотнями тонн. При этом в большинстве случаев требуется большая скорость взвешивания и документальная регистрация.

Решением проблемы улучшения контроля дозировки компонен-

тов для приготовления хлебобулочных изделий на предприятии и важным средством обеспечения качества является установка измерительной аппаратуры марки Esson, которая внедряется в производство и позволяет проследить правильную дозировку и соответствующее качество приготовленной смеси для теста, контролировать вес заготовок, которые будут перемещаться для выпечки.

Сокращение затрат на сырье:

$$S_M = (M_{\sigma} - M_{np}) \cdot N_{np} = (11 - 8) \cdot 454800 = 1364400 \text{ руб.},$$

где M_{σ}, M_{np} – затраты на сырье в расчете на учетную единицу продукции по базовому и проектируемому вариантам;

N_{np} – объем продукции по проектируемому варианту.

Эффективность замены оборудования:

$$\mathcal{E} = S_M + (H_a + \Pi_{np}) = 1364400 - (122000 + 248480) = 993920 \text{ руб.},$$

где S_M – экономия на текущих затратах;

H_a – дополнительные расходы на амортизацию;

Π_{np} – дополнительные расходы по выплате налога.

Следовательно, годовой доход от внедрения оборудования составит 994 тыс. руб.

Срок окупаемости:

$$T_{ок} = \frac{P_{н.о.}}{D} = \frac{700}{994} = 0,7 \text{ года},$$

где $P_{н.о.}$ – цена нового оборудования;

D – доход от внедрения оборудования.

Таким образом, оборудование окупится через 0,7 года или 8,5 месяца. Помимо этого, новое оборудование даст более точный контроль дозировки компонентов, что, в свою очередь, приведет к экономии материальных ресурсов и денежных средств.

Управление ассортиментом является ключевой функцией менеджмента каждого промышленного предприятия. Новые товары в

краткосрочном периоде ухудшают экономические показатели работы предприятия. Причины в том, что они увеличивают издержки производства и реализации, нарушают ритмичность производственного процесса. Однако в долгосрочном периоде существует прямая зависимость между финансовой устойчивостью предприятия и его инновационной деятельностью [1, 3].

Хлебокомбинат активно модернизирует свое производственное оборудование. Были введены в эксплуатацию новые шведские печи «Свеба», с помощью них освоено производство белого хлеба, некоторых видов батонов и мелкоштучных изделий. За счет введения в строй швейцарской линии «Рондо-Дож» расширен ассортимент мелкоштучных хлебобулочных изделий. Это универсальное оборудование позволяет в кратчайшие сроки переналадить производство на тот ассортимент продукции, который сейчас пользуется спросом у потребителя.

Но на хлебокомбинате следует обратить внимание и на другое устаревшее оборудование, которое тоже используется в основном производстве, это тестомесительные аппараты и формовочные машины. Без модернизации этого оборудования предприятие будет терпеть убытки, связанные с простым оборудованием. Поэтому необходимо в ближайшее время, хотя бы частично заменить это оборудование, что в последствии приведет к улучшению качества продукции, сокращению брака, уменьшению затрат времени работников на предприятии, а также данные мероприятия будут способствовать развитию пищевой промышленности региона [4, 6, 10].

Проведем расчет эффективности внедрения экструзивно-формовочной машины RoboExtruder-L. По нашим расчетам произойдет сокращение затрат на сырье на 2274000 руб. Эффективность замены оборудования составит 1198400 руб.

Ввод в эксплуатацию новой формовочной машины принесет хлебокомбинату доход в размере 1198 тыс. руб. Новая формовочная машина окупится через 3,3 года или 40 месяцев.

Проведем расчет эффективности внедрения нового тестомесительного аппарата. Затраты рассчитаны исходя из количества 4 аппарата. Сокращение затрат на сырье составит 3000500 руб. Эффективность замены оборудования составит 2232400 руб. Внедрение нового тестомесительного аппарата даст для предприятия доход в размере 2232 тыс. руб. Новое оборудование окупится в течение 0,7 года или 8 месяцев.

Общая эффективность внедрения оборудования:

$$994 + 1198 + 2232 = 4424 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет эксплуатационных затрат необходимо вычислять с учетом заработной платы обслуживающего персонала, амортизационных отчислений, потребляемой энергии и затрат на текущий ремонт оборудования. Рассчитаем эксплуатационные затраты для базового варианта по формуле:

$$Эз = 3n + 3po + 3э,$$

где Эз – эксплуатационные затраты для базового варианта;

3n – затраты на заработную плату работников;

3po – затраты на ремонт оборудования;

3э – затраты на электроэнергию.

Заработная плата работников с учетом того, что систему обслуживает 2 человека, для которых общий фонд заработной платы составит 530400 руб.

На контрольно-измерительном оборудовании будут работать два человека со среднемесячной заработной платой 15000 руб. Следовательно, месячная заработная плата двух работников составит 30000 руб. Фонд заработной платы будет равен 468000 руб.

Для бесперебойной работы тестомесительного аппарата необходимо 4 работника. Среднемесячная заработная плата одного работника будет составлять 17000 руб., а 4 работников соответственно 68000 руб. Годовой фонд заработной платы оценивается в 1060800 руб.

Общий фонд заработной платы для всех работников на обслуживании внедряемого оборудования:

$$530400 + 468000 + 1060800 = 2059200 \text{ руб. или } 2059 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на техническое обслуживание и текущий ремонт оборудования определяются по нормативам, установленным техническим регламентом для контрольно-измерительного оборудования – 0,75; формовочной машины – 1,29; тестомесительного аппарата – 1,34 от их полной первоначальной стоимости.

Затраты на ремонт контрольно-измерительного оборудования будут составлять 5250 руб. в год. Затраты на ремонт формовочной машины – 51600 руб. в год. Затраты на ремонт тестомесительного аппарата – 20100 руб. в год.

Общие затраты на ремонт:

$$5250 + 51600 + 20100 = 76950 \text{ руб. или } 77 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на электроэнергию рассчитаем исходя из номинальной установленной электромощности оборудования, годового времени его работы и стоимости электроэнергии, руб. за 1 кВт/час [2]:

$$\begin{aligned} \text{Ээ} &= (0,45 + 1,78 + 2 \cdot 4) \cdot 365 \cdot 8 \cdot 3,67 = 298712 \cdot 3,67 = 1096273 \text{ руб.} \\ &\text{или } 1096 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Общие эксплуатационные затраты на предлагаемое оборудование:

$$\text{Эз} = 2059 + 77 + 1096 = 3232 \text{ тыс. руб.}$$

Чистая прибыль от внедрения оборудования:

$$\text{Оэ} - \text{Эз} = 4424 - 3232 = 1192 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости всего оборудования по чистой прибыли:

$$T_{\text{ок}} = \frac{P_{\text{н.о.}}}{\text{ЧП}} = \frac{700 + 4000 + 1500}{1192} = 5,2 \text{ года или } 62 \text{ месяца.}$$

Применение нового оборудования для выпечки хлебобулочных изделий будет способствовать повышению их качества, что будет способствовать росту выручки (по мнению экспертов) на 12-15%. Исходя из этой цифры, и определим увеличение выручки хлебокомбината на перспективу.

Следовательно, для приобретения всего предложенного нами оборудования необходимы денежные средства в размере 6200 руб. Затраты на эксплуатацию оборудования составят 3232 млн. руб. Таким образом, общие затраты хлебокомбината увеличатся на 9432 тыс. руб. (9%). Выручка предприятия возрастет на 16261 тыс. руб. (12%). Валовая прибыль увеличится на 6829 тыс. руб. (21,9%). По нашим расчетам чистая прибыль повысится на 1192 тыс. руб. (25,1%). Уровень рентабельности продаж через год работы оборудования повысится на 0,4 п.п. Все оборудование полностью окупится через 5,2 года или 62 месяца.

Таблица 2 – Экономическая эффективность внедрения в производство нового оборудования

Показатели	2018 г.	План	Абсолютный прирост	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	135512	151773	16261	112,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	104292	113724	9432	109,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	31220	38049	6829	121,9
Уровень рентабельности продукции, %	29,9	33,5	3,6	X
Чистая прибыль, тыс. руб.	4748	5940	1192	125,1
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	3,5	3,9	0,4	X

Таким образом, внедрение нового оборудования обеспечит ОАО «Дятьково-хлеб»:

1. снижение себестоимости продукции;
2. экономии затрат труда и соответственно рост производительности труда;
3. экономии затрат на амортизацию оборудования;
4. повышение материалоотдачи при производстве конкретных видов продукции;
5. прирост чистой, товарной продукции и прибыли за счет повышения материалоотдачи и снижения материальных затрат.

Библиографический список

1. Борисенко, И.В. Поседько Н.А. Совершенствование ассортиментной политики в ООО «Хлебокомбинат» п. Климово // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 220-223.
2. Бабьяк М.А., Озерова Л.В. Планирование себестоимости продукции растениеводства: методические указания. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 47 с.
3. Дьяченко О.В. Экономико-статистический анализ инвестиций в

основной капитал // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Лесниково, 2018. С. 425-428.

4. Дьяченко О.В. Состояние и перспективы развития хлебопекарной отрасли // Сборник научных трудов Всероссийского научно-исследовательского института овцеводства и козоводства. 2016. Т. 1, № 9. С. 519-522.

5. Иванюга Т.В. Малькина М.М. Анализ расходов домашних хозяйств Брянской области // Статистический анализ экономического развития субъектов Российской Федерации: сборник научных трудов по материалам 2-ой Межрегиональной заочной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 82-87.

6. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.

7. Храменкова А.О., Иванюга Т.В. Нормирование и оплата труда. Практическое руководство для экономических служб сельскохозяйственных организаций: учебно-методическое пособие для слушателей института повышения квалификации кадров агробизнеса и международных связей. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 75 с.

8. Михнович М.В., Иванюга Т.В. Управление доходами предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 89-93.

9. Подольникова Е.М., Любочко Т.С. Развитие агробизнеса в муниципальном образовании // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 415-419.

10. Поседько Н.А. Проблемы развития малого предпринимательства в аграрной сфере региона // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 322-324.

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРИМЕНЕНИЯ
ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ ВОЗДЕЛЫВАНИЯ
ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР**

Energy conservation management in dairy industry

Колчин Д.А., студент
Кувшинов Н.М., д.с.-х.н., профессор
Kolshin D.A., Kuvshinov N.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Ресурсосбережение в сельском хозяйстве включает комплекс организационных, научных, производственных, технологических и экономических мероприятий. Эти вопросы становятся все более актуальными и востребованными.

Abstract. *Resource conservation in agriculture includes a set of organizational, scientific, production, technological and economic measures. These issues are becoming more relevant and in demand.*

Ключевые слова: энергосберегающие технологии, зерновые культуры, комбинированные агрегаты.

Keywords: *energy-saving technologies, cereals, combined units.*

К приоритетам программы технической и технологической помощи АПК относятся оснащения хозяйств многофункциональной энергонасыщенной техникой и, на ее основе, энергосберегающими технологиями [1, 2, 3].

Использование в аграрной сфере перспективных и высокотехнологичных производств способствует формированию условий инновационного развития аграрного производства [4].

Увеличение затрат прошлого труда через инновации в механизации и автоматизации требуют того, чтобы наукоемкая техника, оборудование работало надежно и ритмично. Характерно, что чем больше прошлого труда приходится на единицу продукции, тем выше требования к надежности этого оборудования, его ресурсоемкости, технологичности, обслуживании и т.д.

Техническая оснащенность сельскохозяйственных предприятий и эффективность использования машинно-тракторного парка через

использования энегосберегающих технологий является факторами развития сельского хозяйства [5, 6, 7, 8]. Это характерно и для радиоактивно-загрязненных территорий [9, 10]. Эффективное использование техники и технологий имеет важное значение, так как способствует повышению производительности труда и при прочих равных условиях сокращает сроки проведения работ, снижает затраты труда и средств на единицу продукции [11-15].

В СХПК «Кистерский» имеются широкие возможности наращивания производства зерновых культур. Это обусловлено и почвенно-климатическими условиями, позволяющие получать до 30-40 ц/га продукции с 1 га; выгодное расположения хозяйства к рынкам сбыта; научные разработки ученых аграрников; достижения передовых хозяйств региона.

Большой резерв имеется в хозяйстве по совершенствованию обработки почвы по пути минимизации. Одним из основных путей минимизации обработки серых лесных почв Нечерноземной зоны России является использование комбинированных агрегатов и машин, которые за один проход выполняют несколько технологических операций и уменьшают потребление на единицу продукции ГСМ, финансовых и людских ресурсов (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительная технико-экономическая оценка агрегатов

Показатели	Агрегат	
	однооперационный	комбинированный
Количество нормосмен, шт	24	10
Наработка, усл.эт.га	238	189
Затраты труда, ч	168	70
Заработная плата, руб.	34002,0	17456,0
Амортизационные отчисления, руб.	106336,0	110392,0
Затраты на ТОРХ, руб.	66360,0	66302
Затраты на ГСМ, руб.	106605,5	50505,0
Прочие затраты, руб.	15665,2	13332,8
Суммарные эксплуатационные затраты, руб.	328968,7	258987,8
Себестоимость усл.эт.га, руб.	1382,2	1370,3
Экономический эффект, руб.	-	69980,9

Из таблицы видно, что комбинированный почвообрабатывающий и посевной агрегат по сравнению с однооперационными агрегатами, выполняющими по отдельности культивацию, боронование и посев зерновых культур, имеет лучшие технико-экономические показатели. При этом ожидаемый годовой экономический эффект от внедрения комбинированного агрегата составляет 69980,9 руб., а окупаемость затрат на его изготовление – 0,6 года.

Применяемые технологии оказали существенное влияние на экономическую эффективность возделывания озимой пшеницы по различным способам подготовки почвы для посева культуры. Так, самая низкая себестоимость и самая высокая рентабельность производства зерна была получена при предпосевной обработке почвы комбинированным агрегатом.

Наибольший выход энергии с урожаем сухого вещества озимой пшеницы был на варианте с применением комбинированного посевного агрегата (табл. 2).

Таблица 2 – Энергетическая оценка эффективности возделывания озимой пшеницы в зависимости от предпосевной обработки почвы

Показатели	Единицы измерения	Варианты	
		традиционная технология	энергосберегающая технология
Затраты совокупной энергии	ГДж	15,358	12,967
Выход энергии с урожаем сухого вещества	ГДж	23,572	26,334
Приращение валовой энергии	ГДж	8,214	13,174
Коэффициент энергетической эффективности	%	1,53	2,03

Применение комбинированного агрегата уменьшило затраты совокупной энергии на 2,391 ГДж, увеличило выход энергии с урожаем сухого вещества на 2,762 ГДж, увеличило приращение валовой энергии на 4,96 ГДж и повысило коэффициент энергетической эффективности на 0,5 п.п. в абсолютных и 32,7% - относительных показателях.

Таким образом, применение комбинированного агрегата при возделывании зерновых культур в СХПК «Кистерский» является экономически и энергетически выгодным и может быть рекомендовано к

использованию на всей площади посевов

Проектные изменения экономических показателей деятельности предприятия при внедрении комбинированного почвообрабатывающего агрегата на площади 765 га посевов зерновых культур приведены в табл. 3.

Таблица 3 – Проектные изменения экономических показателей деятельности предприятия при внедрении комбинированного агрегата на всей площади посевов зерновых культур СХПК «Кистерский»

Показатели	Факт 2018 г.	Проект 2019 г.	Отклоне- ния (+;-)
Выручка, тыс. руб.	18436	18651	+215
Себестоимость продаж, тыс. руб.	18520	18202	-318
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-84	449	+533
Рентабельность продаж, %	-0,46	2,41	+2,87

Согласно приведенным расчетам после применение комбинированного агрегата, обеспечивающего одновременно рыхление, уплотнение и посев возможно увеличение выручки на 1,2%, прибыли от продаж и рентабельность продаж на 2,87 п.п.

Таким образом, индекс рентабельности предложенных мероприятий изменился на 0,03 п.п. (с 0,99 до 1,02). Полученное значение индекса рентабельности ($PI > 1$), указывает на то, что предлагаемые мероприятия следует применить на практике.

В процессе осуществления предлагаемых преобразований в СХПК «Кистерский» возможно спрогнозировать:

увеличение выручки на 215 тыс. руб.;

повышение значения показателя рентабельности продаж на 2,87 п.п.

Таким образом, следует оценить предложенное мероприятие как эффективное.

Библиографический список

1. Нефедов Б.А., Хохрина О.М. Интегральный показатель эффективности функционирования машинно-тракторного парка сельскохозяйственных предприятий // Международный научный журнал. 2013. № 2. С. 9-12.
2. Хохрина О.М. Факторы повышения эффективности использо-

вания МТП // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 123-126.

3. Хохрана О.М. Реализация механизма повышения эффективности использования машинно-тракторного парка // Международный научный журнал. 2012. № 2. С. 62-64.

4. Подольникова Е.М. Методы реализации инновационной политики в АПК // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 169-172.

5. Фреза с вертикальной осью вращения: пат. 173801 Рос. Федерация / Блохин В.Н., Случевский А.М., Роганков С.И., Кувшинов Н.М., Ковалев А.Ф., Лаптева Н.А.; опубл. 19.01.2017.

6. Кувшинов Н.М. Влияние разных приемов предпосевной и послепосевной обработки светло-серой лесной почвы на ее свойства и урожайность ячменя и картофеля в условиях Северо-Востока Нечерноземной зоны РСФСР: автореф. дис. ... канд. с.-х. наук. М., 1981. 22 с.

7. Кувшинов Н.М. Эффективность применения орудий с активными рабочими органами в качестве приемов предпосевной обработки серых лесных почв Нечерноземной зоны России // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 1 (59). С. 23-31.

8. Кувшинов Н.М. Уход за посадками // Картофель и овощи. 1996. № 3. С. 33-34.

9. Подольникова Е.М. Эколого-экономические условия использования радиационно-загрязненных земель: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М.: ВНИИЭТУСХ, 2003. 150 с.

10. Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. О господдержке сельского хозяйства на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению в результате аварии на Чернобыльской АЭС // Вестник Брянского государственного университета. 2010. № 3. С. 131-139.

11. Сычева И.В., Мамеев В.В., Сычев М.С. Применение фунгицидов в защите озимой пшеницы сорта Московская 39 от септориоза // Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур: сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию проф. М.Е. Николаева. Горки, 2016. С. 208-211.

12. Зайцева О.А., Сычёва И.В. Агроэкологическая оценка сои в условиях Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 48-52.

13. Зотова А.В., Сычева И.В. Эффективность применения регуляторов роста растений на шпинате // Агроэкологические аспекты

устойчивого развития АПК: материалы VII Международной научной конференции. Брянск, 2010. С. 94-97.

14. Ториков В.Е., Мельникова О.В., Клименков Ф.И. Урожайность зерна ярового ячменя в зависимости от сорта и уровня минерального питания // Вестник Брянской ГСХА. 2007. № 5. С. 34-40.

15. Мельникова О.В. Агроэкологическое обоснование биологизации растениеводства на Юго-Западе Центрального региона России: автореф. дис. д-ра с.-х. наук. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2009. 46 с.

УДК 338.24:321

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Use of digital technology in the public sector

Мазепина В.О., студент
Родина Т.Е., к.э.н., доцент
Mazepina V.O., Rodina T.E.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет», Российская Федерация
Bryansk State Technological University of Engineering

Аннотация. В статье рассмотрено современное состояние уровня цифровизации в государственном управлении РФ, выявлены основные сдерживающие проблемы. Предложены направления решения проблем и определены возможные риски.

Abstract. *The article deals with the current state of the level of digitalization in public administration of the Russian Federation, identified the main constraints. The directions of problem solving are proposed and possible risks are identified.*

Ключевые слова: государственное управление, информационная безопасность, регулирование, цифровизация, экономика.

Keywords: *public administration, information security, regulation, digitalization, economy.*

Государственное управление – это практическое, организующее и регулирующее влияние государства на социальную деятельность людей с целью ее регулирования, сохранения или преобразования.

«В современном мире государства конкурируют не ресурсами, а моделями управления. С ресурсами у нашей страны все хорошо. Однако в конкурентной борьбе с другими, даже значительно менее обеспеченными государствами мы давно и основательно проигрываем. Значит, проблема действительно в управлении», — поделился своими размышлениями ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (РАНХиГС) В. А. Мау на московском финансовом форуме (МФФ), состоявшемся 8 сентября 2017 года [1].

На этом же форуме всех участников попросили ответить, что они считают основной причиной низкого качества государственного управления в России. Для удобства было предложено интерактивное голосование. Желавшие могли выбрать один из шести пунктов, сформулированных составителями.

В голосовании приняли участие около 100 человек. Результаты распределились следующим образом:

- 32,2% основной причиной низкого качества государственного управления в России называют игнорирование последних технологических тенденций в организации государственного управления;
- 23% высказались в пользу низкого качества законодательства РФ;
- третье место (по 12,6% голосов) разделили следующие причины: слабая защита прав и свобод человека (низкое качество судебной системы); непрофессионализм должностных лиц и коррупция;
- на последнем месте (6,9% голосов) оказался избыточный государственный контроль (надзор).

Неудовлетворительная организация системы государственного управления сегодня выступает сдерживающим фактором для российской экономики.

Ключевой проблемой является отсутствие стратегического планирования. Несмотря на то, что существуют законы, указы на длительный срок не выполняются, и никто за это ответственности не несет. В России нет системы мониторинга, отслеживания выполнения стратегических задач. Если попытаться найти данные о реализации национальных проектов, их нет, потому что такой отчетности не существует. То есть мы не знаем результатов выполнения ключевых задач страны.

Согласно опросу Центра стратегического развития (далее-ЦСР), 80% чиновников занимаются не стратегическими вопросами, а текущими делами и даже не своими прямыми обязанностями, а краткосрочными поручениями, выходящими за рамки их функций. Отсут-

ствуется система проверки работы государственных служащих. У них, например, нет КРІ, однако это самый важный фактор, который поможет победить коррупцию [2].

Другая проблема – низкая скорость принятия решений. Чиновники могут отвечать на запросы в течение месяца-двух и более, тем не менее, технически можно сократить сроки принятия решений.

Средняя заработная плата федеральных чиновников в 2018 году достигла 115,7 тыс. рублей. Для сравнения: средняя заработная плата врачей – 48,9 тыс. руб., исследователей – 46,1 тыс. руб., школьных учителей – 32,6 тыс. руб. В среднем 78 процентов населения испытывает финансовые трудности и падает уровень жизни. Однако таковыми являются лишь 14% работников государственной и муниципальной администрации.

ЦСР имеет конкретные предложения, объединенные в шестилетнюю программу:

- провести инвентаризацию функций органов;
- удалить лишние звенья, ненужные документы, ненужные подписи;
- уменьшить число бумажных носителей, перевести процессы оказания государственных услуг в цифровой формат.

Правительство России приняло программу «Цифровая экономика». Это очень своевременно, однако не хватает целого раздела – цифровизации государственного управления.

Все перечисленное, по словам главы ЦСР, позволит сэкономить на содержании системы госуправления 0,3% ВВП (или 250 миллиардов рублей) ежегодно.

Для повышения качества государственного управления необходимо:

- внедрять новые технологии в работу министерств и ведомств, и эти технологии должны не просто соответствовать, а опережать развитие гражданского общества;
- повышение открытости и доверия между гражданами и государством;
- уменьшить чрезмерные контрольно-надзорные функции, которые являются одним из последствий отсутствия такого доверия;
- заимствовать и грамотно внедрять опыт других стран.

Эпоха «Цифры» уже трансформировала структуру мировой экономики, а также общественную жизнь в ряде стран. Цифровизация открывает возможности для людей. Новые технологии позволяют добиться значительного роста экономических показателей, перевести все услуги и сервисы в онлайн, повысить эффективность налоговой системы и расходов бюджета. Однако в то же время они создают дополни-

тельные угрозы. Поэтому в первую очередь необходимо обеспечить юридическую значимость этих действий. Нужны законодательные изменения. В том числе с целью снижения рисков глобальных технологических изменений, которые уже происходят в России [3, с. 420].

Технологические преобразования могут не только привести к росту производительности труда, увеличить риски поляризации доходов людей [4, с. 104].

Использование криптовалют также является признаком цифровой экономики, что вызывает большую озабоченность. Здесь есть риски, в том числе анонимность сделок и возможность использования финансирования терроризма. Использование этих криптовалют в качестве денежных суррогатов очень активно предлагается при оплате товаров и услуг. Это повышает в себе риск подрыва денежного обращения [5, 6].

Однако большинство российских финансистов не столь негативно настроены. Они считают, что можно справиться с недостатками, однако нельзя упускать возможности. Причем последних на пути развития цифровой экономики гораздо больше, чем рисков [7, с. 503]. В качестве примера можно привести налоговые поступления в российский бюджет за первое полугодие 2019 года. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года они увеличились на 33%. И это произошло благодаря использованию современных технологий.

Таким образом, эффект от внедрения цифровых технологий очевиден, в нашей стране цифровая экономика стремительно развивается.

Библиографический список

1. Бюджет.RU [Электронный ресурс]. URL: <http://bujet.ru/article/330058.php> (дата обращения: 10.09.2019).
2. Центр стратегических разработок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csrg.ru/> (дата обращения: 10.09.2019).
3. Родина Т.Е. К вопросу обеспечения информационной безопасности субъектов Российской Федерации // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник статей Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 418-421.
4. Филин Е.И., Родина Т.Е. Технологии «умных» городов и прогнозы их развития // Вызовы цифровой экономики: условия, ключевые институты, инфраструктура: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 103-105.
5. Основные проблемы государственного управления [Электронный ресурс] URL: <http://cskr.ru> (дата обращения: 10.09.2019).
6. Дьяченко О.В. Условия создания и развития цифровой эконо-

мики // Цифровое пространство: экономика, управление, социум: сборник научных статей I Всероссийской научной конференции. Смоленск, 2019. С. 65-68.

7. Ульянова Н.Д. Тенденции развития информационного общества в брянской области // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник статей Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 499-504.

УДК 338.242

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В КРЕСТЬЯНСКО-ФЕРМЕРСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Management of innovative activity in peasant farming

Никитенко Т.А., студент
Дьяченко О.В., к.э.н., доцент
Nikitenko T. A., Dyachenko O.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье предложены основные направления совершенствования управления инновационной деятельностью в К(Ф) «Белэлита» Октябрьского района Гомельской области Республики Беларусь. Описаны преимущества выращивания голубики, внедрения автоматической линии по фасовке овощей, картофеля, лука, моркови, корнеплодов, рассчитан срок окупаемости инвестиций.

Abstract. *The article suggests the main directions of improving the management of innovation in K (F) "Belelita" of the Oktyabrsky district of the Gomel region of the Republic of Belarus. The advantages of growing blueberries, the introduction of an automatic line for packing vegetables, potatoes, onions, carrots, root crops are described, and the payback period for investments is calculated.*

Ключевые слова: инновации, управление инновационной деятельностью, окупаемость проекта.

Keywords: *innovation, innovation management, project payback..*

К(Ф)Х «Белэлита» является конкурентоспособным крестьянско-фермерским хозяйством в Октябрьском районе Гомельской области в

Республике Беларусь, которое динамично развивается и получает прибыль от основной своей деятельности. Однако удерживать свои конкурентные позиции с каждым годом все сложнее. В данных условиях деятельность руководителя хозяйства должна заключаться в разработке мероприятий, которые направлены на совершенствование управления инновационной деятельностью на предприятии [1-5].

С целью повышения уровня управления инновационной деятельностью процессами, кроме того, для сохранения доли рынка и ее расширения предприятию необходимо проводить инновационные мероприятия [6, 7]. Одним из направлений совершенствования управления инновационными процессами может быть внедрение в производство новых культур, в частности голубики.

Промышленное выращивание голубики является относительно свободной рыночной нишей в Беларуси. Это ягода обладает удивительными свойствами: она способствует уменьшению артериального давления, улучшает мозговую активность, память, способствует устойчивой работе сердечно-сосудистой системы. Эту ягоду можно употреблять в сыром виде, изгавливать из неё варенье. Также она замечательно подходит для людей, страдающих диабетом и отлично заменяет сахар.

Следует отметить, что условия данного крестьянско-фермерского хозяйства соответствуют всем требованиям, которые необходимы для занятия этим видом бизнеса. Основное из них – это всё-таки наличие кислых почв.

К основным преимуществам возделывания голубики относятся следующие моменты:

- создание посадок не требует глубокой профессиональной подготовки;

- сравнительно невысокая стоимость проекта (до 20-30 тыс. руб.);

- длительный срок существования плодоносящих посадок (20 и более лет);

- невысокие ежегодные расходы на обслуживание посадок.

Существуют и риски при возделывании данной ягодной культуры:

- зависимость плодоношения от погодных условий;

- ягоды не подлежат длительному хранению (в условиях повышенных температур (более 20°C) хранение ограничено 3 сутками, спустя 7 суток потери составляют 5%, спустя 10 дней - 20%);

- потери при ручном сборе могут составить до 10% от урожая;

- необходимость проработки вопроса реализации собранного урожая.

Каналами сбыта голубики в К(Ф)Х «БелЭлита» могут стать розничная торговля на местах сбора, фермерские рынки и ярмарки, продажа через сеть «Интернет», а в дальнейшем продажа на переработку оптовым компаниям, в розничные торговые сети (Корона, BIGZ, Евро-опт, Соседи, Рублевский и др.), на экспорт.

Следующим перспективным направлением в инновационной деятельности данного крестьянско-фермерского хозяйства может стать внедрение линии для автоматической фасовки упаковки овощей, картофеля, лука, моркови, корнеплодов марки УД-5+УП-1.

Следует отметить, что в настоящее время продажа продукции в основном осуществляется большими партиями по невысоким ценам реализации, а применение автоматической линии фасовки-упаковки выращиваемой продукции позволит продавать продукцию по более высокой цене, что обеспечит дополнительную прибыль хозяйству [8, 9, 10].

Эти мероприятия призваны повысить эффективность управления инновационной деятельностью в К(Ф)Х «БелЭлита» и позволят укрепить конкурентные его позиции на существующем рынке сбыта.

Проект по выращиванию голубики будет эффективен, рентабелен и будет приносить прибыль в размере от 5700 руб. при пессимистическом прогнозе и 31700 руб. при оптимистическом прогнозе. Уровень рентабельности реализованной продукции составит при низкой урожайности 21,7%, при высокой урожайности 120,5%. Проект по выращиванию голубики смог бы окупиться только через 3-4 года.

Более быстрый эффект принесет закупка линия для автоматической фасовки упаковки овощей, картофеля, лука, моркови, корнеплодов марки УД-5+УП-1. Планируется её покупка у завод-изготовителя "Завод-АгроПродОборудование" (Минская область).

В соответствии с проведенными вычислениями предполагается рост выручки на 35 тыс. руб., прибыли – на 22 тыс. руб. Впоследствии реализации предлагаемого комплекса мероприятий предполагается рост значения показателя рентабельности продаж на 6,47 п.п. и рентабельности основной деятельности на 12.20 п.п. Проект окупится через 12,5 месяцев:

В конечном итоге эффективное управление инновационной деятельностью позволит крестьянско-фермерскому хозяйству улучшить и его финансовое состояние, и конкурентоспособность на рынке сельскохозяйственной продукции.

Библиографический список

1. Гизатулин И.А., Хохрина О.М. Стратегическое управление

предприятием // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 253-255.

2. Подольникова Е.М., Кислова И.В. Специфика инновационных процессов в агропромышленном комплексе // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 239-244.

3. Поседыко Н.А. Проблемы развития малого предпринимательства в аграрной сфере региона // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 322-324.

4. Особенности производства экологически безопасной продукции растениеводства в Брянской области / Н.М. Белоус, В.Е. Ториков, В.Ф. Мальцев, О.В. Мельникова // Регион - 2006. Конкурентоспособность бизнеса и технологий как фактор реализации национальных проектов: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2006. С. 413-416.

5. Организационно-экономические аспекты формирования инновационной системы в АПК: монография / И.С. Санду и др. М.: Угрешская типография, 2012. 169 с.

6. Поседыко Н.А. Современное состояние регионального рынка сельскохозяйственной продукции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 370-376.

7. Васькин В.Ф. Нестеренко Л.Н. Факторы, оказывающие влияние на развитие экономики аграрного сектора региона // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2017. С. 74-80.

8. Васькин В.Ф., Грищенко В.П. Рынок картофеля в России: современное состояние и перспективы // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 93-98.

9. Родина Т.Е. Приоритетные направления формирования регионального рынка овощей // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 6-1 (48). 79-81.

10. Сычев С.М., Сычева И.В., Третьяков В.А. Перспективная культура российского Нечерноземья – дайкон // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Агрономия и животноводство.

2009. № 2. С. 50-54.

11. Бабьяк М.А., Озерова Л.В. Планирование себестоимости продукции: методические указания. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 47 с.

12. Анализ производства зерновых культур в Брянской области / В.Ф. Васькин, В.П. Грищенко // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий: сборник III Всероссийской (национальной) научной конференции. Новосибирск, 2018. С. 1033-1036.

13. State regulation systems of agricultural insurance / Т.А. Баймишева, Р.Х. Баймишев, И.С. Курмаева, Ю.Ю. Газизьянова, Г.А. Айшева // Agritech-2019. 2019. С. 315.

14. Сычев С.М., Орлов А.В. Изучение питательных смесей с гуматами и цеолитом // Агрехимический вестник. 2009. № 3. С. 40-41.

15. Сычев С.М., Орлов А.В. Действие питательной смеси с гумусовыми удобрениями и цеолитом при выращивании рассады овощных культур // Вестник Брянской ГСХА. 2009. № 4. С. 18-20.

16. Ториков В.Е., Зверев В.А., Торикова О.В. Динамика засоренности посевов зерновых культур на Брянщине // Зерновые культуры. 1996. № 4. С. 19-20.

УДК 339.187.4

РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В ИННОВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ МЕНЕДЖМЕНТА

The development of e-commerce in the innovative management structure

Чижевская А.Е., студент

Севрюкова С.В., к.э.н.

Chizhevskaya A.E., Sevryukova S.V.

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Брянский филиал,
Российская Федерация

Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk branch

Аннотация. Статья посвящена системе развития электронного торгового оборота, связанных с интернет-покупками товаров. Представлены положительные тенденции развития электронной коммерции в будущем на основе продвижения инноваций в менеджменте.

Abstract. *The article is devoted to the system of development of electronic trade related to online shopping of goods. Positive trends in the de-*

velopment of e-commerce in the future based on the promotion of innovation in management are presented.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, инновации, электронная коммерция, интернет-торговля.

Keywords: *innovation management, innovation, e-commerce, e-commerce.*

Развитие интернет-технологий дает широкие возможности для улучшения повседневной жизни, позволяет покупать товары и заказывать еду, не выходя из дома. Целью работы является анализ и прогнозирование развития электронной коммерции в России.

В настоящее время рынок электронной коммерции в России находится на стадии интенсивного развития. По данным исследовательского агентства Data Insight, объем российской электронной коммерции в 2016 г. составил 310 млрд. рублей, в 2018 г. - 392 млрд. рублей (рост на 26%). Некоторые ведущие ритейлеры достигли роста продаж на 200-300%.

Инновационные технологии, связанные с цифровой экономикой все больше появляются в торговле, финансовой системе, что позволяет ускорить многие современные процессы и явления [1, с. 439].

По мнению экспертов компании J'son & Partners Consulting, в ближайшие годы ожидаются стабильные темпы роста на уровне 15-20% в год. Тогда к 2021 г. объем рынка электронной коммерции составит более 2180 млрд. рублей.

Внимательно изучив текущее состояние электронной коммерции, а также используя знания инновационного менеджмента, мы можем сделать приблизительный прогноз развития российской электронной коммерции в будущем.

1. Ожидания клиентов постоянно меняются. С каждым годом время становится все более важным фактором для клиентов. Мгновенный ответ на заказ и сервис 24 часа семь дней в неделю станут общими факторами для покупателя. Покупатель будет ожидать только того качества товара, которое он увидел в рекламе. Любые отклонения между информацией о товаре в рекламе и реальной информацией приведут к неудаче продавца.

2. Впечатления от покупки более важны. Основным инструментом привлечения покупателей станет получение положительного опыта от покупки. Многие электронные платформы, где клиенты могут делиться отзывами о товарах, обеспечат покупательскую активность компаниям [2, с. 121]. Продавец должен быть уверен, что опыт покуп-

ки приводит покупателя в восторг и имеет осязаемую ценность, иначе покупатель воспримет это как хитрость.

3. Экономика обмена набирает популярность. Распространение Интернета упрощает процесс заимствования, кредитования, сдачи в аренду, обмена товаров и услуг. Чтобы использовать продукт, нет необходимости покупать его или оплачивать полную стоимость. Благодаря совместному использованию и повторному использованию люди могут зарабатывать или экономить деньги, оптимизировать использование ресурсов и решать экологические проблемы. Вот почему экономика обмена становится популярной.

Совместное потребление уже сильно повлияло на гостиничный бизнес из-за распространения онлайн-платформ для аренды частного жилья, таких как Airbnb. Продавцы редко используемых товаров и товаров, не относящихся к категории личного пользования (например, бытовая техника, мебель), также страдают от вторичных рынков.

Умные ритейлеры смогут использовать биржевую экономику для собственной выгоды. Сегодня крупные бренды, такие как H & M и IKEA, совместно с благотворительными организациями предлагают программы по приему старой одежды или мебели в обмен на скидку.

4. Онлайн уходит в реальный мир. Граница между онлайн и офлайн магазинами постепенно исчезает. Интернет-магазины расширяют свое физическое присутствие, как видно на примере Amazon и Alibaba, которые открывают свои собственные торговые точки в реальном мире. В то же время офлайн-магазины сокращают объем физического пространства, переключая инвестиции в интернет-проекты. Из-за отсутствия посредников доставка обходится дешевле, что привлекает покупателей.

5. Омниканальные продажи. В будущем успешные продавцы, наконец, перейдут на омниканальные продажи. Несколько каналов продаж, согласованных между собой, дают покупателю возможность сделать заказ (в социальной сети, на сайте, через приложение, в автономном режиме и т. д.) И получить свой товар удобным способом. И продавец видит статистику продаж в одном месте и может управлять всеми каналами одновременно.

Покупатель начинает напрямую общаться с брендом, независимо от точки входа. Клиент выбирает, где, когда и как он хочет купить товар, при этом получая товар по той же цене, независимо от канала. Эта концепция требует инвестиций в информационные системы и логистику, в противном случае продавец рискует быть вытесненным с рынка [3, с. 57].

6. Основное поле боя - доставка. Конкуренция на онлайн-рынке

растет, и основным способом превзойти конкурента является повышение скорости и качества выполнения заказов.

Модель «click and collect» набирает популярность – клиент получает товары в одном из магазинов сети или в постамате. Эта модель экономит время, когда покупатель не хочет ждать курьера. Но основным способом доставки останется курьерская служба, в ближайшие 10 лет эксперты прогнозируют улучшение качества обслуживания в этой отрасли.

7. Контроль за использованием персональных данных. В будущем клиент будет ожидать от продавца персонального подхода, но его можно получить только в обмен на его личные данные. Потребители будут знать ценность своих данных и ожидать, что их личные данные будут в безопасности.

Следует отметить, что перечисленные пути не единственные, все зависит от дальнейшего экономического состояния, а также от состояния рынка.

При прогнозировании развития электронной коммерции будет логично дать несколько рекомендаций будущим предпринимателям:

1. Развивайте гибкость и постоянно учитесь. Необходимо изучить и опробовать новые перспективные концепции для привлечения и взаимодействия с клиентами и партнерами.

2. Переосмыслить сегментацию. Традиционные методы сегментации больше не подходят для «цифрового» клиента будущего. Потребители будут все чаще перемещаться между сегментами, а границы между ними будут размыты [4, с. 37].

3. Учитывать пределы персонализации. В будущем станет ясно, что персонализация, несмотря на преимущества, имеет ограничения. Производство и реализация «индивидуальных» продуктов являются дорогостоящими. Поэтому модель массовой персонализации, которая уже внедрена в швейной и автомобильной промышленности, подойдет для большинства продуктов. Эта модель позволит предложить персонализированный продукт широкому кругу людей по лучшей цене.

4. Создать бренд. Через 10 лет покупатель будет ожидать одинаково высокого уровня обслуживания от всех продавцов. Создание бренда глубже, чем просто реклама. Бренд должен быть связан с уровнем предоставляемых услуг, он должен быть отличительным, иметь сильную эмоциональную связь и доверие с клиентом. Сейчас большинство ритейлеров не имеют собственного бренда, в отличие от производителей, чья продукция продается.

Можно сделать вывод, что электронная коммерция со временем

охватывает все больше и больше областей нашей жизни. Успех предпринимателя зависит от степени внимания, уделяемого электронной коммерции.

Библиографический список

1. Севрюкова С.В. Инновационные технологии цифровой экономики в системе финансовых отношений // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник статей Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 436-440.

2. Дмитриев С.Г., Закиров А.И. Управление инновационными идеями: внутрифирменная среда // Вестник Брянского государственного университета. 2013. № 3. С. 120-122.

3. Гудкова О.В. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности и стоимости бизнеса // Российское предпринимательство. 2011. Т. 4, № 2. С. 57.

4. Unintended consequences of innovation activity, revisited / S.G. Dmitriev, V.N. Kalinicheva, E.M. Shadoba, S.L. Lozhkina, A.O. Nikitina, D.A. Pogonysheva, V.A. Pogonyshv // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Т. 15, № 13. С. 31-41.

СЕКЦИЯ 2
ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Business finance management

Безруков Р.В., студент

Дьяченко О.В., к.э.н., доцент

Bezrukov R.V., Dyachenko O.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация

Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье рассмотрено движение потоков денежных средств по текущей, финансовой, инвестиционной деятельности. Предложены направления совершенствования управления финансами, способствующих росту уровня обращения финансов предприятия.

Abstract. *The article considers the flow of cash flows for current, financial, investment activities. The directions of improving financial management, contributing to the growth of the level of circulation of finances of the enterprise.*

Ключевые слова: управление финансами, текущая деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность.

Keywords: *financial management, current activities, investment activities, financial activities.*

В условиях рыночной экономики всё большее значение приобретает оценка и управление финансами предприятия. Скоростью движения финансовых средств во многом определяется эффективность всей предпринимательской деятельности организации. Объемом, имеющимся у нее денег, как важнейшего средства платежа по обязательствам, определяется ее платежеспособность – одна из важнейших характеристик финансового положения [1, 2, 3, 4, 5].

Абсолютно платежеспособными считаются организации, обладающие достаточным количеством финансовых средств для расчетов по имеющимся у них текущим обязательствам. Кроме того, организации необходимы определенные запасы резервных денег для оплаты возможных непредвиденных обязательств, а также для осуществления неожиданных выгодных инвестиций. Но всякие излишние запасы финансовых средств приводят к замедлению их оборота, то есть к снижению эффективности их использования, а в

условиях инфляции – и к прямым потерям за счет их обесценения.

В такой ситуации возрастает значение совершенствования системы управления финансами предприятия, так как оценка движения финансовых потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности позволяет предвидеть нехватку или излишек средств еще до их возникновения и дает, таким образом, достаточное время для корректировки предпринимаемых действий [6-12].

ООО «Консервный завод» является небольшим перерабатывающим предприятием по размерам производства в Клинцовском районе Брянской области, ведущее производственное направление которого производство плодоовощных консерв (51,3%).

Предприятие характеризуется снижением объёмов производства продукции в натуральном выражении на 250 туб., или на 2,6%, но по отношению к 2017 году производство выросло на 740 туб. или на 8,6%. Что касается стоимостных показателей, то стоимость произведенной продукции увеличилась за этот период на 16588 тыс. руб. или на 33,6%, а выручка от продаж продукции – на 27320 тыс. руб. или на 64,5%. Причем наибольшие темпы роста отмечены именно за последние два года: по стоимости валовой продукции – на 26,5% и по выручке – на 72%.

Предприятие модернизирует материально-техническую базу, постоянно обновляя её. За 2016-2018 годы среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 3304 тыс. руб. или на 15,5%.

В целом по предприятию, за анализируемый период, получено на 1 среднегодового работника валовой продукции на 30,5% больше, чем в 2016 году. Выручка от продаж на 1 среднегодового работника выросла на 60,6%, что объясняется в основном увеличением средних цен реализации на продукцию, так как объемы производства и соответственно продаж не-много сократились за данный период. При этом очень сильно выросла прибыль от продаж в расчёте на одного работника на 253,4 тыс. руб., на 100 рублей основных средств – на 47,8 руб. и на 100 руб. материальных затрат – на 48,9 руб.

ООО «Консервный завод» имеет неустойчивое финансовое состояние. Оно в основном использует заемные источники финансирования, не-платёжеспособно, однако уровень деловой активности растёт, показатели рентабельности растут, но предприятие работает с прибылью всего лишь в течение последнего года.

Изучение движения финансовых потоков показало, что в ООО «Кон-сервный завод» за 2016-2017 годы было характерно снижение поступления и использования финансовых средств по текущей

деятельности. Однако за последние два года наметилась тенденция увеличения притока и оттока денежной наличности на сумму 726 тыс. руб. и 1457 тыс. руб. соответственно. В течение 2016-2017 годов на предприятии поступление превышало расход финансов, что привело к росту денежной наличности с 39 до 428 тыс. руб. Однако за последние два года на предприятии поступление было на 412 тыс. руб. ниже расхода, что обусловило снижение остатка денежной наличности на конец 2018 года до 16 тыс. руб.

В структуре поступления финансовых средств основным источником являются средства, полученные от продажи продукции, товаров, работ и услуг, составившие за 2016-2018 гг. в среднем 93,5%. Однако их доля колеблется от 92,7% (в 2016 году) до 94,9% (в 2018 г.).

Преимущественно использование финансовых средств направлялось на финансирование текущей деятельности, расходы по которой за 2016-2018 гг. увеличились на 445 тыс. руб. (1,8%).

Значительная часть финансовых средств направляется на оплату при-обретенных сырья, материалов, работы и услуги. Их сумма снизилась на 1069 тыс. руб. (7%), но она занимает существенную долю в общем использовании финансовых средств – в среднем 57,2%. Значительные суммы расходуются предприятием на оплату труда работников, которые составляют в среднем 37,2% всех расходов предприятия. Не более 1% финансовых средств затрачивается на уплату процентов по долговым обязательствам, а на прочие платежи приходится до 6,5%.

Следует отметить, что интенсивность обращения финансовых средств в ООО «Консервный завод» в динамике в целом растёт. Так коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности вырос на 13,09 п., что привело к снижению периода её оборачиваемости с 30,31 до 14,52 дней.

Положительным моментом является увеличение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности на 1,82 п., в результате чего срок оборачиваемости кредиторской задолженности сократился на 25,68 дней. В то же время интенсивность обращения денежных средств немного замедлилась, о чём свидетельствует снижение коэффициента оборачиваемости денежной наличности на 258,82 п. и роста периода её обращения с 0,6654 до 1,16 дней.

В качестве предложений по совершенствованию управления финансовыми потоками предприятия мы предлагаем увеличить размер поступления финансовых средств по текущей деятельности и осуществить оптимизацию финансовых потоков.

Увеличение поступлений финансовых средств возможно на 12315 тыс. руб. или на 48,8% за счет продажи дополнительно произведенных консервов. Это будет возможно за счет реализации инвестиционного проекта по замене протирочных машин старого образца на две протирочные машины марки Т1-КП2-Х, что позволит увеличить выпуск продукции с 9350 до 11000 туб., в результате чего загрузка производственных мощностей вырастет с 57 до 67%.

Согласно приведенным расчетам при внедрении нового оборудования в ООО «Консервный завод» возможно увеличение выручки – на 17,2%, прибыли от продаж – на 25,5% и рентабельность произведенной продукции вырастет на 0,4 п.п. Срок окупаемости вложений составит 5,7 месяцев.

Учитывая дополнительный приток финансовых ресурсов, мы можем усовершенствовать систему финансов в ООО «Консервный завод», направив дополнительные средства на оплату и погашение просроченных задолженностей и тем самым улучшить финансовое состояние предприятия.

Таким образом, можно спланировать и оптимизировать использование денежных средств на предприятии:

1. сумма денежных средств на оплату поставщикам (подрядчикам) за сырьё, материалы, работы, услуги могла бы увеличиться на 8480 тыс. руб.;

2. на оплату труда – на 114 тыс. руб.– планируемый прирост затрат на оплату труда в связи с освоением резервов по росту выручки.

Кроме того предприятие смогло бы дополнительные финансовые ресурсы направить на погашение просроченной кредиторской задолженности, которая на конец 2018 года составила 10951 тыс. руб.

Эти финансовые средства целесообразно было бы направить на:

1. оплату задолженности поставщикам и подрядчикам на сумму 483 тыс. руб.;

2. оплату задолженности по налогам и сборам - на 26 тыс. руб.;

3. оплату долгов по кредитам и займам – на 1054 тыс. руб.

В целом возможно было бы погасить 1583 тыс. руб. просроченных долгов. Также нами учтено, что затраты по инвестиционной деятельности со-ставят 1800 рублей на покупку нового оборудования.

Таким образом, планируемый прирост поступлений финансовых средств мог бы увеличиться на 12315 тыс. руб., а их использование – на 13520 тыс. руб. Причем предприятие смогло бы существенно

сократить краткосрочные обязательства – на 1583 тыс. руб., что в конечном итоге способствовало бы улучшению уровня платежеспособности предприятия, повысить интенсивность обращения денежных потоков. Продолжительность оборота кредиторской задолженности могла бы снизиться на 14,8 дня, что положительно сказалось бы на показателях деловой активности, платежеспособности ООО «Консервный завод». Остаток денежных средств на конец года увеличился бы на 358 тыс. руб., что позволило бы повысить коэффициент быстрой ликвидности с 0,376 до 0,477 п.

Библиографический список

1. Пимахов Р.А., Хохрина О.М. Разработка антикризисной стратегии сельскохозяйственного предприятия // Научная дискуссия современной молодёжи: актуальные вопросы состояния и перспективы инновационного развития экономики: сборник материалов студенческой научной конференции. Брянск, 2019. С. 288-292.

2. Михальченкова М.А. Методические подходы к оценке финансовых результатов предприятия // Финансирование и кредитование российского бизнеса: региональный опыт, проблемы, перспективы: материалы IX Международной научно-практической конференции. Тула, 2019. С. 64-66.

3. Конохов В.С., Хохрина О.М. Специфика антикризисного управления в сельскохозяйственном производстве // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 82-85.

4. Родина Т.Е. Банковские карты как инструмент современных расчетов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-1 (89-1). С. 1287-1293.

5. Поседько Н.А. Проблемы развития малого предпринимательства в аграрной сфере региона // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 322-324.

6. State regulation systems of agricultural insurance / Т.А. Баймишева, Р.Х. Баймишев, И.С. Курмаева, Ю.Ю. Газизьянова, Г.А. Айшева // Agritech-2019. 2019. С. 315.

7. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет.

Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 60-65.

8. Поседейко Н. А. Оценка конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия на рынке продукции растениеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 269-273.

9. Хвостенко Т.М., Гусаров А.А. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 13. С. 122-124.

10. Жичкин К.А., Курмаева И.С. Продовольственная безопасность Самарской области: проблемы и перспективы // Перспективное свиноводство: теория и практика. 2012. № 2. С. 21-24.

11. Курмаева И.С. Развитие информационно-консультационных услуг в области свиноводства // Известия Самарской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 2. С. 37-39.

12. Лебедько Л.В., Казимирова Т.А., Тимошенко Н.А. Стратегические направления развития АПК Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 338-342.

УДК 338.21

АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ РИСК - МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИЗМЕ ОГРАНИЧЕНИЯ РИСКА

*Analysis of directions of implementation of functions risk - management
in the risk limiting mechanism*

Волошинова Н.А., старший преподаватель
Voloshinova N.A.

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет
имени Владимира Даля», Луганская Народная Республика
Lugansk National University named after Vladimir Dal”

Аннотация. В статье уделено внимание особенностям реализации функций риск - менеджмента в деятельности отечественных пред-

приятий, обусловленных становлением отношений и причинами возникновения риска: внешними, связанными с изменениями социально-экономических факторов, поведением деловых партнеров и потребителей, влиянием конкурентов и т.д., внутренними, обусловленными недостатками системы управления предприятия и организации процесса производства.

***Abstract.** The article focuses on the features of the implementation of the risk management functions in the activities of domestic enterprises, due to the establishment of relations and the causes of risk: external, related to changes in socio-economic factors, the behavior of business partners and consumers, the influence of competitors, etc., internal, due to the shortcomings of the enterprise management system and the organization of the production process.*

Ключевые слова: предприятие, риски, управление, система, совершенствование, ресурсы, потери.

***Key words:** enterprise, risks, management, system, improvement, resources, losses.*

В контексте относящихся к деятельности предприятия возникающих проблем, «риск» определяется как вероятность возникновения специфического неблагоприятного влияния факторов риска на имеющиеся ресурсы предприятия, обуславливающая возникновение ущерба или потерь. Применение этих двух составляющих риска к любым проблемам предприятия является отправной точкой для успешного управления риском. Для каждого конкретного предприятия существует свой определенный комплект рисков и последствия его воздействия на предприятия будут различны в зависимости от имеющихся ресурсов. Таким образом, управление риском представляет сумму всех активных управленческих воздействий в рамках конкретной программы, направленных на уменьшение риска и последствий от его воздействия, т.е. на приемлемую адаптацию имеющихся возможностей предприятия к риску. Главная цель ООО «Агро» в условиях экономического кризиса сводится к обеспечению нормального функционирования в случае возникновения потерь или убытков, а также защита предприятия от воздействия внешней среды и оптимизация его внутренней среды [1, с. 28].

В настоящее время деятельность, связанная с производством товаров и услуг, считается наиболее рискованной. Это связано с тем, что процесс производства включает в себя несколько стадий, на каждой из которых существует вероятность понесения потерь в результате ошибочного принятия управленческого решения или негативного воздей-

ствия внешней среды. В связи с этим, необходимо учитывать вероятность возникновения риска на каждой из стадий производственного процесса, начиная от выбора идеи, и включая реализацию готовой продукции. Предварительная аналитическая перед осуществлением любого проекта значительно снижает вероятность ошибки, а соответственно и степень возникновения рискованных ситуаций.

Своевременный учет факторов риска способствует экономии финансовых и материальных ресурсов предприятия. Вполне очевидно, что внешние факторы риска особенно обостряются в период нестабильного состояния экономики, сопровождаемого инфляционными процессами, стремительным падением курса национальной денежной единицы, сложностью получения кредитов [2, с. 118].

Рассматривая ООО «Агро» как систему, можно перейти к анализу внешних факторов риска для определения их влияния на внутреннюю среду предприятия и определить взаимосвязи всего комплекса внешних и внутренних факторов риска предприятия для определенного временного интервала. Своевременное определение и точная оценка возможного риска: установление факторов, обостряющих его и выбор способов его ограничения, представляют собой управление риском.

Таким образом, исходя из поставленных целей и с учетом ограниченных собственных ресурсов, предприятие оказывает целенаправленное воздействие на факторы риска с целью получения желаемых результатов (табл.).

Все перечисленные факторы диктуют необходимость как внутренней перестройки компании с целью оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, так и пересмотра стратегии развития кооперированных и иных связей с учетом первоочередности решения проблем освоения производства продукции нового качественного уровня и проблемы собственных оборотных средств для обеспечения расширенного воспроизводства, а также привлечения инвестиций [3, с. 125].

Ведутся работы по совершенствованию управления предприятием и, в первую очередь, подсистем управления ресурсами. С этой целью разработан и сдан в опытную эксплуатацию комплекс плановых задач, позволяющих осуществить планирование в «режиме реального времени», с его увязкой по уровням планирования – оперативное задание, производственная программа, план ООО «Агро». Выработаны основы системы оплаты и стимулирования труда, нацеленной на увеличение объемов реализации продукции и предполагающей «остаточный» принцип формирования фонда оплаты труда в сфере постоянных расходов.

Таблица – Факторы риска, влияющие на деятельность СООО «Агро»

Внешние факторы риска	Внутренние факторы риска
<ul style="list-style-type: none"> • Резкое падение платежеспособного спроса на продукцию и уровня потребности 	<ul style="list-style-type: none"> • Падение платежеспособного спроса на сельскохозяйственную продукцию. • Отсутствие внешних источников финансирования. • Ограниченность собственных ресурсов. • Невозможность освоения нового производства и расширения номенклатуры выпускаемой продукции.
<ul style="list-style-type: none"> • Ухудшение общего финансового состояния предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Уход ведущих специалистов и квалифицированных рабочих (потеря кадров). • Низкая заработная плата • Непрестижность обучения инженерно-техническим специальностям
<ul style="list-style-type: none"> • Несовершенство законодательства, регулирующего хозяйственно-экономические взаимоотношения и налогообложения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неотрегулированность трудовых отношений инвестиционной деятельности, отношения к собственности • Нестабильность налоговой среды и налоговый прессинг на предприятие

Осуществление этих мер должно позволить СООО «Агро» за счет достижения нормального соотношения собственных издержек и цен платежеспособного спроса выйти на режим нормального, а затем и расширенного воспроизводства, создать гибкую технологию и производство, в целом привлекательное для потенциальных инвесторов, как с точки зрения ценовых факторов, так и с точки зрения его способности к диверсификации. Кроме того, решение ряда вопросов, связанных с реструктуризацией предприятия требует отвлечения средств из сферы основного производства СООО «Агро». СООО «Агро» является предприятием, образовавшимся на основании договора граждан путем объединения их собственности и предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве с целью получения прибыли. Однако, в связи с резким уменьшением спроса коэффициент использования производственных мощностей составляет 10%, коэффициент загрузки основного машинного оборудования составляет 0,1-0,2. В этих условиях воз-

никает необходимость концентрации ряда производственных подразделений, имеющих одинаковый технологический потенциал и производящих по конструкторско-технологическим признакам одинаковую продукцию. Кадровый потенциал предприятия представлен сельскохозяйственно-производственной группой, включающей основных и вспомогательных рабочих, служащих. Сравнение структуры численности за 2016 и 2017 годы показывает, что имеется тенденция к уменьшению удельного веса рабочих, особенно основных (на 9,7%), при увеличении удельного веса вспомогательных рабочих (на 1,3%). Численность основных рабочих составляет всего 18,3% от общей численности. На одного служащего приходится только 1,8 рабочих.

С целью оптимизации управления ресурсами в предприятии осуществляется комплекс взаимосвязанных мер, направленных на совершенствование механизмов планирования и учета, формирование механизмов мотивации, направленных на увеличение объема производства пользующейся платежеспособным спросом продукции, увеличение объемов оказываемых на сторону услуг, выполняемых работ. Развитие этой системы должно позволить в дальнейшем организовать взаимоотношения между структурными подразделениями на принципах внутрихозяйственного хозрасчета с введением соответствующего механизма мотивации рационального использования ресурсов предприятия. Вместе с тем, решение проблем реструктуризации и переход к оптимальному управлению ресурсами предприятия и на этой основе к расширенному воспроизводству требует времени и средств.

Таким образом, анализ деятельности предприятия ООО «Агро» позволил выявить особенности реализации функций риск-менеджмента, обусловленных рыночных отношений, внешними и внутренними причинами возникновения риска. Применительно к этим особенностям существует возможность реализации таких направлений функций риск-менеджмента, как характеристика риска и описание рискованной ситуации; получение дополнительной информации; анализ, обработка и оценка риска; формирование решения об избежании и принятии риска, исследование возможностей предупреждения риска; оценка методов и перспектив ограничения риска; анализ влияния диверсификации на снижение уровня риска; разделение экономического риска путем передачи риска подрядчикам и страхования.

Библиографический список

1. Епифанов М. Управление рисками // Управление персоналом. 2008. № 2. С. 27-30.

2. Лапуста М., Шаршукова Л. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА–М, 2010. 224 с.
3. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовский, С.П. Петрова и др. К., 2011. 245 с.
4. Севрук В.Т. Анализ уровня рисков // Бухгалтерский учет. 2011. № 4. С. 26-30.

УДК 336.647.2

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Improving the efficiency of financial management the results of
the industrial enterprise*

Демидова Ю.М., студент
Михальченкова М.А., старший преподаватель
Demidova Yu.M., Mikhailchenkova M.A.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса
Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. В статье изложены основные направления повышения эффективности управления финансовыми результатами промышленного предприятия.

Abstract. *The article describes the main directions of improving the efficiency of management of financial results of the industrial enterprise.*

Ключевые слова: прибыль, доход, рентабельность, спрос, выручка, себестоимость, эффективность, финансовый результат.

Keywords: *profit, income, profitability, demand, revenue, cost, efficiency, financial result.*

В ходе осуществления своей деятельности предприятие стремится достичь максимальной прибыли, а это, в свою очередь, находится в прямой зависимости от эффективности деятельности предприятия.

Эффективность предприятия определяется на основе используемого способа производства, а так же его эффективностью.

Каждое предприятие самостоятельно выбирает способы повышения конечного финансового результата своей деятельности.

Выбираемый способ зависит от производственных, технологических возможностей предприятия, имеющегося капитала, времени достижения предполагаемых результатов, возможности вовлечения дополнительных финансовых и технических средств.

Для увеличения финансовых результатов прибыли предприятия могут применять следующее:

- увеличение объемов производства,
- совершенствование маркетинговой деятельности,
- поиск и устранение причин возникновения перерасхода финансовых ресурсов на управленческие и коммерческие расходы,
- осуществление своевременной уценки изделий, потерявших первоначальное свойство;
- совершенствование рекламной деятельности,
- поиск новых рынков сбыта,
- расширение товарного ассортимента,
- повышение квалификации сотрудников,
- разработка и внедрение эффективной системы материального стимулирования персонала,
- рост производительности труда,
- осуществление постоянного контроля за условиями хранения и транспортировки сырья и готовой продукции,
- осуществление эффективной ценовой политики.

Как правило, предприятия стремятся увеличивать прибыль от продаж. Для этого, в основном, используют три способа, которые способствуют росту прибыли:

- снижение издержек,
- увеличение цены,
- увеличение объемов продаж. [1, с. 177]

Самыми быстрыми способами увеличения прибыли можно считать первые два. Однако, наибольший долговременный результат достигается путем увеличения объема продаж.

Следует сказать, что снижать себестоимость продукции довольно сложно, так как поставщики обычно повышают цены на свои услуги, и транспортные расходы также подвержены росту.

Система управления прибылью должна быть динамичной, учитывать изменения факторов внешней среды, внутренней среды (ресурсное обеспечение в разрезе количественных и качественных характеристик, организационная структура, форма и характер управления бизнесом и т.п.). [2, с. 65].

Поскольку показатели прибыли на ОАО «Клинцовский завод

поршневых колец» в 2018 году снижают свои темпы роста, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия, что так же подтверждается показателями рентабельности.

Предприятию следует разрабатывать мероприятия, направленные на увеличение прибыли. Важным источником по увеличению суммы прибыли и рентабельности предприятия считается оптимальный подбор оборудования, в том числе за счет уменьшения средних остатков основных производственных фондов путем реализации и/или сдачи в аренду ненужных и списания непригодных к использованию.

ОАО «Клиновский завод поршневых колец» является промышленным предприятием. На балансе данного предприятия числится большое количество основных средств. В качестве одного из мероприятий можно предложить реализовать объекты основных средств, которые в настоящее время заменены на более новые модели и никак не используются в производстве, по причине того, что их использование не позволяет производить продукцию с высокой точностью, в результате чего получается много брака.

Изучив спрос на данное оборудование, можно выделить потенциальных покупателей:

- ООО «Станкоэкспортсервис» (г. Иваново, ул. Свободная, д. 2);
- ИП Михайлов (Свердловская обл., г.Екатеринбург, ул.Ленина 34, 210);
- ИнсТрейд (г.Москва, ул. Краснобогатырская, д. 1);
- Крона (Нижегородская область, г Нижний Новгород , ул Торфяная 34/1).

В результате продажи названных выше основных средств увеличится фондоотдача, повысится ликвидность баланса ОАО «Клиновский завод поршневых колец», ускорится оборот всего капитала.

В табл. 1 представлен список оборудования, которое можно реализовать.

По данным ОАО «Клиновский завод поршневых колец», с учетом рыночных цен, реализация основных средств позволит выручить порядка 8,7 млн. рублей.

Таблица 1 – Список неиспользуемого оборудования в
ОАО «Клинцовский завод поршневых колец»

Оборудование	Цена, тыс. руб.
Зубофрезерный станок LEISTRITZ PW300 для обработки роторов с длиной активной части до 8 000 мм	1900
Токарный станок с удлиненной станиной РТ25 для обточки заготовки	1500
Фрезерный вертикальный обрабатывающий центр типа SOLEX VM1204Н для обработки деталей сложной геометрической формы повышенной точности	2300
Нарезной станок СА 983С10Ф3 для нарезки резьбы на деталях длиной от 1 000 мм. до 1 900 мм	3000
Итого стоимость реализуемого оборудования	8700

Кроме того, оставляя данные объекты на балансе, предприятие дополнительно берет на себя обязательства по уплате налога на имущество организации. Так экономия на налоге на имущество только за 1 год составит:

$$5480231 * 0,022 = 120565 \text{ рублей}$$

Данное мероприятие позволит увеличить операционные доходы предприятия и, как следствие, улучшить финансовые результаты предприятия в целом.

Полученные в результате реализации основных средств можно направить на дальнейшее развитие деятельности ОАО «Клинцовский завод поршневых колец».

В качестве такого мероприятия можно предложить переоборудовать один из цехов предприятия [3, с. 126].

Цель данного мероприятия заключается в:

- увеличении производительности труда в цехе,
- снижении себестоимости производимой продукции за счет снижения потерь и брака,
- возможности производить более совершенные модели выпускаемой продукции.

Согласно рассматриваемому мероприятию предполагается по-

купка нового оборудования для литейного цеха, занимающегося отливками из различных марок чугуна, стали и алюминия, а так же производством запасных частей.

Список оборудования, которое необходимо закупить, представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Состав закупаемого оборудования для литейного цеха

Оборудование	Цена, тыс. руб.
Шнековый смеситель Spartan 310тР	250
Полуавтоматический ленточно-отрезной станок FMB OMEGA + VHZ	750
Машина литейная - 1 – 3 Т/Ч GAMMAVATOR	1200
Индукционная плавильная печь	2200
Индукционная плавильная печь ИПУ-400С/360-ФГ с 2мя плавильными узлами	2 600
Бункер песочный (7 куб.)	40
Ленточный вибростол	250
Тиристорный преобразователь ТПЧ-160;	1100
Охладитель для тиристоров	450
Машина для литья алюминия ZITAI CDC-250TPS	1500
Литьевая машина DESMA	5 500
Лабораторное оборудование	455
Строительно-монтажные работы	140
Итого расходы на переоснащение	14445

Таким образом, затраты на частичное переоснащение цеха (с учетом доставки и установки составит 14,5 млн. рублей. Далее проект будет реализовываться на производственных площадях завода.

На обслуживание нового оборудования привлечения новых сотрудников не потребуются, так как система более автоматизирована и с ней справятся те заводские работники, которые работают в настоящий момент (кроме того, после реализации части основных средств, освободятся некоторые сотрудники, которые были закреплены за ними).

Новое оборудование позволит увеличить производительность труда рабочих литейного цеха на 15%. Это позволит не только выполнять существующие заказы в более короткие сроки, но и подписывать

новые договоры на производство продукции.

Совершенствование производственной базы позволит расширить номенклатуру продукции и достойно представлять завод на различных тендерах.

Таким образом, можно сказать, что рассмотренные для ОАО «Клинцовский завод поршневых колец» мероприятия повысят уровень эффективности управления финансовыми результатами исследуемого предприятия.

Библиографический список

1. Хайдукова Д. А. Прибыль предприятия: экономическая сущность, виды, методы анализа // Вопросы экономики и управления. 2016. № 5. С. 175-179.

2. Михальченкова М.А. Методические подходы к оценке финансовых результатов предприятия // Финансирование и кредитование российского бизнеса: региональный опыт, проблемы, перспективы: материалы IX Международной научно-практической конференции. Тула, 2019. С. 64-66.

3. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.

4. Шапова О.И., Иванюга Т.В. Оценка управления сбытовой деятельностью предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 200-203.

5. Михнович М.В., Иванюга Т.В. Управление доходами предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 89-93.

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Relationship between financial risks and management decisions

Климов С.А., студент

Михальченкова М.А., старший преподаватель

Klimov S. A., Mikhailchenkova M.A.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,

Российская Федерация

Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. Статья раскрывает сущность и значение финансовых рисков, их роль в принятии управленческих решений.

Abstract. *The article reveals the essence and importance of financial risks, their role in management decision-making.*

Ключевые слова: финансовый риск, менеджмент, управление, концепция, классификация, управленческое решение.

Keywords: *financial risk, management, management, concept, classification, management decision.*

Для любой компании важно предвидеть неопределенность и минимизировать вероятность риска. Для уменьшения потерь от всех видов непредвиденных обстоятельств разрабатываются конкретные мероприятия, которые помогают учитывать неопределенности и риски на всех этапах жизненного цикла предприятия. При реализации любого проекта существует большое количество условий и факторов риска, обусловленных тем, что практически все решения приходится принимать в условиях неопределенности.

Чтобы быть успешным в условиях рыночных отношений предпринимателю практически каждый день приходится сталкиваться с выбором – внедрять технические новшества или нет, инвестировать или нет. Таким образом, можно однозначно сказать – бизнес в целом невозможен без риска.

На сегодняшний день проблеме экономических рисков посвящено большое количество работ. Множество институтов, консультационных фирм занимаются разработкой различных методик и калькуляцией экономических рисков.

Все большее развитие получают и особые виды профессиональной деятельности, такие как кризис-менеджмент, риск-менеджмент, риск-тайкеринг.

На сегодняшний день наиболее активное исследование получил термин «риск» как составляющая экономической деятельности [1, с. 124].

Очень информативная и емкая классификация была составлена И.Т. Балабановым, данная классификационная система рисков включает группы, категории, виды, подвиды и разновидности рисков (рис. 1).

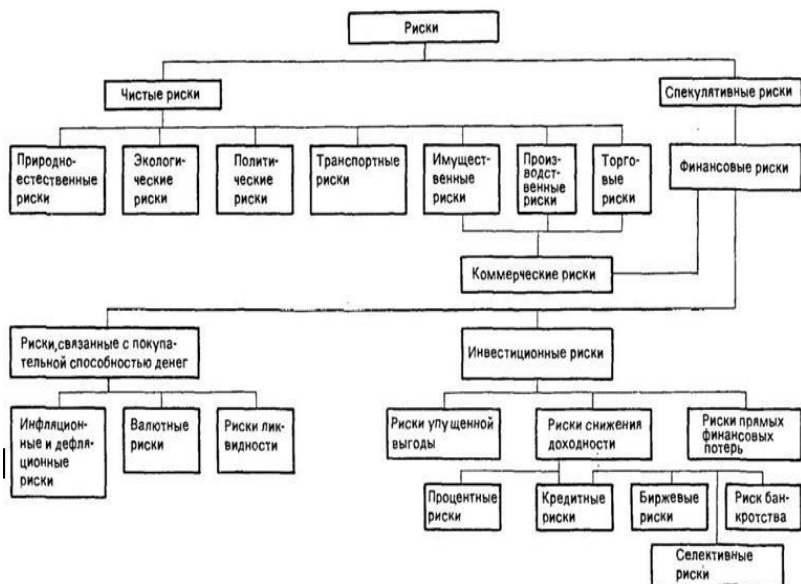


Рисунок 1 – Классификация рисков

По концепции ERM (Enterprise Risk Management – корпоративный риск-менеджмент) риски коммерческого предприятия подразделяются на следующие ключевые виды:

- кредитные,
- операционные,
- рыночные,
- хозяйственные (бизнес-риск).

Данную классификацию компания ERisk представляет в виде пазлов (рис. 2).



Рисунок 2 – Классификация рисков компании ERisk

Приведенные на рисунках 1 и 2 схемы классификации тем ни менее не охватывают все критерии, по которым возможно разделение рисков. Эффективность управления риском зависит от знания его классификации. Основным признаком классификации рисков в процессе управления является разделение на виды (табл.).

Таблица – Виды финансовых рисков

Критерий	Вид риска
Характер предрасположенности к риску	Чистые (непредвиденные)
	Спекулятивные (предвиденные)
Область, в которой проявляется риск	Природно-естественный
	Экологический
	Политический
	Производственный
	Имущественный
По видам	Риски, связанные с покупательной способностью денег
	Инвестиционные
По финансовым последствиям	Риск снижения доходности
	Риск упущенной выгоды
	Риск прямых финансовых потерь
По степени опасности	Кредитный риск
	Риск банкротства
Размер финансовых потерь	Допустимый
	Критический
	Катастрофический
Возможность защиты с помощью страхования	Страхуемый
	Нестрахуемый
Прочие риски	Налоговый
	Структурный
	Криминогенный

Данная категория подразумевает под собой те или иные потери, которые в свою очередь могут оказать ощутимое влияние на финансовое состояние предприятия, а, следовательно, на финансовую устойчивость, поэтому важным для предприятия является постоянный анализ и выявление возможных рисков.

Таким образом, любая организация в своей деятельности встречается с финансовыми рисками [3, 4]. При этом важно отметить, что под финансовыми рисками в экономических источниках, понимаются не только те риски, которые имеют финансовое начало, но и все те риски, которые появляются в деятельности организаций финансовых посредников [5, с. 84]. Риск лежит в основе принятия всех управленческих решений.

Библиографический список

1. Хвостенко Т.М., Гусаров А.А. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 13. С. 122-124.

2. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Информационные технологии. 2019. Т. 13, № 1. С. 60-65.

3. Дьяченко О.В. Методы эффективного управления финансами предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 130-135.

4. Дьяченко О.В. Инвестиционная привлекательность субъектов Российской Федерации // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Ч. 4. Брянск, 2018. С. 232-237.

5. Конохов В.С., Хохрина О.М. Специфика антикризисного управления в сельскохозяйственном производстве // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 82-85.

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ,
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Budgeting: basic principles, goals and objectives

Каменчукова Д.О., студент
Kamenchukova D.O.

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,
Республика Беларусь
Belarusian State Agricultural Academy

Аннотация. В последние годы бюджетирование приобретает особую актуальность, так как оно позволяет согласовывать деятельность внутренних подразделений коммерческой организации и подчинить единой стратегической цели.

Abstract. *In recent years, budgeting has become particularly relevant, as it allows you to coordinate the activities of internal divisions of a commercial organization and subordinate a single strategic goal.*

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, планирование, финансирование.

Keywords: *budgeting, budgeting, planning, financing.*

На сегодняшний день в Республике Беларусь организации стремятся работать с максимальной экономической отдачей, реформируя внутреннюю организационную структуру и методы управления.

Бюджетирование как финансовое планирование, охватывает все стороны деятельности организации, позволяет сопоставлять понесенные расходы и полученные доходы (результаты) на предстоящий период.

Английский профессор К. Друри определяет бюджетирование как процесс трансформации долгосрочного планирования в план на предстоящий период. Где долгосрочное планирование – это стратегическое планирование на несколько лет вперёд, направление развития компании, а в краткосрочном периоде (в течение года) бюджетирование – это планы в контексте продолжающегося бизнеса, которые определяются предыдущими решениями, принятыми в рамках долгосрочного планирования, это процесс пересмотра и уточнения в связи с новой полученной информацией.

К. Друри выделял следующие цели бюджетирования:

- планирование ежегодных операций;
- координация деятельности отделов компании и их взаимодействия;
- информирование, ознакомление с планами сотрудников, ответственных за деятельность центров ответственности компании;
- мотивация персонала на достижение целей компании;
- управление видами деятельности;
- оценка эффективности менеджеров [1].

С помощью общей методологической базы, система бюджетирования адаптируется для каждой организации согласно поставленным ею целям и задачам, которые необходимо реализовать на текущий момент и в перспективе.

Составление бюджета позволяет координировать действия в разных направлениях бизнеса (маркетинг, производство, закупки и финансы).

Бюджеты учитывают текущие условия, физические, человеческие и финансовые ресурсы, которыми располагает организация.

Координация деятельности подразделений организации в процессе бюджетирования имеет важное значение. Составление бюджета является механизмом, при помощи которого действия всех подразделений организации согласовываются и сводятся в единый процесс.

Сохранение и снижение уровня затрат связано с их управлением уже на производственной стадии. Это обеспечивается через единую для всей организации систему финансирования, формируемую с помощью бюджетирования.

Бюджетирование начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых выделяют определенные виды: бюджет продаж; бюджет производства; бюджет запасов готовой продукции; бюджет прямых материальных затрат; бюджет управленческих расходов; бюджет коммерческих расходов; бюджет прямых затрат труда; бюджет прямых производственных (операционных) затрат; бюджет накладных расходов.

Правильно поставленная бюджетная система играет важную роль в организации, она помогает: усовершенствовать координацию всех его подразделений; избегать кризисных ситуаций; повысить ответственность управляющих всех уровней; предсказать финансовый результат; предотвратить нежелательные ситуации.

В основу контроля исполнения бюджетов заложены следующие принципы: сочетание текущего и итогового контроля; обеспечение контроля исполнения планов по организации в целом и по отдельным центрам ответственности; определение причин и виновников отклонений от выполнения бюджета; сочетание персональной и коллективной ответственности за выполнением бюджетов; рациональное закрепле-

ние контрольных показателей за ответственными лицами; рациональный формат отчетов об выполнении бюджетов [2].

Внедрение в организациях системы бюджетирования призвано решить целый ряд задач:

- обеспечить координацию деятельности и взаимосвязи интересов отдельных подразделений и организации в целом;
- повысить эффективность использования ресурсов организации;
- обеспечить финансовую устойчивость и улучшение финансового состояния организации;
- прогнозировать, анализировать, оценивать различные варианты хозяйственной деятельности организации, повысить обоснованность принимаемых управленческих решений.

Выполнение бюджетов может рассматриваться в качестве одной из целей организации, вместе с тем сами бюджеты должны быть направлены на достижение нескольких целей в зависимости от временных границ их функционирования, сферы применения и степени детализации.

Для эффективной постановки бюджетирования в организации необходимо выполнить некоторые этапы подготовки.

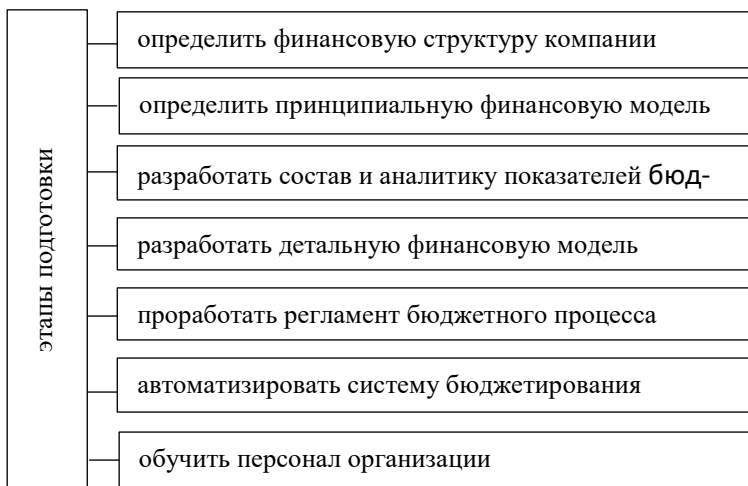


Рисунок – Этапы подготовки для внедрения бюджетирования

Итогом внедрения системы бюджетирования будет являться до-

стижение целей, которые поставлены перед организацией в целом, а также перед различными менеджерами или отделами, в частности. Результатом успешного внедрения может являться повышение эффективности деятельности компании.

Эффективность деятельности компании может быть повышена в следующих бизнес-процессах предприятия: управление компанией, производительность труда, продажи, управление ресурсами компании [3].

Для сельскохозяйственных организаций актуально внедрение системы бюджетирования, так как она способствует решению ряда задач:

- уменьшению влияния фактора сезонности сельскохозяйственного производства;
- определению реальной потребности в финансировании сельскохозяйственной деятельности;
- обеспечению оперативного сбора и анализа учетно-аналитической информации по издержкам организации с целью разработки эффективных управленческих решений;
- правильному планированию денежных средств между предстоящими расходами, для предотвращения образования дефицита этих средств;
- разработке эффективных мероприятий по улучшению финансового состояния организации и повышению ее финансовой устойчивости.

Таким образом, бюджетирование представляет собой систему управления затратами, доходами, прибылью, которая способствует повышению эффективности организации, что позволяет достигнуть поставленных целей и задач.

Библиографический список

1. Бюджетирование [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5> (дата обращения: 26.09.2019).
2. Виткалова А.П. Бюджетирование – инструмент финансового менеджмента // Проблемы и перспективы развития экономики, финансов и управления: вызовы современности: материалы Международной научно-практической конференции. Энгельс, 2015. С. 15-19. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24669278> (дата обращения: 26.09.2019).
3. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/neobhodimost-vnedreniya-byudzhetirovaniya-v-organizatsiyah> (дата обращения: 27.09.2019).

**ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

Features and challenges of anti-crisis management in agriculture

Майорова А.С., магистрант

Курмаева И. С., к.э.н., доцент

Чернова Ю. В., к.э.н., доцент

Mayorova A.S., Kurmaeva I. S., Chernova Y. V.

ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, Российская Федерация
Samara State Agrarian University

Аннотация. Рассмотрены проблемы, факторы антикризисного управления в условиях сельскохозяйственного производства

Abstract. *The essence the main problems that agricultural enterprises face, of crisis management in the conditions of agricultural production.*

Ключевые слова: антикризисное управление, сельскохозяйственные предприятия, проблемы, факторы, антикризисное управление.

Keywords: *crisis management, agricultural enterprises, problems, factors crisis management.*

Сельское хозяйство является не только производством, но и средой обитания значительной части населения, а уровень сельскохозяйственного производства напрямую влияет на состояние продовольственной безопасности страны [1, 2, 3]. Достойное существование сельских жителей зависит от эффективной работы градообразующих сельскохозяйственных предприятий, которые находятся в данном поселении, поэтому категорически нельзя допускать их банкротства и осуществлять антикризисное управление с целью их сохранения и оздоровления.

Развитие аграрного сектора экономики в странах с развитой рыночной экономикой в Российской Федерации показывает, что в период реализации аграрных реформ особую актуальность приобретает организация антикризисного управления [4, 5, 6]. Так как в последние годы наблюдаются отрицательные тенденции в динамике развития аграрной сферы. Приведем некоторые из них:

- низкая финансовая устойчивость аграрных предприятий;

- наличие значительной дебиторской и кредиторской задолженности;
- технико-технологическое отставание отрасли из-за недостаточного уровня доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- стагнация машиностроения для сельского хозяйства и пищевой промышленности;
- ограниченный доступ сельскохозяйственных товаропроизводителей к рынку в условиях несовершенства его инфраструктуры;
- возрастающая монополизация торговых сетей;
- слабое развитие кооперации в сфере производства и реализации сельскохозяйственной продукции;
- медленные темпы социального развития сельских территорий;
- сокращение занятости сельских жителей при слабом развитии альтернативных видов деятельности;
- низкая общественная оценка сельскохозяйственного труда;
- недостаточное ресурсное обеспечение на всех уровнях финансирования и др.

На макроэкономическом уровне в последние годы проводится система мер, направленных на повышение конкурентоспособности сельского хозяйства. Так приняты федеральные и региональные Программы развития сельского хозяйства и регулирования рынка сельскохозяйственного сырья и продовольствия на перспективу, осуществляются меры антикризисного регулирования сельского хозяйства. Однако их результативность может быть достигнута только при наличии оптимальных мер антикризисного управления. Так как сельскохозяйственные предприятия не в состоянии самостоятельно рассчитаться со своими долгами без поддержки государства и процесс перехода к конкурентоспособному, устойчивому сельскохозяйственному производству требует системного использования различных форм и инструментов антикризисного управления. Кроме того характерная черта управления сельскохозяйственными предприятиями связана с особенностями их адаптационных возможностей. Они проявляются в необходимости приспособлять производство к изменениям не только конъюнктуры рынка сельскохозяйственных товаров, но и к меняющимся природно-климатическим условиям [7, 8].

Ключевым условием антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями является сохранение имеющихся ресурсов для продолжения производства в условиях конкретной сельской территории (для укрепления продовольственной безопасности, обеспечения занятости сельского населения, сохранения и расширения условий

для его воспроизводства) [9, 10, 11].

Основные факторы, которые влияют на эффективность антикризисного управления, в условиях сельскохозяйственного предприятия могут быть внешними и внутренними.

Внешние происходят независимо от деятельности предприятия: инфляция, рост налогов, смена власти, изменения в законодательстве, форс-мажорные ситуации. В процессе деятельности предприятия появляются и внутренние. Рассмотрим наиболее значимые из них:

1. Специальная подготовка и профессионализм антикризисного управления (в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления формируется профессионализм).

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки (психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях крайне важен для антикризисного управления).

3. Методология разработки рискованных решений (она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость, она должна быть создана и освоена).

4. Прогнозирование тенденций, научный анализ обстановки (постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса позволяет видение будущего, основанное на точном, научно обоснованном анализе).

5. Корпоративность (понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, является важным фактором эффективности антикризисного управления).

6. Лидерство (оно определяется личностью менеджера, сложившимся стилем работы, авторитетом власти, уверенностью, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру).

7. Оперативность и гибкость управления на предприятии.

8. Качество и стратегия антикризисных программ (потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития возможна во многих ситуациях).

9. Человеческий фактор (обязательным подразумевается наличие антикризисной команды или ближайших помощников антикризисного менеджера, пользующиеся его особым доверием).

10. Система мониторинга кризисных ситуаций (это организо-

ванные действия по непрерывному постоянному определению вероятности наступления кризиса для его своевременного распознавания и обнаружения).

Потребность в директивном антикризисном управлении вызвала обострение кризиса в России. При этом о необходимости антикризисного управления как практической деятельности, науки и учебной дисциплины возникает после выхода страны из кризиса.

Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления сельскохозяйственным производством на предприятиях должны осуществляться в несколько этапов:

- ✓ подготовительные работы;
- ✓ разработка мероприятий по рационализации управления;
- ✓ внедрение мероприятий;
- ✓ контроль за выполнением мероприятий.

На первом этапе проводится анализ финансового состояния сельскохозяйственной организации.

На втором этапе определяются основные направления совершенствования (рационализация организационной структуры предприятия и структуры управления, совершенствование методов управления, подготовка и повышение квалификации кадров, механизация и автоматизация труда работников управления и т.д.).

На третьем этапе разработанные мероприятия внедряются одновременно или поэтапно (приобретаются необходимые материальные средства, проводится обучение кадров новым методам труда и организуется внедрение мероприятий на местах).

На четвертом этапе осуществляется контроль над выполнением поставленных задач по совершенствованию антикризисного управления сельскохозяйственным производством.

В заключении определяется фактический эффект от внедрения мероприятий и при обнаружении каких-либо недостатков намечаются мероприятия по дальнейшему совершенствованию управления.

Особенности развития воспроизводственных процессов в социально-экономических системах и история экономического развития многих стран свидетельствуют, что цикличность и кризисы являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития. Существует при любом, даже самом успешном управлении неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем. Все системы, и не только экономика, развиваются циклично, кризисные ситуации возникают не только в ходе расширенного воспроизводства. Поэтому для осуществления радикальных перемен в

сельском хозяйстве требуется адекватный механизм управления, с помощью которого можно было бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических норм резко повысить эффективность сельскохозяйственного производства. Необходима система управления как экономикой в целом, так и каждым предприятием в отдельности с учетом его специфики, чтобы предупреждать их банкротство.

Библиографический список

1. Подольникова Е.М., Кислова И.В. Инновации как фактор обеспечения экономической безопасности России // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: сборник статей по материалам V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Лесниково: Курганская ГСХА, 2019. С. 452-454.

2. Раевская А.В., Каширина Н.А., Дьяченко О.В. Демографические проблемы формирования рынка труда Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 2 (54). С. 82-89.

3. Дьяченко В.В., Дьяченко О.В. Эффективность использования сельскохозяйственных угодий в Брянской области // Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. № 1 (17). С. 30-32.

4. Конохов В.С., Хохрина О.М. Специфика антикризисного управления в сельскохозяйственном производстве // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. С. 82-85.

5. Пимахов Р.А., Хохрина О.М. Разработка антикризисной стратегии сельскохозяйственного предприятия // Научная дискуссия современной молодежи: актуальные вопросы состояния и перспективы инновационного развития экономики: сборник материалов студенческой научной конференции, посвященной 70-летию со дня рождения декана экономического факультета О.М. Михайлова. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. С. 288-292.

6. Дьяченко О.В. Методические основы анализа условий хозяйствования и уровня экономического развития сельскохозяйственных предприятий // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 90-96.

7. Эффективность малых форм хозяйствования на рынках молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, М.А. Бабьяк, А.В. Кубышкин, А.В. Кубышкина // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 3 (61). С. 44-49.

8. Изучение минерального питания кормового сорго / А.В. Дронов, В.В. Дьяченко, Р.Н. Светличный, Ю.М. Храмко // Агрехимический вестник. 2012. № 5. С. 30-31.

9. Дьяченко О.В. Организационно-экономический механизм развития интеграционных связей машинно-технологических станций с сельскими товаропроизводителями: дис. ... канд. экон. наук. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2005. 214 с.

10. Дьяченко О.В. Особенности кооперации в сфере машинно-технологических услуг для сельских товаропроизводителей // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. В 3 т. Т. 2. Барнаул, 2017. С. 131-133. 23.

11. Дронов А.В., Дьяченко В.В. Реализация научных идей Н.И. Вавилова в интродукции культуры сорго на примере Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 11-14.

УДК 336:631.15

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Main directions of financial health of agricultural enterprise

Нечаева Е., студент

Курмаева И.С., к.э.н., доцент

Чернова Ю.В., к.э.н., доцент

Nechaeva E., Kurmaeva I. S., Chernova Y. V.

ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, Российская Федерация

Samara State Agrarian University

Аннотация. Рассмотрены ключевые мероприятия по оздоровлению аграрных предприятий.

Abstract. *Key events for the improvement of agrarian enterprises.*

Ключевые слова: государственная поддержка, антикризисное управление, сельскохозяйственные предприятия, резервы, банкротство.

Keywords: *government support, crisis management, agricultural enterprises, reserves, bankruptcy.*

Практический опыт доказывает, что в перспективе эффективно

работают не те предприятия, которые имеют неизменную систему управления, а те, в которых оптимально, правильно и последовательно поставлено дело совершенствования управления, а также процесс организации управления. Последнее позволяет реализовать на практике все то новое, что создает наука управления.

При совершенствовании антикризисного управления необходимо рассматривать изменения социально-экономических и организационно-технических отношений. Одна из главных задач экономики Российской Федерации заключается в сохранении и развитии отрасли сельского хозяйства, так как именно она является гарантом продовольственной безопасности, стабильного социально-экономического развития страны и обеспечивает население качественными продуктами питания и местом проживания [1, 2, 3].

Аграрный сектор России традиционно занимает особое положение среди других отраслей народного хозяйства и нуждается в регулировании государством. Он в силу своей специфики не может в условиях рынка на равных участвовать в межотраслевой конкуренции. Относительно низкодоходное аграрное хозяйство, зависимое от природных факторов и имеющее ярко выраженный сезонный, циклический характер воспроизводства, является отраслью, более отсталой в технологическом плане по сравнению с промышленностью и дающей меньшую отдачу на вложенный капитал [4, 5].

Государственное регулирование деятельности сельскохозяйственных предприятий определяется как политика государства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций, на предупреждение и предотвращение их банкротства. Система государственного регулирования развития сельского хозяйства, состоит из элементов:

- правового;
- финансового;
- экономического;
- социального;
- кадрового регулирования;
- внешнеэкономической деятельности.

Практика показывает, что применение существующего законодательства в отношении сельскохозяйственных товаропроизводителей не способствует их финансовому оздоровлению, а приводит к банкротству. Главная задача нового закона «Об оздоровлении и развитии предприятий сельского хозяйства» должна состоять в сохранении и

развитии сельскохозяйственных предприятий.

Основные мероприятия по оздоровлению должны включать следующие меры:

- ✓ по оказанию государственной поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям;
- ✓ отсрочку платежей в бюджетные и внебюджетные фонды на время проведения оздоровления;
- ✓ полное списание пеней и штрафов.

По нашему мнению, основное направление финансового оздоровления сельскохозяйственного предприятия видится в поиске внутренних резервов [6, 7, 8]. Кроме того, необходимо создать при администрации областей службы оздоровления сельскохозяйственных предприятий, которая должна проводить мониторинг финансового состояния каждого аграрного предприятия, и осуществлять контроль над выполнением разработанных мероприятий.

В целях недопущения наступления банкротства сельхозпредприятий необходимы мероприятия по восстановлению платежеспособности [9, 10].

Первостепенной задачей в системе мер финансовой стабилизации сельскохозяйственного предприятия является устранение его неплатёжеспособности, что может быть решено несколькими способами:

- уменьшением размера краткосрочных текущих обязательств;
- увеличением суммы денежных средств, достаточной для погашения срочных и просроченных обязательств.

При этом снижение размера краткосрочных финансовых обязательств достигается следующими способами:

- продление договоров краткосрочных финансовых кредитов;
- реструктуризация краткосрочных кредитов с переводом некоторых в долгосрочные;
- отсрочка отдельных видов внутренней кредиторской задолженности предприятия;
- сокращения объемов готовой продукции на складах.

В распоряжении сельхозпредприятий имеются неиспользуемые площади и производственные здания, которые необходимо сдать в аренду, либо продать. Это позволит предприятию увеличить сумму денежных средств и расплатиться по своим краткосрочным обязательствам, создавая необходимые условия для эффективного производственного процесса.

Восстановление финансовой устойчивости предприятия необходимо проводить в направлениях сокращения потребления и увеличения

собственных финансовых ресурсов. Для достижения и поддержания безубыточной работы предприятия и увеличения суммы прибыли предприятию необходимо повышать качество и конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, внедрять новые ресурсосберегающие технологии производства продукции, используя передовой опыт .

3. Проведение реструктуризации деятельности предприятия.

4. Организация управленческого учета по каждому виду деятельности и по исполнителям, введение гибкой системы нормирования затрат.

5. Создание эффективной системы стимулирования труда работников. Следует ввести систему материального поощрения за увеличение производства продукции и систему наказания за недополучение продукции. Это позволит учитывать индивидуальный вклад каждого работника и заинтересует в снижении потерь и увеличении производства продукции.

6. Выявление внутривыпускных резервов функционирования предприятия, которые придадут новый рывок в его развитии.

Библиографический список

1. Дьяченко О.В. Расширение посевных площадей как условие обеспечения продовольственной безопасности страны // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 82-87.

2. Поседейко Н.А. Проблемы развития малого предпринимательства в аграрной сфере региона // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 322-324.

3. Дьяченко В.В., Дьяченко О.В. Эффективность использования сельскохозяйственных угодий в Брянской области // Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. № 1 (17). С. 30-32.

4. Поседейко Н.А. Современное состояние регионального рынка сельскохозяйственной продукции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 370-376.

5. Кузьмицкая А.А. Современные подходы к планированию производства молока // Аграрная наука - сельскому хозяйству сборник статей XII Международной научно-практической конференции. В 3 кн. Кн. 1. Барнаул, 2017. С. 216-218.

6. Дронов А.В., Дьяченко В.В. Реализация научных идей Н.И.

Вавилова в интродукции культуры сорго на примере Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 11-14.

7. Дьяченко О.В. Методические основы анализа условий хозяйствования и уровня экономического развития сельскохозяйственных предприятий // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 90-96.

8. Изучение минерального питания кормового сорго / А.В. Дронов, В.В. Дьяченко, Р.Н. Светличный, Ю.М. Храмо // Агрехимический вестник. 2012. № 5. С. 30-31.

9. Кислова Е.Н., Кузьмицкая А.А., Кислов Н.А. Методологические подходы к проблеме верификации прогнозов развития АПК // Вестник Брянской ГСХА. 2008. № 2. С. 47-51.

10. Лебедько Л.В., Казимирова Т.А., Тимошенко Н.А. Стратегические направления развития АПК Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 338-342.

УДК 568.027.45

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

*Fundamentals of enterprise profitability management in terms
of digitalization in order to ensure its economic security*

Приставакина В.С., студент
Сапожникова С.М., к.э.н., доцент
Pristavkina V.S., Sapozhnikova S. M.

ФГБОУ ВО Смоленский государственный университет,
Российская Федерация
Smolensk State University

Аннотация. В условиях финансового кризиса падают доходы предприятий. Это требует формирования устойчивой системы управления доходностью предприятия, выработки основных принципов, методов и инструментов, прежде всего инновационных технологий.

Важным вопросом является определение основных показателей и факторов, на которые необходимо обращать особое внимание в целях принятия своевременного управленческого решения в целях обеспечения экономической безопасности предприятия.

***Abstract.** In the context of the financial crisis, the incomes of enterprises are falling. This requires the formation of a sustainable system of enterprise profitability management, the development of basic principles, methods and tools. An important issue is to determine the main indicators and factors that need to be paid special attention in order to make timely management decisions in order to ensure the economic security of the enterprise.*

Ключевые слова: доходность, факторы, показателя анализа, управление, регулирование.

***Keywords:** profitability, factors, indicators of analysis, management, regulation.*

В условиях падения покупательного спроса, сокращения финансовых ресурсов предприятию приходится изыскивать внутренние резервы для финансирования своей текущей деятельности, выплаты заработной платы в условиях инфляции, формировать инвестиционную политику, выплачивать дивиденды собственникам.

Отсюда возрастает роль формирования доходов от текущей, финансовой и инвестиционной деятельности, что в условиях нарастания финансового кризиса невозможно обеспечить без создания надежной системы управления доходностью.

В результате возникает эффективный и непрерывный процесс своевременного регулирования денежными потоками в рамках функционирующего механизма управления предприятием в целом.

Управление доходностью отсюда можно представить как систему создания приемов, инструментов и нормативных документов, позволяющих принимать оптимальные решения по основным вопросам создания доходов от операций, проводимых в условиях негативной окружающей среды.

Отсюда на предприятиях вырабатываются определенные требования по организации эффективного механизма управления доходностью. Прежде всего, к ним относятся:

1. Единство с общей системой управления. В любой сфере деятельности предприятия принимаемое решение по управлению, непосредственно или косвенно влияет на доходность. Сложная система взаимодействия доходов и расходов по текущей, финансовой и инвестиционной деятельности и выполнение обязательств (особенно по

оплате труда и перед бюджетом и внебюджетными фондами) приводит к необходимости постоянного контроля за денежными потоками в целях недопущения штрафных санкций и применения современных информационно-коммуникативных технологий.

2. Сложный характер формирования управленческих решений. Это связано с противоречивым характером поступлений доходов, где могут происходить большие расходы, превышающие доходы, которые будут нарастать через определенное количество времени, особенно в сфере инвестиций. Однако выделять финансовые ресурсы в условиях острого дефицита средств даже на финансирование текущих расходов может привести к проблемам с ликвидностью и финансовой устойчивостью.

3. Высокие колебания доходов в течение анализируемого периода, что не позволяет использовать показатели доходов (особенно по финансовым и инвестиционным операциям) на следующий плановый период. Во-первых, это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь – вследствие изменения условий торговли и финансовых рынков. К тому же меняются во времени и внутренние условия для бизнеса, особенно в период перехода к следующей стадии жизненного цикла. Так управление доходностью должно следовать высокой внутренней динамике, учитывать изменения внешних факторов, потенциальных ресурсов, форм организации и управления производством, финансового состояния и других аспектов деятельности организации.

4. Существование большого числа приемов разработки путей решения проблем по наращиванию доходов. Выполнение данного принципа механизма управления доходностью представляет сложный выбор из альтернативных вариантов действий. При этом, по нашему мнению необходимо на каждом предприятии выработать систему критериев по выбранным показателям. Нормативами могут служить критерии предприятий-конкурентов или они могут быть созданы экспериментальным или экспертным путем.

5. Выбор стратегических целей развития организации.

На сумму доходов от обычной деятельности оказывает влияние ряд факторов, а также следующие показатели:

- сумма доходов от обычной деятельности;
- увеличение (уменьшение) суммы доходов в результате адаптации к потребностям налогообложения в соответствии с действующими инструкциями;
- доходы от ценных бумаг и прочих операций облагаемые налогом по специальным ценам.

Используя данные факторного анализа дохода от основной деятельности, прочих финансовых результатов, и данных расчетных таблиц, можно определить влияние этих факторов на изменение суммы общего дохода предприятия.

Основными факторами, определяющими объем инвестируемых и потребляемых ресурсов могут быть: изменение объема инвестиций; изменение их доли в перспективных планах.

Полученные результаты показывают вклад каждого фактора в формировании размеров капитализированных и потребляемых доходов, что является существенным для акционеров, заработной платы сотрудников и руководителей предприятий.

Как и в любой системе управления, управление доходностью выполняет свою основную цель и основные задачи путем реализации определенных функций с помощью ИКТ. Система управления доходностью требует формирования систематизированного перечня объектов такого контроля.

Такая систематизация управления объектами должны в первую очередь отражать функциональную направленность этого управления, а также различные её уровни (рис.).

На базе функционально-стоимостного анализа менеджмент может определить наиболее уязвимые места, ликвидируя которые появляется возможность оптимизировать доходы и расходы предприятия. При этом вырабатывается более надежная цепочка от принятия управленческого решения до доведения информации и ресурсов до исполнителей, что повышает контроль и ускоряет производственный процесс. Каждый из этих макроэкономических объектов уровней управления прибылью в свою очередь, подразделяются на объекты более низкого порядка, образуя иерархическую систему. Процесс управления прибылью компании основывается на определенной методике.

Структура механизма управления доходностью состоит из следующих элементов:

1. Государственное законодательное и нормативное, регулирование вопросов формирования и распределения прибыли организации. Принятие законов и нормативных актов, регулирующих формирование и распределение прибыли предприятия является одним из направлений экономической политики. Законодательные и нормативные основы этой политики определяют формирование и распределение прибыли предприятий в различных формах. Среди основных форм выделяют: налоговое регулирование; механизм регулирования амортизации основных средств и нематериальных активов, регулирование размера

взносов прибыли в различные фонды, регулирование минимального уровня заработной платы и другие.

2. Рыночный механизм регулирования формирования и использования доходов компании в условиях цифровизации экономики. Спрос и предложение на товарных и финансовых рынках формируют уровень цен на продукты, стоимость долговой нагрузки, прибыльность отдельных ценных бумаг, среднюю норму прибыли на капитал и многое другое. При углублении рыночных отношений роль рыночного механизма регулирования формирования и использования доходов компании будет увеличиваться.



Рисунок – Система управления доходностью на предприятии

3. Внутренний механизм регулирования различных аспектов генерации, распределения и использования доходов организации с помощью инновационных технологий. Механизм этого регулирования формируется в рамках предприятия, соответственно регламентируя те

или иные решения оперативного управления на производстве, распределения и использования прибыли. Таким образом, число этих аспектов может регулироваться требованиями устава организации. Некоторые из этих аспектов регулируются принятой организацией политикой управления прибылью. Кроме того, в организации может быть разработана и утверждена система внутренних правил и требований по формированию, распределению и использованию доходов.

4. Система конкретных методов и методик управления доходностью. В процессе анализа, планирования и контроля формирования и использования доходов используется обширная система методов, с помощью которых можно достичь желаемых результатов. Среди основных из них выделяют методы: технико-экономических расчетов, составления баланса, экономико-статистический, экономико-математический, сравнения и другие.

Отсюда характеристики и показатели доходности представляют собой базу знаний для эффективности управления доходностью в финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целях обеспечения его экономической безопасности.

5. В целях повышения эффективности функционирования механизма управления доходностью необходимо привлекать современные технологии в условиях развития цифровой экономики.

В целом можно отметить, что создание устойчивого механизма по управлению доходностью на базе информационно-коммуникационных технологий на предприятии позволяет создать условия для обеспечения его экономической безопасности.

Библиографический список

1. Брянцева Л.В., Полозова А.Н., Нуждин Р.В. Эффект синергии в управлении доходностью производственной организации АПК // Наука и образование в современных условиях: материалы Международной конференции. Воронеж, 2016. С. 401- 405.
2. Вареников В.А. Управление доходностью гостиничных организаций: инновационный подход // *Norwegian Journal of the International Science*. 2018. № 6-1 (19). С. 58-61.
3. Гермашикова Ф.А., Умаева С.З. Управление доходностью и финансовыми рисками компании // *Гуманитарные и социально-экономические науки*. 2019. № 1 (104). С. 116-118.
4. Гущина Е.Ю. Управление риском и доходностью в компании // МНСК-2018. Экономика: материалы 56-й Международной научной студенческой конференции. Новосибирск, 2018. С. 165-166.

5. Демкина В. Место доходности в управлении экономикой организации // Актуальные проблемы управления – 2016: материалы 21-й Международной научно-практической конференции. М., 2016. С. 210-212.

6. Дьяченко О.В. Организационно-экономический механизм развития интеграционных связей машинно-технологических станций с сельскими товаропроизводителями: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2005. 214 с.

7. Тутубалина Н.Г., Шиа Р.А. Управление доходностью как специальная область управления предприятием // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2015. № 4. С. 176-179.

УДК 338.436

АНТИКРИЗИСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

*Anti-crisis component in the management
of organizations of the agro-industrial complex*

Федичкин Е.В., студент
Хохрина О.М., к.э.н., доцент
Fedichkin E.V., Hohrina O.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В настоящее время большинство предприятий агропромышленного комплекса находятся в затруднительном финансовом положении. Нехватка денежных средств, кредиторская задолженность, высокие налоговые и банковские процентные ставки и ряд других обстоятельств приводят к неблагоприятной финансовой ситуации. Раннее обнаружение признаков кризиса позволяет повысить вероятность поддержания и сохранения устойчивости и целостности бизнеса. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы антикризисного управления.

Abstract. *Currently, most enterprises of the agro-industrial complex are in a difficult financial situation. Lack of funds, accounts payable, high tax and Bank interest rates and a number of other circumstances lead to an unfavorable financial situation. Early detection of signs of crisis can increase the likelihood of maintaining and maintaining the stability and integ-*

riety of the business. In this regard, the issues of crisis management are of particular relevance.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная стратегия, превентивные механизмы антикризисного менеджмента.

Keywords: *crisis management, crisis strategy, preventive mechanisms of crisis management.*

Под антикризисным менеджментом понимают процедуры, направленные на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности компании, позволяющие вывести её из кризисного состояния. Основные задачи такого управления: профилактика негативных ситуаций на предприятии; распознавание кризисов; преодоление их последствий; смягчения кризисных процессов. Антикризисный менеджмент востребован как во время кризиса, так и в профилактических целях [1, 2, 3].

Объектом исследования выступило открытое акционерное общество «Дятьково-хлеб». Основным видом деятельности ОАО «Дятьково-хлеб» является производство и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий.

Диагностика кризисного состояния предприятия показала, что предприятие является финансово устойчивым. Основным источником капитальных вложений ОАО «Дятьково-хлеб» является нераспределенная прибыль. Анализ статей актива баланса показал, что наибольший удельный вес в структуре занимают внеоборотные активы. В структуре статей пассива баланса ОАО «Дятьково-хлеб» за анализируемый период наблюдается преобладание собственного капитала, доля которого в среднем составляет 73%. В 2016-2018 гг. ОАО «Дятьково-хлеб» являлось финансово устойчивым предприятием, но было выявлено снижение показателей рентабельности и ликвидности в 2018 г., что указывает на некоторое снижение эффективности работы хлебозавода.

Для определения вероятности банкротства общества было использовано несколько моделей, в том числе модель Э. Альтмана, модель Сайфуллиной-Кадыковой, модель Давыдовой-Беликовой, метод сравнения финансовых коэффициентов с нормативами. Проведенные расчеты показали, что предприятие финансово устойчиво и платежеспособно, вероятность наступления банкротства незначительна.

В подобной ситуации, когда вероятность банкротства незначительна, а предприятие является финансово-устойчивым, наиболее актуальными являются меры превентивного антикризисного управления. Эффективность системы превентивного антикризисного управления очевидна, т.к. для преодоления кризиса необходимо затратить большее

количество различных ресурсов, чем на его предупреждение. Раннее обнаружение признаков кризиса позволяет повысить вероятность поддержания и сохранения устойчивости и целостности бизнеса.

Таким образом, очевидно, что для предприятия в настоящее время актуальным является профилактическое направление антикризисной работы, которое должно включать:

- мониторинг деятельности компании;
- своевременное выявление негативных процессов;
- оценка работы подразделений фирмы;
- разработка комплекса мероприятий по предотвращению кризисных явлений.

В комплексе превентивных антикризисных мероприятий ОАО «Дятьково-хлеб» была разработана финансовая стратегия по методике Ж. Франсона и И. Романа.

Построенная матрица финансовых стратегий для ООО «Дятьково-хлеб» показала, что предприятие в период 2016-2018 гг. находилось в состоянии относительной устойчивости, когда результат финансово-хозяйственной деятельности положителен, а результат финансовой деятельности нулевой. При этом компания обладала достаточными ресурсами для осуществления проектов по развитию инвестиционной деятельности. Для перемещения ОАО «Дятьково-хлеб» в наиболее благоприятный квадрат матрицы «Материнское сообщество», предприятию необходимо выработать эффективную стратегию, которая предполагает развитие производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, создание инвестиционных проектов, рост выручки.

Для разработки генеральной стратегии была представлена общая интегрированная антикризисная стратегия развития, касающаяся основных аспектов деятельности – маркетинговой, управленческой и финансовой (табл.).

Последовательная реализация мероприятий в рамках представленных стратегий позволит оптимизировать издержки, снизить себестоимость производимой продукции, увеличить рентабельность ОАО «Дятьково-хлеб» и повысить его финансовую устойчивость и независимость.

В рамках разработанной маркетинговой стратегии для ОАО «Дятьково-хлеб» фокус внимания необходимо сместить на совершенствование товарной политики. Особенно следует учитывать тот фактор, что в настоящее время в РФ наблюдается снижение темпов экономического развития и всеобщее снижение реальных доходов населения [4].

Таблица – Формирование мероприятий в соответствии с антикризисной стратегией

Стратегии	Мероприятия по реализации стратегии
Маркетинговая антикризисная стратегия	
Стратегия разработки товаров	<p>Мероприятия состоят в предложении рынку, на котором предприятие прочно закрепилось новых видов продукции.</p> <p>Для хлебозаводов данная стратегия особо актуальна в период снижения покупательной способности населения, поскольку доказано, что продажи хлеба и кондитерской группы в кризис растут.</p> <p>При реализации мероприятий в рамках данной стратегии требуются вложения дополнительных финансовых средств в разработку, освоение и продвижение на рынок нового товара. При этом обновление ассортимента с учетом потребностей отдельных сегментов рынка может оказаться единственной возможностью оживления деятельности, и притока инвестиционных ресурсов.</p>
Антикризисная управленческая стратегия	
Стратегия внедрения новых методов управления	<p>Стратегия направлена на освоение приемов и методов стратегического планирования, контроллинга и мониторинга. Процесс управления бюджетом должен строиться на основе информационных управленческих систем. Концепция данной стратегии предполагает применение современных программных продуктов для управления производством, маркетингом, финансами, кадрами. Оптимальным вариантом является создание единой базы данных для всех подразделений с целью принятия оперативных управленческих решений.</p>
Антикризисная финансовая стратегия	
Стратегия улучшения системы учета и контроля издержек	<p>Стратегия нацелена на создание эффективной системы управленческого учета с обязательной оценкой и выявлением внутренних ресурсов предприятия, внедрением стратегического планирования и финансового анализа, управления затратами и прибылью, повышение конкурентоспособности. Особого внимания заслуживает управление структурой затрат в части переменных и постоянных, силой воздействия производственного рычага, уровнем безубыточности и маржинальной безопасности (зоны финансовой прочности). Оптимизация учетной политики тесно связана с совершенствованием финансового, налогового и управленческого учета, выявлением преимуществ калькулирования ограниченной себестоимости (на основе производственных и переменных затрат), повышения гибкости ценообразования и управления прибылью.</p>

Практики хлебопекарного бизнеса утверждают, что именно в кризис для предприятий отрасли открываются новые возможности, что объясняется тремя основными факторами. Во-первых, в период кризиса подавляющее большинство конкурентов предпочитают не предпринимать активных шагов по развитию. Во-вторых, вместе со снижением покупательной способности населения происходит перераспределение потребления. В-третьих, некоторые группы потребителей в кризис вынуждены отказываться себе в привычных развлечениях (поездки, увеселительные заведения). А еда – это привычное для россиян, доступное для всех «развлечение». В кризис едят больше – особенно это касается сдобы, долгосрочных мучных кондитерских изделий и тортов с пирожными [5].

Следует отметить, что в период глобального экономического кризиса фокус ассортимента смещается на такие ассортиментные группы как сдобные, кондитерские изделия и здоровые хлеба [6, 7].

Исходя из выявленных предпочтений и специфики рыночного спроса, были разработаны рекомендации для ОАО «Дятьково-хлеб» по расширению, обновлению и совершенствованию ассортимента за счет добавления новых двух групп товаров, которые будут направлены на удовлетворение потребностей детей и людей, страдающих различными заболеваниями.

В рамках разработанной стратегии было предложено внести изменения в товарную политику предприятия – расширить ассортимент двумя группами изделий:

– серия «Лечебный продукт»; целевой сегмент – люди, страдающие различными заболеваниями (изделия – батон с бета-каротином, хлеб «Здоровье» с пшеничными отрубями, хлеб с антиоксидантами, хлеб диабетический, хлеб с клетчаткой);

– серия «Забава»; целевой сегмент – дети (изделия – кексы, крендели, детское печенье).

Предложенные мероприятия позволят увеличить товарооборот, денежную выручку и прибыль. Совокупным результатом предлагаемых мероприятий является рост выручки от продаж в плановом периоде на 3,8% и увеличение рентабельности продаж на 0,45 процентных пункта.

Таким образом, реализация данных мероприятий потребует дополнительных усилий и финансовых вложений, но в тоже время позволит остановить тенденцию снижения финансовых показателей в ОАО «Дятьково-хлеб» и нивелировать угрозу наступления кризиса.

Библиографический список

1. Организационно-экономические аспекты формирования инновационной системы в АПК: монография / И.С. Санду и др. М.: Уг-решская типография, 2012. 169 с.
2. Михальченкова М.А. Методические подходы к оценке финансовых результатов предприятия // Финансирование и кредитование российского бизнеса: региональный опыт, проблемы, перспективы: материалы IX Международной научно-практической конференции. Тула, 2019. С. 64-66.
3. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.
4. Швецова О.А. Факторы, влияющие на перспективы развития сельского хозяйства Брянской области // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы Международной научно-методической конференции. Брянск, 2014. С. 120-124.
5. Иванюга Т.В. Анализ расходов домашних хозяйств Брянской области // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 167-170.
6. Черткова М.А., Швецова О.А. Управление предприятием в условиях кризиса // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 308-311.
7. Иванюга Т.В. Сельское население Брянской области: демографический аспект // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях: сборник докладов Международной научно-практической конференции. В 2 т. Т. 2. Саратов, 2019. С. 68-71.

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ
ОТРАСЛИ НА БАЗЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ
ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Optimization of the management system of sustainable development
of enterprises of meat processing on the basis of use of the system
of financial monitoring of activity*

Чернякова И.С., аспирант
Chernyakova I.S.

ГОУ ЛНР Луганский национальный аграрный университет,
Луганская Народная Республика
Lugansk National Agrarian University

Аннотация. В статье рассматривается формирование системы финансового мониторинга, направленной на информационное обеспечение управленческого аппарата при планировании использования финансовых ресурсов и контроля за финансовыми поступлениями, в контексте обеспечения устойчивого развития предприятий мясоперерабатывающей отрасли.

Abstract. *The article discusses the formation of a financial monitoring system aimed at providing information to the managerial staff when planning the use of financial resources and controlling financial income in the context of ensuring sustainable development of meat processing enterprises.*

Ключевые слова: устойчивость развития, предприятия мясоперерабатывающей отрасли, система мониторинга, управление, оптимизация.

Keywords: *sustainability, meat processing enterprises, monitoring system, management, optimization.*

Одним из основных направлений совершенствования процессов оптимизации управления устойчивостью развития предприятий мясоперерабатывающей отрасли, является разработка эффективных систем финансового мониторинга, отслеживающих финансовое состояние предприятий и осуществляющих оценку их экономической устойчивости [1, с. 14-22].

Мониторинг имеет целостный, комплексный характер, результатом его применения является определение достигнутого финансово-

го состояния предприятия в системе устойчивости развития, а также выявление факторов активации внутреннего и внешнего равновесия.

Целью данной системы определено повышение эффективности управленческих решений в обеспечении устойчивости развития путем проведения последовательных действий, а именно: определение информационной базы мониторинга и вида проводимых наблюдений; выбор методов и приемов проведения мониторинга; формирование системы аналитических показателей; определение участников; формулировка выводов и рекомендаций (в соответствии с полученными в рамках мониторинга результатами) [2, с. 51-72; 3, с. 136-161].

Система мониторинга представлена в виде цепочки взаимосвязанных рабочих мест менеджеров, с включением рабочих мест сотрудников, связанных с организацией бухгалтерского учета, а мониторинг выступает в виде комплекса систематически повторяющихся исследований, формирующих информационное поле, способствующих наиболее качественной реализации планов и задач, разработке стратегий, направленных на общее повышение существующего уровня устойчивости развития.

То есть, под системой финансового мониторинга устойчивости развития понимается комплекс непрерывного сбора информации, анализа и прогнозирования изменений в параметрах функционирования предприятия, а также выстраивание, в соответствии с перечнем определенных заданий информационной модели, определяющей последовательность их решения, отображая информационные взаимосвязи заданий и процедуры мониторинга [4, 5].

Согласно модели, в информационную систему вкладывается регламент проведения мониторинга, параметры проверки и разработанные управленческие решения по предсказуемым ошибкам или нарушениям (рис.).

Сформированная группа по ведению мониторинга, получает возможность проведения проверки по каждому отдельному заданию, либо по комплексу заданий в целом. В случае необходимости, группа в режиме запроса, оперативно проводит контроль значений по определенным показателям или данным, с целью их более детального и углубленного исследования, при этом запрос осуществляется с использованием информационного языка показателей учета, контроля и аудита.

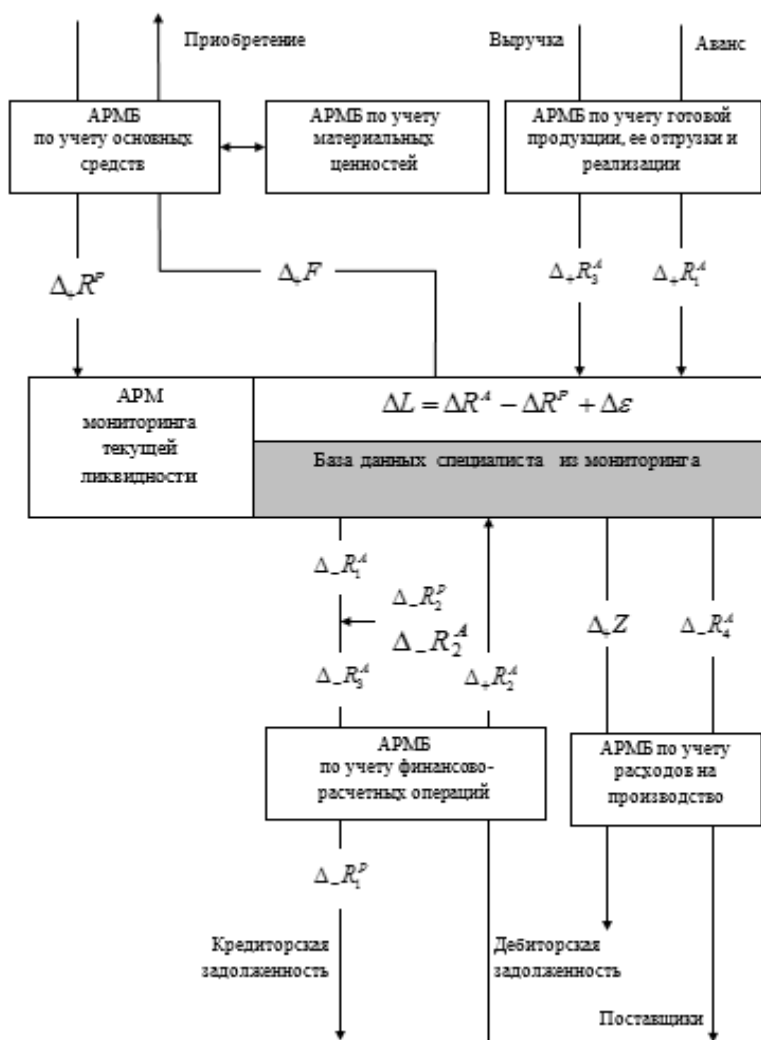


Рисунок – Информационная модель системы финансового мониторинга

Функционирование системы мониторинга, в рамках системы объективного информационного обеспечения аппарата управления предприятий мясоперерабатывающей отрасли, позволяет значительно повысить уровень качества и оперативности выработки управленческих решений, в области планирования и использования финансовых ресурсов и контроля финансовых поступлений, формирующих основу устойчивости развития данных предприятий [6, с. 68-72].

При этом, автоматизация последовательности решения задач обеспечивает возможность четкой организации технологического процесса, тем самым предотвращая нежелательный повтор исполнения отдельных задач.

Библиографический список

1. Беднягина М. В. Управление экономической устойчивостью предприятия // Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении: сб. науч. тр. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. Вып. 10. С. 14-22.
2. Белова И.М. Компьютерное моделирование. М.: МГИУ, 2008. 81 с.
3. Макаров В. Л. Социальное моделирование – новый компьютерный прорыв. М.: Экономика, 2013. 295 с.
4. Богомолова И. П., Пасынкова О.М. Организационно-экономические аспекты устойчивого развития предприятий на основе ресурсосбережения. Воронеж: ВГТА, 2004. 175 с.
5. Богомолова И.П., Карайчев А.Н. Стратегическое управление развитием крупного промышленного предприятия. Воронеж: ИСТОКИ, 2004. 170 с.
6. Брянцева Л.В. Концептуальные положения сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 25. С. 68-72.

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК
ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**
*Reengineering business processes as an anticrisis management
technology under the conditions of digital economy*

Шикун О.В., студент
Азаренко Н.Ю., к.э.н., доцент
Shikun O.V., Azarenko N.Yu.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-
технологический университет», Российская Федерация
Bryansk State Technological University of Engineering

Аннотация. В данной статье рассмотрены проблемы кризиса предприятия и коммерческие компании которые сталкиваются с усилением конкурентной борьбы на рынке, снижением потребительского спроса, изменениями внешней рыночной конъюнктуры. Перед менеджментом компании встает вопрос об эффективном антикризисном управлении в условиях цифровой экономики и для этого используется технология реинжиниринга бизнес-процессов.

Abstract. *This article discusses the problems of crisis enterprises and commercial companies that are faced with increased competition in the market, reduced consumer demand, changes in the external market conditions. The company's management is faced with the question of effective crisis management in the digital economy and for this we use the technology of business process reengineering.*

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг, антикризисное управление, цифровая экономика.

Keywords: *business process reengineering, reengineering, crisis management, digital economy.*

В современном мире основным ресурсом цифровой экономики становится информация, этот источник, в независимости от использования, не уменьшится. Во всемирной паутине отсутствуют ограничения торговых площадей, то есть даже маленькие компании могут успешно конкурировать с крупными. В дальнейшем оптимизируется большинство закупок, производственных процессов и финансовых расчетов основных товарных сделок.

Чтобы функционировать в цифровой экономике, бизнес должен быть непосредственно подвержен процессу изменения. В цифровой экономике знания наполняют все сектора, все отрасли и всех участников экономических процессов. Для решения поставленных задач, современным организациям необходимо развивать передовые знания и эффективно применять их на практике. Из-за быстрого и непредсказуемого изменения рыночного спроса организации должны научиться понимать и приспособиться к тому, что происходит вокруг них. Мировая конкуренция, в свою очередь требует высокого уровня эффективности и новаторства, который может быть обеспечен только при наиболее полном использовании информации [1, с. 214].

Изменения через инновации становятся ежедневной задачей. Особый интерес представляют управленческие ноу-хау, которые являются дешевле, чем технологические и внедренческие. Ожидается, что в ближайшие годы одним из основных факторов повышения конкурентоспособности на мировом рынке будут именно управленческие инновации [2].

Процессный подход к управлению соответствует новой парадигме управления и построен на новых принципах и идеях. Он заключается в постоянном улучшении качества конечного продукта и удовлетворении клиента, а также во взаимной ответственности за результат бизнес-процесса между всеми его участниками и эффективной системе поощрения работы персонала, и др. Люди, системы и оборудование начинают функционировать в новой среде, для которой они не были предназначены. Компании, когда-то занимавшие большие доли рынка, за считанные годы потеряли своё преимущество, таким образом, не оправдав надежды своих руководителей к идее проведения грандиозных преобразований для коренного изменения ситуации [3].

Реинжиниринг предполагает не устранять системные ошибки в несоответствующей современному рынку схеме управления организацией, а внедрять принципиально новую модель бизнеса. Такая системная модернизация является достаточно новой для российских организаций. Ее внедрение позволит избавиться от многих проблем функционально-ориентированных структур управления, таких как незаинтересованность в общих результатах, сложность обмена информацией; конкуренция и конфликты между обособленными подразделениями. Наглядным примером является компания IBM Credit Corporation. Она занимается кредитованием клиентов, которым IBM продает программы, компьютеры и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при их технологическом цикле решение вопроса кредитования кли-

ента занимало от 7 до 14 дней. Естественно это приводило к потере клиента, так как он за это время мог найти другую компанию кредитования.

Чтобы выйти из затруднительного положения, был проведен эксперимент, в котором выяснилось что, проблема заключена не в эффективности работы специалистов, а в структуре процесса обработки. В процессе реинжиниринга компания радикально изменила процесс обработки и достигла высоких результатов деятельности: время обработки запроса было сокращено до 4-х часов, количество обрабатываемых запросов выросло в 100 раз.

Модернизация структуры производства и управления является результатом изменений рынков сбыта и новых требований, которые предъявляются к его участникам, таких как предоставление покупателю права выбора и повышение уровня сервисного обслуживания. Обеспечить покупателя широким выбором продукции можно за счет выпуска товаров, выполненных на основе индивидуальных заказов потребителей, разнообразности комплектации стандартной продукции и гибкой стоимостной политики, которая предполагает качественно более совершенную организацию деятельности, достигаемую в процессе последовательного реформирования [4, с. 163].

В связи с постоянными изменениями внешней среды, отечественным организациям для сохранения своих позиций и обеспечения конкурентоспособности необходимо доказать умение своевременно вносить изменения в организацию своей деятельности, активно осуществлять преобразования [5].

На основе качественно нового взаимодействия различных сфер экономической системы, реинжиниринг, как управленческая парадигма, представляет собой переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов с целью улучшения таких важных показателей, как цена, качество, уровень сервиса.

В реинжиниринге бизнеса играют большую роль интеллектуальные системы. Они помогают управлять бизнесом, обеспечивают гибкость при производстве, позволяют реализовать быструю доставку покупателям и поддерживают безбумажные транзакции между поставщиками, производителями и различными торговыми посредниками.

Основной отличительной чертой реинжиниринга бизнес-процессов от развивающихся в последнее время концепций менеджмента, таких, как бенчмаркинг, является его активность. Он направлен на проведение глубоких и всесторонних преобразований системы управления. Данная стремительность изменений в современных организациях дает возможность достичь последовательности реформ на

более высоком макроэкономическом уровне.

Большое влияние на развитие реинжиниринга оказала когнитология, это наука о познавательных процессах и мышлении, которая изучает закономерности процессов познания, восприятия, представления и обучения. Данная наука занимается моделированием принципов работы естественных и искусственных интеллектуальных систем, основываясь на аналитический, синтетический и синергетический подходы [6].

В следствии того, что борьба за интеллектуальные ресурсы потеснила зависимость от природных ресурсов, возникла новая концепция - когнитивный менеджмент.

Когнитивный менеджмент представляет собой управление процессами, посредством которых знания фиксируются, накапливаются и применяются в организации для улучшения ее деятельности.

Для современного реинжиниринга познавательная составляющая очень важна. Предпосылкой к использованию когнитивного подхода при реинжиниринге бизнеса является сложность анализа процессов и принятия важных управленческих решений, обусловленная рядом признаков, таких как:

- человек - это активный элемент процесса функционирования;
- многоаспектность происходящих процессов и их взаимосвязанность;
- нехватка количественной информации о динамике процессов;
- неоднородность характера процессов [7].

Когнитивный подход понимает под информацией только те данные и сведения, которые могут быть истолкованы человеком.

Концепция преобразованного реинжиниринга как и раньше ориентирована на процессы, но теперь на самые сложные из них, которые раньше практически не затрагивались. Для успешного перепроектирования бизнес-процессов в условиях цифровой экономики необходимо чтобы организация была готова к изменениям. В этом и состоит главный фактор успеха проекта по реинжинирингу бизнес-процессов. Информационные технологии становятся не только инструментом реинжиниринга, но и предметом подготовки организации к проведению изменений. Если не изменить компетенцию персонала, более совершенная информационная база не принесет желаемого результата [8, с. 114].

Поэтому на данный период времени России требуются новые методы развития организаций, которые основаны на рубеже гуманитарного и инженерного подходов, что позволит получить наибольший эффект от их взаимодействия. Этот подход базируется на современных информационных достижениях, а именно когнитивных технологиях

совершенствования организации. Необходимо развитие связи концепции управления знаниями, реинжиниринга бизнес-процессов и когнитивной человеческой составляющей. Для того, чтобы добиться видимого результата, должна быть проведена непрерывная работа по повышению эффективности бизнеса. Всё это требует обширного понимания поставленных целей преобразования, совместных усилий, умение оценить достигнутые результаты и предложение новых целей [9].

Реинжиниринг бизнес-процессов как технология антикризисного управления в условиях цифровой экономики поможет российским организациям не только адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям работы, но и выйти на новый уровень.

Библиографический список

1. Кулагина Н.А., Казаков О.Д. Разработка информационно-советующей системы управления производственными процессами // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2017. № 11. С. 212-217.

2. Студенческий научный форум - 2012 [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2012/article/2012002773> (дата обращения: 26.09.2019).

3. Центр дополнительного образования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniija/> (дата обращения: 26.09.2019).

4. Казаков О.Д. Программно-математическая модель управления структурой производства инновационных продуктов экономических систем // Естественные и технические науки. 2018. № 6 (120). С. 162-164.

5. Elibrary Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20137304> (дата обращения: 27.09.2019).

6. Когнитивный подход при реинжиниринге бизнеса промышленных организаций [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2010/2010-4/9/9.htm> (дата обращения: 27.09.2019).

7. CyberLeninka [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-kognitivnogo-menedzhmenta-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 27.09.2019).

8. Кулагина Н.А., Азаренко Н.Ю., Михеенко О.В. Современный бизнес и экономическая безопасность. Брянск: БГИТУ, 2018. 199 с

9. Управление знаниями [Электронный ресурс]. URL: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/upravlenie-znaniy-i-reinziniring-biznesa/reinziniring> (дата обращения: 27.09.2019).

СЕКЦИЯ 3
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Development of enterprise development strategy

Алексеевко В.А., студент
Подольникова Е.М., к.э.н., доцент
Alexeeenko V.A., Podolnikova E.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Организация для того, чтобы успешно и эффективно продолжать свою деятельность, должна иметь четко определенные цели, которые можно реализовать с помощью стратегического управления.

Abstract. *The organization, in order to successfully and effectively continue its activities, must have clearly defined goals that can be achieved through strategic management.*

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, молокоперерабатывающая промышленность.

Keywords: *strategy, strategic management, dairy industry.*

В настоящее время быстроизменяющееся состояние внешней среды российских предприятий обуславливает возрастание важности разработки стратегии предприятия, определяющей перспективы их развития. Решения, относительно выбора стратегии, часто трудны из-за наличия высокой степени неуверенности и сложности, и требуют творческого подхода, владения формами и методами передовой науки и практики управления [1, 2].

Во многих случаях у руководителей нет достаточного понимания взаимосвязи стратегии и тактики действий, необходимой подготовки в области стратегического управления, в частности, нет опыта использования инструментов стратегического менеджмента. Таким образом, разработке стратегии предприятия есть место не только тогда, когда рассматриваются длительные плановые горизонты на исключительно высшем, корпоративном уровне управления. Стратегия предприятия должна разрабатываться, выполняться и корректироваться на всех основных уровнях управления коммерческими структурами [3, 4, 5].

В качестве объекта исследования выступил молочный комбинат, который успешно работает с 2014 г. и благодаря которому в г.

Злынке удалось возродить молочное перерабатывающее производство.

ООО «Злынковский молочный комбинат» имеет современное оборудование, благодаря которому процесс производства молочной продукции полностью автоматизирован и не требует вовлечения большого количества работников.

Новый завод был построен по всем современным стандартам за сравнительно короткий срок, с использованием нового современного отечественного оборудования, произведенного на предприятии ООО «НПО ГИГАМАШ» в Подмоскowie.

На данный момент здесь функционируют четыре линии по производству молочной продукции – сметаны, молока, кефира и творога. В сутки объем производства составляет 19 тонн. Продукцию предприятие отправляет в ближайшие города области: Климово, Новозыбков, Клинцы, Сураж, Унечу, а также Брянск и за пределы области - в г. Орел. Руководство планирует расширять производство: начать производство ряженки, йогуртов и плавленого сыра.

Молочная продукция Злынковского молочного комбината соответствует всем стандартам качества и САНПин, а также техническому регламенту Таможенного Союза. В целом предприятие имеет неплохую перспективу для дальнейшего развития.

По результатам стратегического анализа состояние внешней и внутренней среды предприятия в основном среднее, но есть важные факторы, имеющие негативное влияние на деятельность. В связи с этим предприятию необходимо вносить изменения в стратегическое управление предприятием для реагирования на такого рода факторов, что позволит снизить давление внешнего и внутреннего окружения и расширит границы возможностей ООО «ЗМК».

По нашему мнению наличие у предприятия недостатков во внутренней среде и слабых сторон во внешней среде, прежде всего, обусловлено отсутствием стратегии ведения хозяйственной деятельности, поэтому предлагается разработка стратегии развития для ООО «ЗМК».

Для того чтобы разработать стратегию развития для ООО «Злынковский молочный комбинат» необходимо определить имеющееся стратегическое положение предприятия. Подходящим инструментом для определения стратегического положения и оценки действий организации является SPACE-анализ (рис. 1).

Исходя из результатов матрицы, представленной на рис. 1, ООО «ЗМК» имеет агрессивную позицию. Такая позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Предприятие должно эффективно использовать свои сильные стороны и конкурент-

ные преимущества для извлечения выгоды из внешней среды, преодоления внутренних слабостей и внешних угроз.

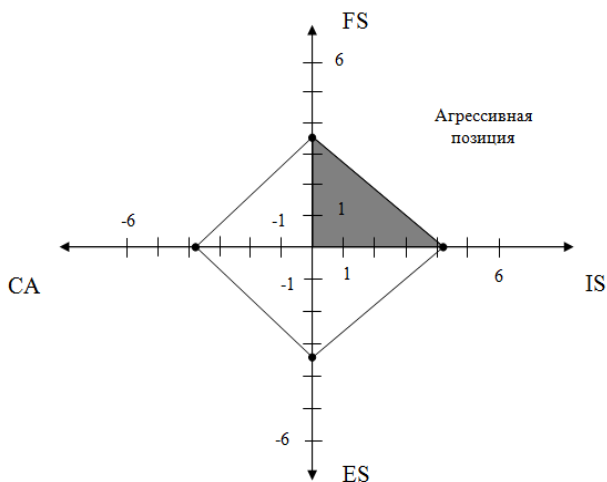


Рисунок 1 – Позиция матрицы SPACE

Рекомендуемые агрессивные стратегии:

- развитие продукта;
- развитие рынка;
- захват рынка;
- прямая и обратная вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция;
- концентрическая диверсификация.

Выбор наиболее подходящей стратегии развития возможен с помощью вектора стратегической позиции. Для построения вектора стратегической позиции предприятия вычислили значения координат X и Y:

$$X = 3,875 - (6 - 4,143) = 2,018$$

$$Y = 3,5 - (6 - 3,429) = 0,929.$$

Найденные координаты вектора стратегической позиции предприятия представлены на рис. 2.

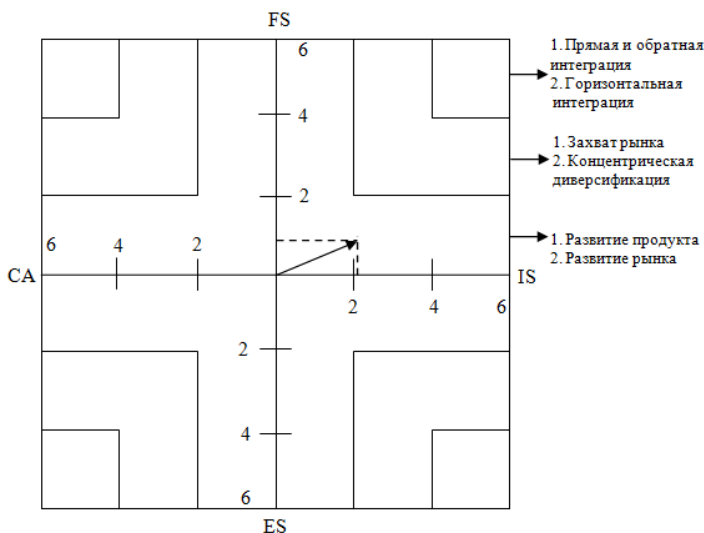


Рисунок 2 – Возможные стратегические действия согласно местонахождения вектора стратегической позиции

Таким образом, согласно расчетам возможные стратегии управления для ООО «ЗМК»: развитие продукта и развитие рынка.

Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых продуктов на уже имеющихся рынках существующим потребителям. При такой стратегии потребители уже знакомы с основным товаром предприятия, уже есть сформированный имидж предприятия [6].

Стратегия развития рынка предлагает предприятию осваивать новые рынки для существующих товаров, и за счет привлечения новой целевой аудитории к продукту увеличить свой доход и прибыль в долгосрочной перспективе.

В нынешнем положении предприятию целесообразно применить стратегию развития продукта, так как это слабая сторона предприятия. В рамках стратегии развития продукта предполагаются следующие изменения:

- внедрение нового продукта;
- продукт в новой упаковке.

Внедрение новой продукции стоит осуществлять на основе имеющихся технических и технологических возможностей, а также

востребованности на рынке, полезности и качества продукции. Особый интерес в качестве новой продукции представляют функциональные молочные продукты, спрос на которые растет как на отечественном, так и на зарубежном рынках.

Функциональные напитки имеют особую актуальность, так как они изготавливаются из натурального цельного молока, поэтому на предприятии предлагается внедрить кисломолочный продукт «Бифидонорм».

Немаловажным мероприятием для предприятия является усовершенствование упаковки существующей продукции [7].

На предприятии упаковка всей продукции производится только в полиэтиленовую пленку. Наиболее подходящим вариантом упаковки, который обладает рядом преимуществ перед пленкой, является пюр-пак упаковка. Для производства продукции в пюр-пак упаковке рекомендуется приобретения карусельного типа упаковочного автомата «Пюр-Пак», который соответствует самым высоким современным требованиям, предъявляемым к упаковке молочных продуктов.

Предприятие не обеспечено собственными средствами для приобретения оборудования, поэтому предлагается покупка оборудования в кредит. Самым выгодным вариантом для получения кредита в размере 1245 тыс. руб. является банк ВТБ 24. Период окупаемости введенного оборудования в производство составит практически один год.

Данное мероприятие положительно повлияет на качество существующей продукции посредством увеличения срока годности продукта, что позволит увеличить сроки реализации. Новая упаковка позволит снизить вероятность порчи продукции при транспортировке [8].

Внедрение нового продукта «Бифидонорм» и внедрение оборудования для производства молока в пюр-пак упаковке поспособствуют расширению ассортимента продукции.

В результате внедрения предлагаемых мероприятий выручка предприятия увеличится на 9,8%, рентабельность продаж увеличится на 0,86 п.п. или в 2,4 раза. Предприятие в плановом периоде получит дополнительную прибыль в размере 2694 тыс. руб., из которых 654 тыс. руб. от внедрения функционального напитка «Бифидонорм» и 2040 тыс. руб. от внедрения упаковочного автомата «Пюр-Пак».

Если предприятие стремится сохранить принадлежащую ему долю рынка, необходимо постоянно обновлять свою продукцию [9, 10,]. Для этого нужно вести непрерывный поиск идей нового товара. При этом поток идей должен быть достаточно большим, что позволит выбрать несколько перспективных предложений.

Библиографический список

1. Горбов Н.М., Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. Об инновационной деятельности предприятий и организации Брянской области // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 95-103.
2. Швецова О.А., Хохрина О.М., Соколов Н.А. Стратегический анализ внешней среды в аграрном секторе экономики // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 179-186.
3. Дьяченко О.В. Инвестиционная привлекательность субъектов Российской Федерации // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Ч. 4. Брянск, 2018. С. 232-237.
4. Васькин В.Ф., Васькина Т.И. Современные тенденции развития рынка молочной продукции // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Ч. 2. Брянск, 2015. 226 с.
5. Эффективность малых форм хозяйствования на рынке молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, М.А. Бабьяк, А.В. Кубышкин, А.В. Кубышкина // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 3 (61). С. 44-49.
6. Усова И.В., Кувшинов Н.М. Конкурентные процессы на предприятиях молочной промышленности при освоении инновационных технологий // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 68-73.
7. Тимошенко Н.А., Хохрина О.М. Актуальные проблемы импортозамещения молочной продукции в условиях ограниченной конкуренции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 216-220.
8. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Повышение уровня самообеспечения региона основными видами продовольствия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2017. С. 271-276.
9. Дьяченко О.В. Экономико-статистический анализ инвестиций в основной капитал // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Лесниково, 2018. С. 425-428.
10. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Portfolio analysis of the organization

Вислогузова В.Ф., студент
Рознина Н.В., к.э.н., доцент
Visloguzova V.F., Roznina N.V.

ФГБОУ ВО Курганская ГСХА, Российская Федерация
Kurgan State Agricultural Academy named after T.S. Maltsev

Аннотация. В работе рассмотрены видение, миссия, стратегическая цель сельскохозяйственной организации. Определены слабые и сильные стороны, возможности и угрозы с помощью SWOT-анализа. Рассмотрен продуктовый портфель с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

Abstract. *The paper considers the vision, mission, strategic goal of the agricultural organization. Weaknesses, strengths, opportunities and threats were identified using SWOT analysis. The product portfolio is considered using the matrix of the Boston consulting group.*

Ключевые слова: портфельный анализ, SWOT-анализ, матрица BCG, конкуренты.

Keywords: *portfolio analysis, SWOT analysis, BCG matrix, competitors.*

Современный рынок требует основательного изменения подходов к управлению, перехода на самостоятельное планирование путей и способов развития [3, с. 150]. В стратегическом менеджменте довольно часто используется портфельный анализ, одной из функций которого является - выбор направлений развития и инвестирования средств. На основе портфельного анализа принимаются решения по принятию дальнейшей стратегии развития организации [2, с. 98].

Объектом исследования является ЗАО «Глинки», расположенное по адресу г. Курган, мкр-н Глинки, ул. Центральная, 10. Организация специализируется на производстве скотоводческой и растениеводческой продукции, занимается производством молока, мяса и зерна.

Стратегическое видение определяет будущий образ компании. Видение ЗАО «Глинки» - «Стать крупнейшим предприятием Курганской области по производству переработанной продукции животноводства».

Миссия описывает деятельность в настоящее время. Миссия ЗАО «Глинки» – обеспечение населения Курганской области качественной сельскохозяйственной продукцией и продукцией её переработки.

Стратегической целью ЗАО «Глинки» является расширение ассортимента выпускаемой переработанной продукции животноводства.

Цели - это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которой направлена ее хозяйственная деятельность. Цели ЗАО «Глинки»:

- максимизация получаемой прибыли, при эффективном и экономной использовании трудовых и производственных ресурсов;
- увеличение доли рынка реализуемой продукции в Курганской области в выход на рынки близ лежащих регионов;
- внедрение в производство новых видов переработанной продукции животноводства;
- повышение качества и экологической чистоты производимой продукции, совершенствование санитарно-гигиенических условий производства;

Для оценки сильных и слабых сторон, угрозы и возможностей организации воспользуемся методом SWOT-анализ [1, с. 64] (табл. 1).

Таблица 1 – SWOT-анализ ЗАО «Глинки»

Внутренние факторы	
Слабые стороны	Сильные стороны
Сезонность производства	Наличие высококвалифицированных специалистов
Уровень заработной платы на предприятии ниже, чем в среднем по региону	Организация имеет хорошую репутацию у потребителей
Значительный износ ОПФ	Существуют постоянные поставщики и потребители
Длительность процесса принятия управленческих решений	Гибкость и высокая реакция на новые коммерческие предложения
Недостаточность рекламной компании	Высокое качество производимой продукции
Низкий уровень развития менеджмента	Широкий перечень каналов реализации продукции
Отсутствие отдела маркетинга в организации	Гибкая ценовая политика
	Большой ассортимент производимой продукции

Внешние факторы	
Угрозы	Возможности
Увеличение цен на сырьё: ГСМ, корма	Диверсификация производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции
Увеличение уровня конкурентоспособности других участников рынка как внутри региона, так и организаций из других регионов	Возможности долгосрочных контрактов
Наличие диспаритета цен, увеличение разрыва цен на реализуемую сельскохозяйственную продукцию и приобретаемые материальные ресурсы	Привлечение инвестиций в производство
Увеличение количества налогов и налоговых ставок, что приведёт к повышению налоговой нагрузки на организацию	Сокращение текучести кадров за счёт повышения уровня оплаты труда
Сокращение государственной поддержки сельскохозяйственных организаций	появление новейших технологий и существует возможность получения их на льготных условиях.

Проведённый SWOT – анализ показал, что ЗАО «Глинки» имеет как положительные стороны, помогающие ему успешно конкурировать на Курганском рынке. Однако существует ряд недостатков, с которыми нужно и можно бороться.

ЗАО «Глинки» имеет конкурентов - сельскохозяйственные организации Курганской области, занимающиеся производством и реализацией продукции скотоводства, а именно молока. Такой организацией в Курганской области являются ЗАО «Путь к коммунизму» Юргамышского района (табл. 2).

В 2018 г. ЗАО «Глинки» имеет конкурентные преимущества по сравнению с ЗАО «Путь к коммунизму» почти по всем показателям (кроме объёма производства молока). Сильной стороной ЗАО «Глинки» является переработка производимого молока - 84,63%. Нужно взять данное преимущество за основу и расширять его.

Таблица 2 – Конкурентные преимущества организаций в 2018 г.

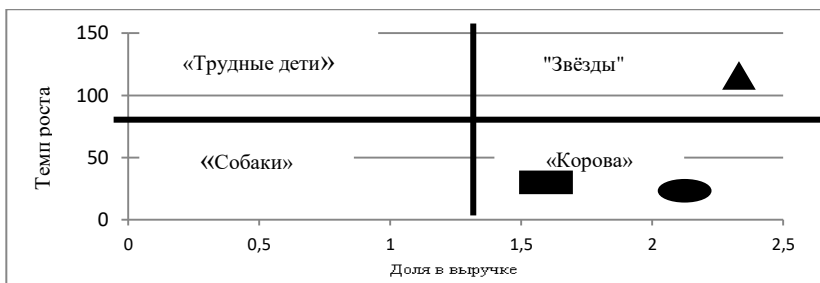
Показатель	ЗАО «Глинки» г. Курган	ЗАО «Путь к коммунизму» Юргамышского района
Отрасли производства	растениеводство и животноводство	растениеводство и животноводство
Доля переработки молока в общем объёме производства, %	84,63%	1,0%
Финансовый результат, тыс.р.	35732	3872
Объём производства молока, ц	38512	57509
Надой на одну корову, ц	96,28	85,41
Себестоимость производства 1 ц молока, р.	2072,36	2241,12
Цена реализации 1 ц молока, р.	2133,18	1987,36

Для анализа продуктового портфеля ЗАО «Глинки» воспользуемся одним из самых простых и проверенных инструментов - матрицей Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group) [4, с. 132] (табл. 3).

Таблица 3 – Расчетные данные для построения матрицы BCG по продукции животноводства за 2018 г.

Наименование товара	Доля товара в выручке, %	Темп роста объёма продаж, %
Скот в живой массе	7,03	138,77
Молоко цельное	0,07	11,84
Продукция животноводства реализованная в переработанном виде	81,65	114,06

Матрица BCG по продукции животноводства представлена на рисунке.



- ▲ - продукция животноводства, реализованная в переработанном виде;
- - молоко;
- - скот в живой массе.

Рисунок – Матрица BCG по продукции животноводства

К категории «коровы» относятся молоко цельное и скот в живой массе. В группу «звезды» входит продукция животноводства, реализованная в переработанном виде.

Оптимизация товарного портфеля позволит высвободить оборотные средства, которые можно использовать для производства товаров, пользующихся высоким спросом у потребителей. В группу «звезды» входит продукция животноводства, реализованная в переработанном виде. Поэтому предприятию нужно работать в этом направлении расширяя ассортимент производства переработанной продукции животноводства.

Предлагаемое стратегическое видение ЗАО «Глинки» – «Стать крупнейшим предприятием Курганской области по производству переработанной продукции животноводства с большим ассортиментом товаров». Предлагаем расширить ассортимент выпускаемой продукции, начав производство сыра.

Реализация предложенного мероприятия позволит увеличить выручку от реализации на 17290,00 тыс.р., чистую прибыль на 6710,97 тыс.р. Прогнозный баланс увеличится на 8510,97 тыс.р. Реализация предложенного мероприятия позволит повысить платежеспособность ЗАО «Глинки».

Библиографический список

1. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. 2017. № 1. С. 63-66.
2. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2013. 184 с.
3. Рознина Н.В., Соколова Е.С. Стратегия развития сельских территорий на основе диверсификации производства // Комплексное развитие сельских территорий и инновационные технологии в агропромышленном комплексе: сборник III Международной научно-методической и практической конференции. Новосибирск, 2018. С. 149-152.
4. Соколова Е.С., Рознина Н.В., Карпова М.В. Оценка эффективности стратегического менеджмента в организации // Развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики: сборник научных трудов I Национальной научно-практической конференции посвященной 25-летию со дня образования экономического факультета. Самара, 2019. С. 130-134.

УДК 338.242.2

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АУДИТОРОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ *Role of strategic auditors in strategic management*

Гавриленкова В.С., студент
Чулкова Г.В., к.э.н., доцент, доцент
Gavrilenkova V.S., Chulkova G.V.

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА
Smolensk State Agricultural Academy

Аннотация. В статье обосновывается необходимость профессионалов стратегического менеджмента – служб стратегического менеджмента, стратегического маркетинга, стратегических консультантов, чья роль в последнее десятилетие значительно повысилась, и представлены ключевые компетенции стратегических аудиторов.

Abstract. *The article substantiates the need for strategic management professionals-strategic management services, strategic marketing, strategic consultants, whose role in the last decade has increased significantly, and presents the key competencies of strategic auditors.*

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегические аудиторы, стратеги, стратегические бизнес-единицы.

Keywords: *strategic management, strategic auditors, strategists, strategic business units.*

Стратегический менеджмент представляет собой систему управления организацией, в рамках которой осуществляется комплекс работ профессиональной деятельности специалистов по стратегическому анализу, разработке, реализации и контролю за осуществлением стратегии организации [1, с. 128].

Стратегия – интегрированная модель действий в виде взаимосвязанного комплекса управленческих решений, обеспечивающих достижение поставленных целей [2, с. 44].

В практической деятельности стратегия формируется маленькой группой топ-менеджеров (один-два человека), а также советами директоров. Обусловлено это, прежде всего, сохраняющейся проблемой эффективности существующих методов стратегического выбора. Например, матрицы продуктового портфеля в большинстве случаев характеризуют ситуацию настолько фрагментарно и упрощенно, что на практике не могут быть реальным инструментом оценки стратегических альтернатив. Не менее остро стоит вопрос надежности долгосрочных прогнозов, наиболее очевидна труднопредсказуемость развития технологий, и макроэкономические параметры сложно поддаются прогнозированию.

Соответственно, процесс стратегического выбора носит преимущественно неформальный и интуитивный характер, решающим является талант принятия эффективных решений [3, с. 164]. При формировании продуктового портфеля диверсифицированных компаний, как правило, встает проблема оценки предложений бизнес-единиц в отношении этого портфеля. Для эффективного аудита стратегических инициатив бизнес-единиц необходим ряд условий.

Первое условие – стратегические аудиторы корпоративного центра должны обладать серьезной компетенцией, достаточно конкурентоспособной по уровню со специалистами бизнес-единиц. На практике [4, с. 43] эффективных консультантов по специфическим отраслевым вопросам трудно найти, а для правильного привлечения и использования консультантов нужно обладать серьезным пониманием специфики бизнеса, поэтому целесообразно иметь некоторое количество штатных высококвалифицированных экспертов или определенный бюджет на консалтинг по наиболее важным и сложным вопросам.

Второе условие – мотивация стратегических аудиторов должна

быть независима не только от финансовых результатов бизнес-единиц, но и от текущих финансовых результатов компании. Желательно, чтобы ключевые менеджеры и специалисты, отвечающие за стратегический аудит, имели бы сильную долгосрочную мотивацию: бонусы по итогам трех-пяти лет в привязке к качеству их работы, опционы на акции компании и тому подобное. Мотивационный аспект является еще одним аргументом в пользу наличия собственного даже небольшого штатного кадрового ядра стратегических аудиторов, так как с консультантами обеспечить долгосрочную мотивацию значительно сложнее, это требует опыта многолетнего плотного сотрудничества, что зачастую проблематично, особенно в российских условиях.

Рассмотрим более детально ключевые компетенции стратегических аудиторов.

Во-первых, базовой компетенцией стратегического аудитора является глубокое понимание технических аспектов и перспектив бизнеса. Для этого в соответствующих бизнесах (особенно B2B) стратегическим аудиторам необходимы базовое профильное образование и опыт работы по профильной специальности.

Вместе с тем, техническая компетентность стратегического аудитора может быть специфической, «экспертной», укрупненной и схематичной. Аудитор должен быть способен четко оценивать проблематику и конкурентоспособность продуктов. Важно, прежде всего, правильно ставить вопросы, а находить на них ответы можно уже с помощью привлеченных узких специалистов.

Однако быть просто хорошим отраслевым экспертом для стратегического аудитора совершенно недостаточно, а для определенного круга бизнесов (в основном B2C) требования к специфической отраслевой компетентности невелики, так как здесь решающую роль играют маркетинговые факторы.

Во-вторых, стратегический аудитор, должен уметь адекватно оценивать маркетинговые аспекты и факторы бизнеса. Как известно, потребление широкого круга продуктов носит в значительной степени демонстративный характер. Соответственно, конкуренция осуществляется не столько между реальными свойствами таких продуктов, сколько между «маркетинговыми легендами».

Нередко важную роль играет также привыкание потребителей к продукту. Например, за счет агрессивного маркетинга удерживает существенное место на рынке ряд устаревших на десятилетия лекарств предыдущих поколений, отстающих по клинической эффективности, при этом порой стоимость потребления устаревших лекарств заметно выше, чем у

современных препаратов [5, с. 170]. Или другой пример, некоторые виды отечественной горнодобывающей техники сохраняют в странах СНГ заметную долю рынка еще с советских времен, несмотря на существенные недостатки, в значительной степени благодаря привыканию персонала потребителей к этой технике, неприхотливой и более простой в эксплуатации по сравнению с более эффективными импортными аналогами.

Адекватный анализ и прогноз подобных ситуаций требует высокой квалификации: умения оценить весь комплекс мотивации потребителей для различных уровней принятия решений; использования маркетинговой статистики и методологии анализа потребительских предпочтений (интервью, анкетирование, фокус-группы) [6, с. 65-68]. Характерно, что многие профессионалы в области стратегического менеджмента в той или иной степени позиционируют себя в качестве маркетологов.

В-третьих, стратегический аудитор должен иметь профессионализм в области количественного моделирования. Стратегический анализ наиболее эффективен при наличии достаточно моделей, позволяющих обчислить и сравнить прогнозные сценарии. Соответственно, важной компетенцией высококвалифицированного стратега является владение методологией количественного моделирования. Основным здесь является не владение математическими методами, а умение выделять важнейшие факторы и группировать их в ключевые альтернативные сценарии.

Проблема в том, что даже наиболее существенных факторов внешней среды, которые существенно влияют на спрос достаточно много. Необходимо учитывать следующие группы [7, с. 465-466]:

- макроэкономические факторы, влияющие на спрос (перспективы экономического цикла, доступность для потребителей заемных финансовых ресурсов и другие),
- возможное влияние государственного регулирования и государственной поддержки,
- влияние конкуренции в рамках продуктовой группы,
- для технически сложной продукции B2B важна ожидаемая динамика соотношения между затратами потребителей на сервис и обновление парка,
- влияние технологических факторов на конкуренцию со стороны альтернативных продуктов и развитие потребительских параметров в рамках продуктовой группы,
- влияние технологических факторов на производительность и эффективность,
- для многих продуктов B2C – модные тенденции и тренды.

Кроме того при анализе ещё необходимо учесть факторы собственной активности, такой как инвестиционная, инновационная, маркетинговая, географическая (размещения бизнеса), слияния и поглощения. Модель же обычно практически работоспособна в том случае, если в ней фигурирует не более 10-15 основных переменных, иначе она зачастую теряет логическую стройность и обозримость, то есть эффективность использования для обсчета и анализа сценарных альтернатив. Агрегирование десятков факторов в несколько адекватных комплексных переменных требует профессионализма, который вполне можно охарактеризовать как определенного рода искусство.

Итак, существующие методы стратегического выбора выдают настолько упрощенные результаты, что руководители предпочитают доверяться не им, а собственной интуиции, поэтому *стратегисты* играют вспомогательную роль: расчёт и уточнение отраслевых тенденций, параметров наиболее вероятных стратегических альтернатив. В связи с этим встречается критическое отношение к реальной полезности стратегистов. Однако вне зависимости от методики формирования конкретных стратегических плановых показателей как минимум необходимо координирующее подразделение, обеспечивающее взаимосвязку всех участников разработки и регулярного уточнения стратегического бизнес-плана: определение принципиальной структуры процесса стратегического бизнес-планирования, составление рабочих планов, текущий контроль. Данные процессы требуют специфической квалификации и достаточного опыта. Использование технического инструментария стратегического менеджмента требует найма высококвалифицированных специалистов, затрат на электронное оборудование и оплату рабочего времени. Понятно, что позволить себе такие затраты может, как правило, только крупное предприятие, которое получает хорошие прибыли и уверенно смотрит в будущее. Сущность стратегического аудита состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Библиографический список

1. Купрюшина А.С., Подольникова Е.М. Специфика стратегического управления сельскохозяйственным предприятием // Современные технологии менеджмента и маркетинга: материалы Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 128-133.

2. Chulkova G., Semchenkova S., Zarankina O. Agricultural investment opportunities within the region: risks and development strategies. International agricultural journal. 2019. Vol. 62. Part 1. P. 44-49.

3. Лазько О.В., Жуласова Ю.С. Критерии стратегического выбора организационно-экономического механизма управления // Агробиофизика в органическом сельском хозяйстве: материалы Международной научной конференции. Смоленск, 2019. С. 163-168.

4. Лазько О.В., Семченкова С.В., Лукашева О.Л. Стратегические ориентиры управления процессами цифровой трансформации в агропромышленном комплексе // Московский экономический журнал. 2018. № 4. С. 43.

5. Подольникова Е.М., Кислова И.В. Стратегическое маркетинговое планирование конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 166-172.

6. Дьяченко О.В. Значение и роль экономического анализа в инновационной экономике // Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса. Орел, 2018. С. 65-69.

7. Лазько О.В., Трощенко С.М. Оценка факторов макросреды в стратегическом менеджменте // Управление устойчивым развитием сельских территорий региона: материалы Международной научно-практической конференции. Смоленск, 2018. С. 464-469.

УДК 336:658.310.7

ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

*The impact of financial results on the strategic development
of the enterprise*

Гареева И.И., студент

Gareeva I.I.

ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, Российская Федерация

Bashkir State Agrarian University

Аннотация. В данной работе приведены результаты анализа бухгалтерского баланса и финансовой отчетности предприятия ООО

«Добрый хлеб» Кушнаренковского района Республики Башкортостан и выявлено их влияние на стратегическое развитие организации.

Abstract. *This paper presents the results of the analysis of the balance sheet and financial statements of the company LLC “Good bread” Kushnarenkovsky district of the Republic of Bashkortostan and their influence on the strategic development of the organization.*

Ключевые слова: бухгалтерская отчетность, бухгалтерский баланс, финансы, прибыль, стратегия.

Keywords: *accounting, balance sheet, finance, profit, strategy.*

Бухгалтерская отчетность – это ресурсы важной информации, сведения о финансово – хозяйственном состоянии предприятия.

Актуальность исследуемой темы: заключается в том, что анализ бухгалтерского баланса и финансовой отчетности выполняет самую важную функцию в организации.

Именно бухгалтерский баланс является информационной базой анализа, который дает возможность рассчитать, который отражает финансовое положение предприятия, и на основании отчетности бухгалтера предприятию могут делать выводы о платежеспособности предприятия, его ликвидности, и все это отображается в таблицах. Также бухгалтерский баланс включает: информацию о финансовых результатах деятельности предприятия, туда входит выручка, валовая прибыль, себестоимость, расходы и другое.

Основной целью составления бухгалтерской (финансовой) отчетности – является оценка состояния предприятия со стороны ее собственников. Получив данные, на этом основании владельцы предприятия, они могут определять насколько предприятие является рентабельной, приносит ли доход, выгодно ли, или наоборот приносит только убытки. Также целью деятельности каждого предприятия является – получение прибыли.

Отчетность должна отвечать таким требованиям, как: достоверность, уместность, существенность, в первую, очередь она должна быть понятной.

Бухгалтерский баланс состоит из двух частей: Актива и Пассива баланса. Проанализировав можно сказать, что Активы баланса показывают то, чем владеет предприятие, по сути это суммовая оценка его собственности. Сюда входит все: оборудование, здания, сооружения, запасы, деньги на счетах, также обязательства других компаний перед предприятием.

Таблица 1 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Тыс. руб.		Изменение за период		
	2018 г.	2017 г.	В % к валюте 2018 г.	В % к валюте в 2017 г.	+, -
Актив					
Внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Основные средства	19968	4677	80,41	22,87	15291
В том числе запасы:	4023	12284	16,2	60,08	-8261
Дебиторская задол- женность	828	3436	3,33	16,80	-2608
Денежные средства и денежные эквиваленты	13	50	0,05	0,24	-37
Пассив					
Уставный капитал	10	10	0,04	0,05	-
Долгосрочные обяза- тельства	-	2026	-	9,90	2026
Нераспределенная прибыль	4169	2245	16,79	10,98	1924
Краткосрочные обяза- тельства. В том числе заемные средства	7589	7553	30,56	36,94	36
Кредиторская задол- женность	13064	8613	52,6	42,12	4451
Валюта баланса	24832	20447	100	100	12822

Пассив баланса показывает источники финансирования Активов. И из структуры Пассивов понятно, какая часть Активов профинансирована за счет собственных средств акционеров предприятия или прибыли предприятия, а какая часть за счет заемного капитала.

Баланс показывает – насколько эффективно использование Активов в деятельности предприятия.

В целом можно сказать, что предприятие является перспективной и ищет пути повышения финансовых результатов деятельности. Таким образом, в целом сложившуюся ситуацию можно оценить как позитивную, но вместе с тем необходимо определить причины существенного

роста прочих доходов. Поскольку финансовый результат от основных видов деятельности является главным источником чистой прибыли, а следовательно и источником роста масштабов всей ее деятельности.

Таблица 2 – Данные отчета финансовых результатов, тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018г.	Отношение 2018 г. к 2017 г.,%
Выручка	6116	23817	389,42
Себестоимость продаж	4404	21744	493,73
Валовая прибыль (убыток)	1712	2073	121,09
Прочие доходы	462	1160	251,08
Прочие расходы	34	1085	3191,18
Прибыль (убыток) до налогообложения	2140	2148	100,37
Прочее	-9	-121	-1344,44
Чистая прибыль (убыток)	2131	2027	95,12

Учитывая выше изложенное можно сказать, что бухгалтерская (финансовая) отчетность является основной информационной базой для анализа финансового состояния и эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. От того как составлена бухгалтерская отчетность зависит финансовое состояние организации. А в свою очередь хорошее финансовое состояние оказывает влияние на планирование стратегии развития предприятия.

Библиографический список

1. Дьяченко О.В. Управление денежными потоками как элемент обеспечения эффективности развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 113-117.
2. Залилова З.А. Необходимость профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на производстве // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2018. С. 67-72.
3. Improvement of the procedure for assessing the personnel of the agricultural organization / A. Zakirova, G. Klychova, O. Doroshina, I. Sa-

fiullin, R. Nurieva, Z. Zalilova // E3S Web of Conferences, Vol. 110, 02073 (2019). URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002073>.

4. Залилова З.А. Обработка и учет больших массивов данных в сельском хозяйстве // Профессия бухгалтера – важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством: сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти проф. В.П. Петрова. Казань, 2019. С. 76-80.

5. Залилова З.А., Лукьянова М.Т., Ковшов В.А. Экономический и маркетинговый анализ выхода продукции пчеловодства для планирования стратегического развития отрасли // Наука и современное общество: новые интересы, векторы движения, приоритеты развития: материалы Международной научно-практической конференции. Караганда, 2018. С. 254-258.

6. Залилова З.А., Хайртдинова А.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой отчетности) // Состояние и перспективы увеличения производства высококачественной продукции сельского хозяйства: материалы I совместной с институтом животноводства Таджикской академии сельскохозяйственных наук Международной научно-практической конференции. Уфа, 2017. С. 422-425.

7. Запольских Ю.А. Особенности учета покупки и продажи ценных бумаг профессиональными участниками рынка ценных бумаг // Перспективы агропромышленного производства регионов России в условиях реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК»: материалы Всероссийской научно-практической конференции в рамках XVI Международной специализированной выставки «Агрокомплекс-2006». Уфа, 2006. С. 210-212.

8. Запольских Ю.А. Проблемы становления рынка ценных бумаг в переходный период развития государства // Экономические и социальные проблемы развития АПК на рубеже XXI века: сборник статей научной конференции сотрудников экономических факультетов, посвященной 70-летию БГАУ. Уфа, 2000. С. 138-141.

9. Лысова А.А., Залилова З.А. Первичный учет: его организация и постановка на примере ООО «Агент» // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2018. С. 297-300.

Маннапова Р.А., Залилова З.А. Калькулирование себестоимости биологических активов продукции пчеловодства как инструмент контроля // Фундаментальные исследования. 2016. № 5-2. С. 377-381.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ
КАПИТАЛА**

Strategic management of the return on equity

Дмитракова В., студент
Сапожникова С.М., к.э.н., доцент
Dmitrakova V. A . , Sapozhnikova S. M.

ФГБОУ ВО Смоленский государственный университет,
Российская Федерация
Smolensk State University

Аннотация В условиях финансового кризиса предприятия должны обратить серьезное внимание на стратегию своего развития. Важнейшей составной частью стратегического управления выступает управление рентабельностью собственного капитала. Отсюда необходимо на базе метода сценариев определить оптимальный вариант по созданию рационального состава и структуры капитала. Это создает условия для устойчивого положения предприятия.

Abstract. *In the context of the financial crisis, enterprises should pay serious attention to their development strategy. The most important part of strategic management is the management of return on equity. Hence it is necessary on the basis of the method of scenarios to determine the best option to create a rational composition and structure of capital. This creates conditions for a stable position of the enterprise.*

Ключевые слова: стратегическое управление, капитал, рентабельность, метод сценариев, оптимальный вариант.

Keywords: *strategic management, capital, profitability, scenario method, the best option.*

Эффективное управление предприятием - функция финансового менеджмента, основной целью которой является увеличение прибыли компании за счет эффективного использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия. Вместе с системой стратегического планирования и методами принятия решений в области менеджмента понимание принципов и технологий финансового менеджмента является необходимым условием развития организации. Правильное сочетание принципов и технологий стратегического управле-

ния способствует стабильному развитию организации, улучшению его финансового состояния. Поэтому формирование эффективного механизма стратегического управления рентабельностью капитала является важнейшей характеристикой деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников финансовых отношений: как самого предприятия, так и его партнеров.

Проанализировав финансовое состояние ООО «ЮТЕКС» мы выявили, что доля чистой прибыли в 2018 г. к выручке составляет 14,56%. При этом исходя из структуры бухгалтерского баланса за 2018 год было выяснено, что сложилась не оптимальная структура актива и пассива ООО «ЮТЕКС» (доля оборотных средств капитала ниже норматива на 0,03%, соотношение оборотных активов к срочным обязательствам ниже норматива на 0,55).

При этом для достижения оптимального уровня состава и структуры капитала необходимо достигнуть соотношение заемного к собственному капиталу как 20/80. Это требует повышения чистой прибыли в общем объеме до 46010,8 тыс. руб.

По нашим расчетам средневзвешенная цена привлекаемого заемного капитала составляет в 2018 г. 4,8%, а доля налоговых платежей к сумме балансовой прибыли составила 30%. Рассчитав показатели эффективности функционирования, был сделан вывод, что для достижения необходимого размера собственного капитала необходимо достигнуть эффекта финансового рычага (по оптимальному варианту) на уровне 4,2%, что влияет на рост уровня рентабельности собственного капитала на 4,2%.

Также было определено, что на долгосрочную перспективу доля собственного капитала в валюте баланса выше норматива коэффициента финансовой устойчивости, то есть можно не привлекать долгосрочные заемные средства, а сохранять только срочные обязательства.

Внеоборотные активы в 2018 г. составляли 52,48%, оборотные активы – 47,52% в структуре баланса. Таким образом можно отметить, что внеоборотные активы выше 50%, но доля дебиторской задолженности 24,89%, т.е. выше оптимума на 12,2%, а доля запасов в структуре активов по сравнению с оптимальной недостаточна –14,79%, или не хватает в структуре 16,91% запасов, что в условиях инфляции невыгодно. Запасы приходится покупать по завышенной цене, что, при недостатке средств, приводит к проблемам в расчетах с кредиторами.

В результате, по условиям 2018 г., ООО «ЮТЕКС» не допону-

чает необходимый объем прибыли и других собственных источников финансирования и привлекает излишний объем заемных средств (40,2% от всех источников финансирования, а требуется лишь 20%). На основании данных расчетов была определена стратегия финансового развития и оптимизация капитала предприятия.

Таблица – Стратегия финансового развития и оптимизации капитала в ООО «ЮТЕКС»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. +/- к 2016 г.	2018 г.	2018 г. +/- к 2017 г.	Оптимальный вариант	Оптимальный вариант +/- к 2018 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,136	2,41	0,276	1,45	-0,96	2,5	1,05
Коэффициент восстановления платежеспособности	1,05	1,28	0,22	1,21	-0,06	1,78	0,57
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	0,495	0,57	0,07	0,15	-0,4	0,6	0,45
Коэффициент автономии	0,69	0,67	-0,02	0,60	-0,07	0,8	0,202
Финансовый рычаг	0,455	0,5	0,045	0,67	0,17	0,25	-0,422
Эффект финансового рычага	1,285	0,16	-0,09	0,59	0,53	4,2	3,611
Рентабельность продукции, %	24,95	39,5	14,52	36,4	-3,0	36,4	0,004
Рентабельность продаж, %	24,19	28,3	4,11	26,7	-1,6	26,7	0
Экономическая рентабельность ЧП/Ас, %	8,70	4,82	-3,9	4,23	-0,6	28,9	24,6
Рентабельность собственного капитала, %	12,5	7,17	-5,32	6,56	-0,6	25,2	18,69
Оборачиваемость оборотных активов, обороты	0,90	0,40	-0,49	0,43	0,03	2,77	2,34

В целом можно сказать, что для того чтобы организация была в благоприятном финансовом положении ей нужно: повысить текущую ликвидность на 2,29; коэффициент автономии на 0,15; рентабельность продаж оставить в пределах нормы; также необходимо увеличить оборачиваемость оборотных активов на 2,341 дня и повысить рентабель-

ность собственного капитала на 18,69%.

Таким образом, мы выяснили, что для того, чтобы ООО «ЮТЕКС» развивалось финансово стабильно и наращивало свою эффективность, необходимо использовать оптимальный вариант структуры капитала. По нашим расчетам для компании стратегически необходимо, чтобы выручка от продажи была выше на 209,0 млн. руб., что почти в три раза больше текущей выручки.

В целом можно отметить, что стратегическое управление позволяет оптимизировать состав и структуру капитала и повысить эффективность его использования.

Библиографический список

1. Белотуров И.В. Доходный подход в управлении стоимостью предпринимательской структуры // Российский экономический интернет-журнал. 2006. № 4. С. 15
2. Воля Н.В., Могилова А.Ю. Проблемы управлением капиталом предприятия и пути их решения // Молодой вчений. 2014. № 6-1 (09). С. 94-97.
3. Осипова В.С. Некоторые подходы к управлению оборотным капиталом на предприятии // Известия ТРТУ. 2005. № 8 (52). С. 171-179.
4. Чараева М.В., Евстафьева Е.М. Аналитические основы управления собственным капиталом коммерческого предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. Т. 11, № 3 (345). С. 299-312.

УДК 338.242:339,1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Strategic management of the organization in the market

Ковалёва Т.С., студент
Рознина Н.В., к.э.н., доцент
Kovaleva T. S., Roznina N.V.

ФГБОУ ВО Курганская ГСХА, Российская Федерация
Kurgan State Agricultural Academy named after T.S. Maltsev

Аннотация. В статье проведена оценка стратегического управления на примере сельскохозяйственной организации. С помощью

SWOT-анализ определены сильные и слабые стороны организации, её возможности и угрозы.

***Abstract.** The article assesses the strategic management on the example of an agricultural organization. With the help of SWOT-analysis identified strengths and weaknesses of the organization, its opportunities and threats.*

Ключевые слова: стратегическое управление, SWOT-анализ, слабые и сильные стороны, возможности и угрозы.

Keywords: *strategic management, SWOT analysis, strengths and weaknesses, opportunities and threats.*

Актуальность темы исследования определяется тем, что сегодня стратегия – это основополагающий стержень в управлении хозяйствующим субъектом, обеспечивающий его устойчивое экономическое развитие, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг [2].

Объектом исследования послужило ООО «Петриком» расположено на территории Петуховского района Курганской области. Основным видом деятельности является выращивание зерновых и зернобобовых культур.

Для оценки сильных и слабых сторон, угрозы и возможностей организации воспользуемся методом SWOT-анализ [1]. На основании внутреннего маркетингового аудита и проведенного опроса сотрудников, поставщиков и покупателей организации были проанализированы сильные и слабые стороны компании (табл. 1).

Слабые и сильные стороны ООО «Петриком» имеет во всех сферах деятельности. На основе выявленных сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта, сформируем SWOT-матрицу, которая отражает его возможности и угрозы.

Рыночные возможности организации - это благоприятные обстоятельства, которые она может использовать для получения преимуществ в своей деятельности. В возможностях организации нужно учитывать только те, которые она может использовать.

Рыночные угрозы – это события, наступления которых неблагоприятно воздействует на деятельность организации [3].

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Относительно высокое качество продукции, постоянное его улучшение. 2. Увеличение объема производства 3. Внедрение в производство новых технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая конкурентоспособность продукции 2. Высокая энергоемкость производства. 3. Высокие цены. 4. Устаревший парк сельскохозяйственных машин и оборудования. 5. Зависимость от погодных условий. 6. Ограниченный ассортимент производимой продукции. 7. Увеличение площади сельскохозяйственных земель
2. Кадры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров. 2. Рабочие со стажем. 3. Рабочие со средним техническим образованием. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие стимулов к повышению производительности. 2. Текучесть кадров. 3. Низкий уровень мотивации труда.
3. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор информации о рынках сбыта. 2. Широкие возможности сбыта своей продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточные маркетинговые исследования. 2. Недостаточно квалифицированная маркетинговая политика. 3. Отсутствие рекламной компании. 4. Не эффективная система сбыта из-за отсутствия отдела маркетинга. 5. Отсутствие специалиста по маркетингу.
4. Организация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отлаженное партнерство с поставщиками. 2. Эффективное взаимодействие различных структурных подразделений. 3. Четкое разделение труда, профессиональная специализация. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость от поставщиков. 2. Отсутствие отделов, занимающихся инновационной деятельностью.
5. Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприятие остается финансово независимым. 2. Положительный конечный финансовый результат в 2016-2018 гг. 3. Достаточно быстрая оборачиваемость средств. 4. Финансовая поддержка правительства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой объем дебиторской задолженности. 2. Низкая заработная плата в отрасли. 3. Нестабильное финансовое положение

В табл. 2 проведен SWOT-анализ, отражающий возможности и угрозы ООО «Петриком».

Таблица 2 – Угрозы и возможности предприятия

Аспект среды	Возможности	Угрозы
1. Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества. 2. Возможность эффективного использования с.-х. угодий. 3. Улучшение племенной работы по сортам зерновых культур. 4. Расширение рынков сбыта. 5. Внедрение современных технологий по обработке, хранению и транспортировке продукции 6. Покупка элитных семян. 7. Применение натуральных удобрений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Плохие погодные условия для возделывания сельскохозяйственных культур. 2. Рост цен на средства защиты растений и снижение объемов их использования.
2. Кадры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка мероприятий по увеличению мотивации труда. 2. Повышение квалификации кадров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост текучести кадров
3. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение должности маркетолог 2. Проведение рекламных мероприятий. 3. Выход на новые рынки и сегменты рынков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Занятие конкурентами рынков сбыта
4. Организация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск новых поставщиков и покупателей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых организаций на рынке. 2. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов.
5. Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение чистой прибыли организации. 2. Разработка и применение новых федеральных программ по поддержке сельскохозяйственных товаропроизводителей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение закупочных цен на элитные семена. 2. Повышение цен на топливо. 3. Снижение цен на продукцию при росте урожая. 4. Рост темпов инфляции 5. Увеличение дебиторской задолженности

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Продуманы основные направления стратегического развития организации:

- поиск альтернативных вариантов на отечественном рынке при неизменном качестве посадочного материала;
- расширение географии сбыта за счет диверсификации продукции, выпуска продукции с длительным сроком хранения;
- заключение долгосрочных контрактов на взаимовыгодных условиях на поставку продукции;
- замена устаревшего оборудования на современное, что позволит повысить производительность труда и снизить затраты на производство;
- внедрение новых технологий, приведет к повышению качества продукции и росту спроса на нее;
- проведение своевременных маркетинговых исследований и прогнозирование спроса и предложения;
- повышение стимулирования труда, улучшение условий труда.

Из приведенных мероприятий самым реалистичным и действенным на данный момент времени является диверсификация производства, за счёт приобретения оборудования и расширения ассортимента выпускаемой продукции.

Библиографический список

1. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. 2017. № 1. С. 63-66.
2. Рознина Н.В., Соколова Е.С. Стратегия развития сельских территорий на основе диверсификации производства // Комплексное развитие сельских территорий и инновационные технологии в агропромышленном комплексе: сборник III Международной научно-методической и практической конференции. Новосибирск, 2018. С. 149-152.
3. Соколова Е.С., Рознина Н.В., Карпова М.В. Оценка эффективности стратегического менеджмента в организации // Развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики: сборник научных трудов I Национальной научно-практической конференции посвященной 25-летию со дня образования экономического факультета. Самара, 2019. С. 130-134.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ
ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ**

Modeling as a tool to support public administration decisions

Мацюк Е.О., магистр

Зновенко Д.И., магистр

Волошинова Н.А., старший преподаватель

Matsyuk E.O., Znovenko D.I., Voloshinova N.A.

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет
имени Владимира Даля», Луганская Народная Республика
Lugansk National University named after Vladimir Dal”

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы моделирования, как инструмент поддержки принятия управленческих решений в сфере государственного управления на современном этапе развития Республики. Предложена общая структурно-функциональная модель политики, как базиса принятия и реализации управленческих решений. Выделены этапы экономической политики на микроуровне. Определена взаимосвязь экономико-математического моделирования с этапами диагностики, определения целей, а также выбора инструментов и действий.

Abstract. *The article discusses modeling issues as a tool for supporting managerial decision-making in public administration at the current stage of development of the Republic. A general structural and functional model of policy is proposed as a basis for the adoption and implementation of managerial decisions. The stages of economic policy at the micro level are highlighted. The relationship of economic and mathematical modeling with the stages of diagnosis, determination of goals, as well as the choice of tools and actions is determined.*

Ключевые слова: экономическая политика, управленческие решения, экономика, политика, модель, альтернатива, оценка, задача, анализ, принятие.

Keywords: *management decisions, economics, politics, model, alternative, assessment, task, analysis, adoption.*

В настоящее время создание современной эффективной методологии принятия управленческих решений в экономике, выработки эко-

номической политики на макроуровне, а также составляющих ее политик, в частности структурной, финансовой, налоговой, инвестиционной, экспортной, невозможно без использования соответствующих методов анализа, прежде всего моделирования, а также новейших информационных технологий. В общем виде модель политики можно отобразить, как показано на рисунке.

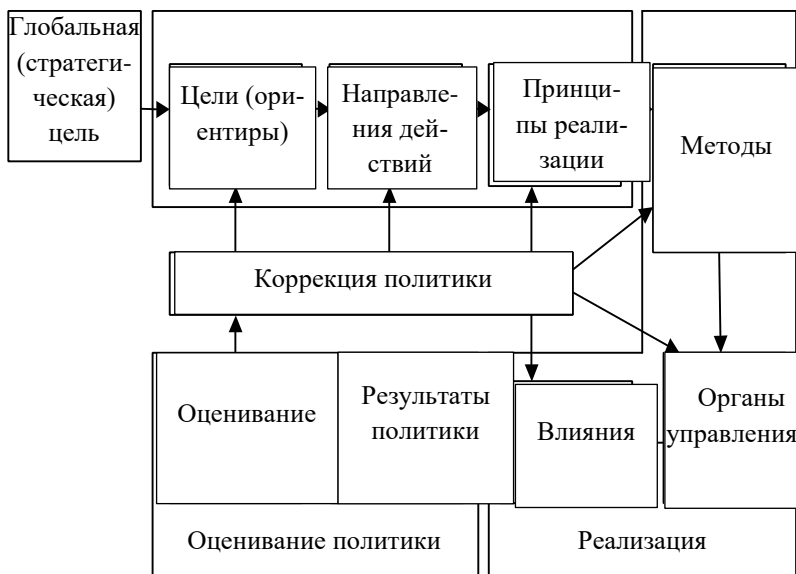


Рисунок – Общая структурно-функциональная модель политики

Под экономической политикой будем дальше понимать действия правительственных органов в соответствии с ранее определенными целями, направлениями и принципами, которые влияют на экономические процессы. Такое определение предполагает ряд ограничений. Во-первых, экономическая политика связывается не с каждым действием, влияет на экономику, а только с действием через уполномоченный орган государственного управления. Во-вторых, экономической политикой предусматриваются сознательные и целенаправленные действия, ощутимо влияют на экономические процессы. В-третьих, к экономической политике относят действия органов государственного

управления, направленные на достижение ранее принятых и четко сформулированных целей [1, с. 87].

Если принять во внимание следующее определение экономической политики, а также широкую ее интерпретацию на макроуровне, разработку последней можно схематично разделить на взаимосвязанные этапы:

- определение главных целей политики, их приоритетов, вытекающих из долгосрочных стратегических направлений и текущего диагностирования;

- выяснение условий, при которых будет реализовываться политика;

- формулировка промежуточных целей, вытекающих из главных с учетом условий их реализации;

- разработка проблемных задач и определение их последовательности для реализации намеченной экономической политики;

- определение сложных и простых (терминальных) политик, необходимых для реализации целей в ожидаемых условиях и с учетом принятых основ действий;

- выбор соответствующих инструментов и действий в рамках каждой из выбранных политик;

- диагностирование и идентификация проблемных ситуаций [2, с. 56; 3, с. 61; 4, с.110].

Этот процесс является итерационным. За его основу можно взять предыдущие разработки каждого из этапов. Далее положения и гипотезы можно корректировать и проверять путем соответствующего анализа. Построение и использование моделей для решения сформулированных выше задач будем называть моделированием экономической политики на макроуровне.

Принятие решений в экономике зависит от многих факторов и является исключительно сложным, поскольку одновременно необходимо стремиться достичь многочисленных противоречивых целей, например, обеспечить стимулирование производства за счет сокращения налогов и одновременно минимизировать дефицит государственного бюджета. Модели позволяют учитывать при анализе гораздо больше экономических явлений и особенностей, чем при обычном качественном анализе, а также генерировать новую информацию, неизвестную априори [5, с. 117]. Формализм конструкций моделей требует четкого уточнения положений и гипотез, которые положены в основу анализа. Это имеет важное значение для верификации их результатов, а также понимания и совершенствования аналитического процесса.

Собственно говоря, каждое понимание экономики опирается на какую-то модель.

Особенно полезным экономико-математическое моделирование может быть в исследованиях, связанных с этапами диагностики, определения целей, а также выбора инструментов и действий.

На этапе диагностики существенным является распознавание способа функционирования, а также положения экономики. Для этого пригодятся модели, описывающие поведение экономики (далее такие модели называть поведенческими). Они ориентированы на выяснение способа функционирования экономики в причинно-следственных категориях связей: изменение влияния - реакция. Такие модели очень полезны при использовании неполной статистической информации. Оценивания отсутствующих в статистике параметров, отражающих важные экономические явления, является добычей новой информации.

Прогнозные модели формируют достоверные прогнозы при условии, что путем эконометрических методов осуществлено адекватное распознавание структуры зависимостей и оценки их параметров, а также это распознавание и оценка, основанные на тенденциях развития экономики в прошлом, можно безоговорочно переносить в будущее.

При выборе экономических инструментов воздействия следует использовать преимущественно поведенческие модели, содержащие зависимости между этими инструментами и формированием экономических процессов. Однако выяснение способа функционирования экономики (описание существующих или будущих реакций экономических субъектов) является чрезвычайно сложным. Его соответствие реальности на сегодня невозможно установить с помощью одной из известных экономических теорий и наиболее совершенных статистических тестов.

Для оценки альтернатив управленческих решений необходимо подобрать целевую функцию, формируется по заданию будущего пользователя модели и включает все желаемые цели - набор эндогенных переменных, а также их значения или диапазоны, в которых они могут меняться. У пользователя также должна быть возможность выбрать управленческие воздействия, путем которых он рассчитывает обеспечить максимизацию (минимизацию) целевой функции. Часть значений управляющих воздействий может быть задана, для остальной части задается диапазон, в котором могут содержаться их значения. После этого решается оптимизационная задача. Если решение существует, то есть существуют такие значения управляющих воздействий, обеспечивающих экстремум целевых функций, то эти значения можно

использовать для принятия решения (не всякое существующее решение допустимо, учитывая возможные политические последствия или условия его реализации на практике). Если решения не существует, то следует изменить или вид целевой функции, или диапазон, в котором могут содержаться значения управленческих воздействий.

В процессе прогнозно-аналитических исследований, как правило, оптимизационная задача решается многократно, что позволяет накопить достаточный объем информации для последующего анализа и учета полученных результатов при принятии будущих управленческих решений.

Таким образом применение оптимизационных методов в макроэкономических моделях позволяет проводить исследования по оптимизации значений управляющих воздействий при определенных экзогенных переменных и заданных (желаемых) интервалах их изменения. Если экономико-математическое моделирование используется как вспомогательное средство анализа, то автоматически исчезнет потребность в обосновании достоверности его результатов. Достоверность должна быть гарантирована лишь в определенном смысле, однако это не чем иным, как подтверждением достоверности других гипотез, предпосылок и логических цепей понимания, используемых в целом арсенале опытно аналитических методов.

Библиографический список

1. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. М.: Наука, 2007. 296 с.
2. Климов Г.М. Прогнозирование науки и техники. М.: Паблицити, 2012. 209 с.
3. Зубов И.В. Качественный анализ процессов управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 2007. 186 с.
4. Шумова А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 160 с.
5. Имитационные системы принятия экономических решений / К.А. Багриновский, Т.И. Конник, М.Р. Левинсок и др. М.: Наука, 2009. 162 с.

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

*Development of competitive strategy of the enterprise as a basis
for effective business*

Полозкова Ю.А., студент
Хохрина О.М., к.э.н., доцент
Polozkova Y.A., Hohrina O.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Успех бизнеса целиком зависит от эффективности применяемой стратегии. Грамотная разработка и внедрение стратегии способны увеличить окупаемость и конкурентоспособность предприятия.

Abstract. *Business success depends entirely on the effectiveness of the applied strategy. Competent development and implementation of the strategy can increase the payback and competitiveness of the enterprise.*

Ключевые слова: конкурентная стратегия, SPACE-анализ, наступательная стратегия, стратегические ориентиры деятельности.

Keywords: *SPACE-analysis, offensive strategy, strategic guidelines.*

Современные предприятия вынуждены приспосабливаться к условиям быстроизменяющегося внешнего окружения. В условиях динамично изменяющейся внешней среды именно стратегия развития предприятия позволяет определиться с направлениями формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивает эффективное использование имеющихся организационных преимуществ, нейтрализацию отраслевых угроз, дает возможность руководству определить позицию бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы.

На сегодняшний день стратегия развития предприятия – это фундамент организационного управления, обеспечивающий его развитие и повышение конкурентоспособности [1, 2, 3].

Объектом исследования выступило ООО «Успех про» г. Бреста Республики Беларусь. Основными видами деятельности ООО «Успех про» являются производство персональных компьютеров торговой марки «Пилот» и «Катран», оптовая и розничная торговля такими товарами как ноутбуки и персональные компьютеры, комплектующие,

мониторы и периферийные устройства, аксессуары и расходные материалы. Помимо этого компания осуществляет сервисное обслуживание гарантийной техники. ООО «Успех про» уже более 16-ти лет занимается корпоративными продажами компьютерной техники. За это время компания реализовала большое количество проектов. Фирма предлагает решения для любых видов деятельности: от поставки современной и надежной компьютерной техники до системной интеграции.

В качестве метода стратегического планирования деятельности ООО «Успех про» был выбран SPACE-анализ, результаты которого позволили определить положение общества на рынке, сформулировать стратегию развития предприятия и методы ее реализации.

Опираясь на результаты SNW-анализа, PESTE-анализа, конкурентного анализа можно сделать вывод о том, что ООО «Успех про» в матрице стратегических позиций занимает преимущественно ячейку 1.2 в квадранте наступательного профиля, а, следовательно, предприятие функционирует в настоящее время в достаточно привлекательной отрасли и характеризуется хорошими конкурентными преимуществами (рис.).



Рисунок – Место ООО «Успех про» на матрице стратегических позиций

Наступательная стратегия – оптимальный инструмент для развивающихся компаний, недавно начавших путь освоения рынка, и для тех, которые представлены на нем на протяжении длительного времени. Огра-

ничающие условия дальнейшего эффективного развития – либо наличие недостаточного стратегического потенциала, либо условия бизнеса, в которых она действует, являются не совсем благоприятными [4, 5, 6].

Таким образом, определено, что ООО «Успех про» в настоящее время находится в агрессивном стратегическом состоянии. Положение предприятия считается благоприятным. Акцент действий – на эффективном использовании сильных сторон и конкурентных преимуществ для извлечения выгоды из возможностей внешней среды. Вектор стратегической позиции ООО «Успех про» попал в квадрант SPACE-матрицы «Наступательная позиция». Направленность действий – на завоевание крупной доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли или на новом рынке. Наиболее приемлемые на данном этапе стратегии для данной организации – это развитие и завоевание рынка.

Обобщим полученные в ходе SPACE-анализа данные и представим направления реализации стратегии развития ООО «Успех про» в таблице.

Для настоящих условий функционирования ООО «Успех про» наиболее приемлемой является стратегии развития и захвата рынка. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков или новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Следует подчеркнуть, что стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

Таким образом, стратегия развития ООО «Успех про» выглядит следующим образом: «развитие и захват рынка за счет использование стратегического потенциала предприятия с целью повышения конкурентоспособности предприятия в целом».

В рамках выработанной стратегии для ООО «Успех про» было предложено освоить создание монобрендовых магазинов компьютерной техники, что для ИТ-ритейла является весьма перспективной формой торговли [7, 8]. Для условий Республики Беларусь ООО «Успех про» целесообразно развивать сотрудничество с компанией Xiaomi. Преимуществом данного производителя является известность и имидж бренда. Главной задачей фирменных магазинов производителей явля-

ется информирование покупателей и продвижение конкретной торговой марки электроники и компьютерной техники.

Таблица – Направления реализации стратегии развития
ООО «Успех про»

Стратегические ориентиры согласно матрице SPACE-анализа	Стратегия - развитие и захват рынка за счет использование стратегического потенциала предприятия с целью повышения конкурентоспособности предприятия в целом	
	Элементы стратегии развития предприятия	Стратегические действия / типы наступательных стратегий
Агрессивная стратегическая позиция	Положение предприятия считается благоприятным. Акцент – на эффективном использовании сильных сторон и конкурентных преимуществ для извлечения выгоды из возможностей внешней среды.	<u>Стратегические действия</u> – развитие рынка – захват рынка
Наступательный стратегический профиль	Направленность – на завоевание крупной доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли или на новом рынке. Базируется на инновационных технологиях и предпринимательском подходе	<u>Типы наступательных стратегий</u> – проведение одновременного наступления на разных фронтах (усиление рекламной деятельности, снижение цен, поставка новых товаров, дополнительные скидки); – захват свободных пространств (предполагается маневрировать вокруг конкурентов и первым занять свободную рыночную территорию)

Оптимальными инструментами маркетинговой стратегии развития ООО «Успех про» станет сочетание возможностей традиционной и интернет-торговли. Организация торговли через монобрендовые магазины должна быть подкреплена созданием интернет-платформы для онлайн-продаж. Наличие собственного сайта магазина электроники – обязательное условие для развития бизнеса и дополнительного заработка.

Одновременно с созданием интернет-магазина следует отметить

еще одно важное мероприятия – это создание Call-центра по работе с возражениями из разных источников. Благодаря call-центру бизнес может получить весомый приток новых клиентов, удержать уже существующих, выявить для себя новые рынки.

Розничные магазины целесообразно организовать в крупных городах РБ – Минск, Брест, Гомель, Витебск, Гродно.

Для продвижение серии монобрендовых магазинов рекомендована активная рекламная компания, состоящая из таких мероприятий как: ролики по ТВ и радио; наружная реклама – баннеры, растяжки, плакаты; реклама на транспорте; распространение листовок; вывески. Для продвижения интернет-магазина целесообразна контекстная реклама, продвижение в социальных сетях, обзоры новых продуктов на популярных интернет-ресурсах.

Предложенные мероприятия по продвижению будут направлены на популяризацию продвигаемого бренда (Xiaomi) и повышение узнаваемости компании ООО «Успех про».

В результате успешной реализации стратегии развития предприятия ООО «Успех про» получит дополнительно прибыль в размере 940 тыс. бел. руб., рентабельность продаж по проекту составит 2,59%, что больше уровня рентабельности по факту на 1,53 п.п.

Таким образом, реализация разработанной стратегии развития предприятия позволит ООО «Успех про» повысить эффективность торговой деятельности и уровень конкурентоспособности предприятия в целом.

Библиографический список

1. Пугачева М.А., Швецова О.А. Совершенствование стратегического подхода к управлению организацией // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 276-279.

2. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Развитие малого предпринимательства в брянской области // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. С. 40-45.

3. Дьяченко О.В. Условия создания и развития цифровой экономики // Цифровое пространство: экономика, управление, социум: сборник научных статей I Всероссийской научной конференции. Смоленск, 2019. С. 65-68

4. Дьяченко О.В. Особенности отраслевого анализа в розничной торговле // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник

статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С.216-220.

5. Михальченкова М.А. Методические подходы к оценке финансовых результатов предприятия // Финансирование и кредитование российского бизнеса: региональный опыт, проблемы, перспективы: материалы IX Международной научно-практической конференции. Тула, 2019. С. 64-66.

6. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.

7. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Особенности развития розничных торговых сетей в современных условиях // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 46-51.

8. Поседько Н.А. Оценка конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия на рынке продукции растениеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 269-273.

УДК 338:332.33

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗЕМЛИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Land Use Efficiency Management: Theoretical Aspect

Приходкин А.Н., студент
Иванюга Т.В., к.э.н., доцент
Prikhodkin A.N., Ivanyuga T.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье отражены подходы к управлению использованием земельных угодий на предприятии, а также результаты, отражающие качество управления земельными ресурсами

Abstract. *The approaches to the management of land use at the enterprise, as well as the results, reflecting the quality of land management*

have been reflected in the article.

Ключевые слова: управление земельными угодьями, рациональность землепользования, качество почв.

Keywords: *land management, land use rationality, soil quality.*

Земля является важнейшим условием существования человеческого общества, служит той основой сельского хозяйства, в которой происходит переплетение экономических процессов производства и воспроизводства с естественными процессами и при рациональном её использовании приобретает новые качества, повышает своё плодородие [1, 2, 3].

Повышение плодородия и эффективное использование земли обеспечивается путем инновационного развития сельскохозяйственного производства и эффективного управления. При этом сильными сторонами земель сельскохозяйственного назначения как объекта управления являются: естественный воспроизводственный потенциал, который может быть увеличен в процессе их рационального использования; возможность выращивания широкого круга сельскохозяйственных культур в силу разнообразия почв; наметившаяся тенденция вовлечения земель в сельскохозяйственный оборот; увеличившийся объем инвестиций в воспроизводство продуктивных земель. В качестве слабых сторон выделяются: отсутствие эффективной системы стимулирования землепользователей по повышению плодородия земель; ограниченные возможности товаропроизводителей по разработке и реализации стратегии перехода к системам адаптивно-ландшафтного земледелия и др. [3, 4, 5].

Управление использованием земельных угодий должно выражаться в эффективности их использования. Менеджер обязан проводить всесторонний анализ использования земли, основными задачами которого являются: изучение структуры земельных угодий и выявление возможностей для их дальнейшего расширения и улучшения, оценка выполнения плана проведения работ, направленных на улучшение качества земли и повышение эффективности осуществленных мероприятий, изучение и оценка показателей использования земельных угодий на предприятии.

В числе факторов, определяющих эффективное использование земель, особое место отводится качеству управления земельными ресурсами, результаты которого выражаются в степени вовлечения земельных угодий в активное использование для производства сельскохозяйственной продукции; рациональности распределения земель

между товаропроизводителями – субъектами агробизнеса; доступности земель для начинающего бизнеса; уровне плодородия и степени деградации земель.

Эффективность системы управления земельными ресурсами, проявляющаяся в повышении эффективности использования земли и, в первую очередь, в виде достаточно больших объемов производства продукции сельского хозяйства, связана с проведением определенного объема и вида управленческих действий для повышения качества и степени использования земельных ресурсов. Под эффектом системы управления земельными ресурсами необходимо понимать конечный результат управленческих действий, выраженный в абсолютных и относительных показателях. На уровне конкретного предприятия эффективность управленческих решений, связанных с рациональным землепользованием, проявляется в степени вовлечения земель в оборот, качестве почв сельскохозяйственных угодий, уровне землеотдачи, рентабельности сельскохозяйственного производства в целом.

Вопросы управления эффективностью использования сельскохозяйственных угодий рассматриваются через призму двух подходов: вовлечения неиспользуемых земель в сельскохозяйственный оборот и создание условий, в том числе и со стороны государства, направленных на обеспечение повышения плодородия имеющихся в обороте земель.

Актуальной для предприятий на современном этапе является задача в области управления земельными угодьями и эффективностью их использования - вовлечение пахотных земель в оборот, так как данная задача в целом для России определена Президентом РФ и имеет государственное значение, поскольку вовлечение в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения является одним из главных факторов повышения плодородия этих земель и повышения эффективности функционирования сельскохозяйственного производства.

Управлять земельными ресурсами с целью повышения эффективности их использования необходимо на каждой стадии, в частности, на стадии производства для восстановления потребительских свойств земельных ресурсов в процессе их эксплуатации и формирования условий эффективного использования земель. Обеспечение воспроизводства продуктивных земель относится к числу приоритетных задач управления земельными ресурсами сельскохозяйственного назначения. Исключение земель из хозяйственного оборота ведет к их деградации, связанной с потерей потребительских свойств и ростом издержек, требующихся для их повторного ввода в процесс производства [2, 3].

Земельные ресурсы предполагают наличие специальных меха-

низмов управления их воспроизводственными процессами, обеспечивающих сохранение и воспроизводство плодородия продуктивных земель, эффективность землепользования и его экологическую безопасность. Снижение управляемости земельными ресурсами на местах приводит к снижению их продуктивности и эффективного использования, стихийным процессам вывода продуктивных земель из хозяйственного оборота, неконтролируемой концентрации земель в руках крупного бизнеса. На уровне хозяйствующих субъектов стратегическое управление земельными ресурсами ориентировано на формирование устойчивых агроландшафтов, обеспечивающих уровень эффективности сельскохозяйственного производства, достаточный для расширенного воспроизводства агроэкономических систем в долгосрочной перспективе [5].

Эффективное управление земельными угодьями должно быть направлено на ослабление экологического кризиса сельского хозяйства, который проявляется в крупномасштабной деградации и потери сельхозугодий из-за эрозии, уменьшении гумуса в почве, загрязнении, засолении, заболачивании ценных видов ресурсов, характерен и для отдельно взятого сельскохозяйственного предприятия и проявляется в снижении плодородия почв, что приводит к недобору продукции. Это должно быть обеспечено посредством государственного регулирования через принятие Программы экологизации, в которой должны быть предусмотрены меры по экологизации сельского хозяйства, ускоренному развитию производственной базы сферы АПК [5, 6, 9-13].

С 2017 г. в соответствии с новой структурой Госпрограммы одним из направлений господдержки стала поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей, направленная на повышение плодородия почв и вовлечение в оборот сельскохозяйственных земель.

В Брянской области осуществляется финансовая поддержка ведомственной программы «Развитие мелиоративного комплекса Брянской области», в рамках которой предприятиям ежегодно возмещается часть фактически осуществленных затрат по выполненным культурно-техническим работам по возврату залежей в хозяйственный оборот.

Управленческие мероприятия по повышению качества и эффективности использования земли должны найти отражение в форме научно обоснованной системы ведения земледелия [7, 8].

Библиографический список

1. Иванюга Т.В. Кадастровый учет земель – залог рационального землепользования // Инновации в экономике, науке и образовании:

концепции, проблемы, решения: материалы Международной научно-методической конференции. Брянск, 2014. С. 44-49.

2. Иванюга Т.В. Экономико-статистический анализ эффективности использования земли в сельскохозяйственном производстве в ходе проведения земельной реформы: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.11. М., 1999. 248 с.

3. Иванюга Т.В. Эффективность использования земли в агроформированиях Брянской области // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 8-11.

4. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.

5. Мамеева В.Е., Иванюга Т.В. Оптимизация мониторинга земель сельскохозяйственного назначения // Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур: материалы XI Международной научно-практической конференции. Горки, 2018. С. 131-133.

6. Иванюга Т.В. Экология и охрана окружающей среды в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 2 (60). С. 7-12.

7. Храмченкова А.О., Иванюга Т.В. Нормирование и оплата труда. Практическое руководство для экономических служб сельскохозяйственных организаций: учебно-методическое пособие для слушателей института повышения квалификации кадров агробизнеса и международных связей. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 75 с.

8. Иванюга Т.В., Шевердина Е.Л. Состояние отрасли растениеводства Брянской области // Стратегия устойчивого развития экономики региона: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 81-89.

9. Лебедько Л.В., Казимирова Т.А., Тимошенко Н.А. Стратегические направления развития АПК Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 338-342.

10. Подольникова Е.М. Эколого-экономические условия использования радиационно-загрязненных земель: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М.: ВНИИЭТУСХ, 2003. 150 с.

11. Зайцева О.А., Сычёва И.В. Агроэкологическая оценка сои в условиях Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 48-52.

12. Зотова А.В., Сычева И.В. Эффективность применения регуляторов роста растений на шпинате // Агроэкологические аспекты

устойчивого развития АПК: материалы VII Международной научной конференции. Брянск, 2010. С. 94-97.

13. Сычёв С.М., Сычёва И.В., Солдатенко А.В. Физические и химические методы снижения содержания радионуклидов в продукции салата // Проблемы агрохимии и экологии. 2011. № 2. С. 38-41.

УДК 338:332:631.15

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗЕМЛИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Land use efficiency management in an agricultural enterprise

Приходкин А.Н., студент
Иванюга Т.В., к.э.н., доцент
Prikhodkin A.N., Ivanyuga T.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье отражены теоретические положения организации управления эффективностью использования продуктивных земель, дана оценка организации управления земельными угодьями в СПК «Союз».

Abstract. *The theoretical provisions of the organization for managing the efficient use of productive land have been reflected in the article, the evaluation of the land management organization in the SPC "Souz" has been given.*

Ключевые слова: управление земельными угодьями, эффективность использования земли, трансформация земельных угодий, инновации.

Keywords: *land management, land use efficiency, land transformation, innovation.*

Земельные ресурсы предполагают наличие специальных механизмов управления их воспроизводственными процессами, обеспечивающих сохранность и воспроизводство плодородия продуктивных земель, эффективность землепользования и его экологическую безопасность [1, 2, 3]. Снижение управляемости земельными ресурсами на местах приводит к снижению их продуктивности и эффективности использования, стихийным процессам вывода продуктивных земель из

хозяйственного оборота [3, 4].

Научный подход, определивший основные положения организации управления эффективностью использования продуктивных земель, заключается в оценке конкретных функций управления, направленных на:

1. Формирование условий эффективного использования земель. Управлять необходимо такими подсистемами как: организация землепользования хозяйствующего субъекта, севообороты, обработка земель, удобрения и средства защиты растений, семеноводство, технологическое и техническое обеспечение, мелиорация земель и природоохранные мероприятия. На предприятиях необходимо обоснованно подходить к размещению культур в севооборотах, широко внедрять технологии безотходного использования органических веществ, позволяющих поддерживать бездефицитный баланс веществ в почве, внедрять новые сорта сельскохозяйственных культур.

Определенная работа управляющей структуры должна быть направлена на изучение и оценку факторов, определяющих эффективность использования земельных угодий: природно-климатических и географических, организационно - экономических, агротехнических и агрохимических. Управление в качестве основной функции должно обеспечивать наличие программ сохранения почвенного плодородия, интенсивность использования продуктивных земель, развитие технико-технологической базы, необходимый уровень сельскохозяйственной освоенности территории, наличие высококвалифицированных кадров, соблюдение научно-обоснованной системы земледелия, уровень биологизации земледелия, технология выращивания культур и обработки земли, использование удобрений и др. [1, 4, 5].

2. Воспроизводство (поддержание продуктивных качеств земли, обеспечивающих возможность осуществления аграрного производства) земельных ресурсов сельскохозяйственного назначения. Исключение земель из хозяйственного оборота ведет к их деградации, связанной с потерей потребительских свойств и ростом издержек, требующихся для их повторного ввода в процесс производства [3, 6].

СПК «Союз» Севского района создано как элитно-семеноводческое без ограничения срока деятельности и специализируется на выращивание зерновых и зернобобовых культур и рапса. В 2018 г. от реализации этих видов продукции получено 51,8 и 19,9% выручки соответственно. Предприятие в анализируемом периоде (2016-2018 гг.) является финансово устойчивым, платежеспособным и прибыльным. Его размер ежегодно растет; основные, оборотные сред-

ства и рабочая сила используются эффективно.

Землепользование предприятия составляет 5186 га и уменьшается на 367 га в результате списания с баланса 180 га многолетних насаждений и 187 га сенокосов. Уменьшение площадей земельных угодий предприятий в связи с выводом из учета площадей кормовых угодий - тенденция последнего времени [7].

Оценка сложившейся системы управления на предприятии в исследуемом аспекте будет осуществляться через призму таких рекомендуемых подходов как: организация землепользования и вовлечение неиспользуемых земель в сельскохозяйственный оборот; создание условий, направленных на обеспечение повышения плодородия и эффективности использования имеющихся в обороте земель; оценка результатов управления использованием земельных угодий.

Сложившийся на предприятии механизм управления использованием земельных угодий мы оцениваем высоко, так как обеспечивается их положительная трансформация, сохранение в обороте, создание определенных условий для их эффективного использования. Внутрихозяйственная трансформация земельных угодий произошла в пользу пашни, площадь которой увеличилась на 46 га за счет распашки пастбищ. В последние два года (2017-2018 гг.) размер сельскохозяйственных угодий и пашни стабилен. Пашня полностью используется для выращивания сельскохозяйственных культур и уровень ее использования под посев составляет 100%, что является положительным фактом в деятельности предприятия.

Задача обеспечения эффективного использования земли в СПК «Союз» решается не только полным использованием пахотных земель под посевы, но и структурным перераспределением посевов по группам культур и культурами внутри групп. Среди зерновой группы повысился удельный вес посевов озимых и яровых зерновых, более урожайных и более доходных по сравнению с зернобобовыми.

СПК «Союз» создает условия, направленные на обеспечение повышения плодородия и эффективности использования имеющихся в обороте земель. В частности, освоено три севооборота, с 2017 г. предприятие выращивает сою, которая как предшественник повышает плодородие почвы, сохраняет влагу, снижает вредоносность болезней и насекомых-вредителей. Предприятие использует органические и минеральные удобрения. Так, в 2016-2017 гг. в среднем на 1 посевов внесено 280 кг минеральных удобрений в пересчете на действующее вещество и 12,3 т органических удобрений, что обеспечило высокую урожайность сельскохозяйственных культур.

Ежегодно увеличивается основной показатель эффективности использования земли – землеотдача. Частные показатели эффективности использования земли также возросли.

Повышение эффективности использования земли присуще предприятиям области [7], что связано с принятием и реализацией мер по повышению качества земли [1, 8]. В тоже время необходимо вовлекать неиспользуемые земли в сельскохозяйственный оборот, поддерживать качество используемых земель, внедрять в производство новые эффективные системы использования земли - точного земледелия, биологизации земледелия и пр. [1, 7, 9-15].

Брянская областная Дума с целью обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения законодательно регулирует вопросы обеспечения сохранения качества земель. Сохранение почвенного плодородия связано с использованием инновационных технологий в отрасли - с применением точного земледелия [6, 7, 8].

Реализация предложенных нами подходов к совершенствованию управления эффективностью использования земли в анализируемом предприятии, таких как вовлечение неиспользуемых земель в сельскохозяйственный оборот (130 га залежей), создание условий, направленных на обеспечение повышения плодородия и эффективности использования имеющихся в обороте земель, в перспективе даст положительный эффект. В частности, в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий ожидается прирост производства валовой продукции сельского хозяйства на 214 тыс. руб. или на 6,7%, выручки - на 423 тыс. руб. или на 14,3%, чистой прибыли - в 4,5 раза или на 294 тыс. руб. Прирост урожайности зерна может составить 30%.

Управленческие мероприятия по повышению качества и эффективности использования земли должны найти отражение в форме научно обоснованной системы ведения земледелия [5].

Библиографический список

1. Иванюга Т.В. Формирование и совершенствование механизма земельного оборота // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 3. С. 45-48.
2. Иванюга Т.В. Кадастровый учет земель – залог рационального землепользования // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы Международной научно-методической конференции. Брянск, 2014. С. 44-49.
3. Иванюга Т.В. Экология и охрана окружающей среды в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 2 (60). С. 7-12.

4. Иванюга Т.В., Храмченкова А.О., Дьяченко О.В. Методические основы анализа динамических рядов и прогнозирования урожайности зерна // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 3 (55). С. 21-26.
5. Храмченкова А.О., Иванюга Т.В. Нормирование и оплата труда. Практическое руководство для экономических служб сельскохозяйственных организаций: учебно-методическое пособие для слушателей института повышения квалификации кадров агробизнеса и международных связей. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 75 с.
6. Иванюга Т.В., Шевердина Е.Л. Состояние отрасли растениеводства Брянской области // Стратегия устойчивого развития экономики региона: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 81-89.
7. Иванюга Т.В. Использование земли в агроформированиях Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 157-163.
8. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.
9. Дьяченко О.В. Методические основы анализа условий хозяйствования и уровня экономического развития сельскохозяйственных предприятий // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 90-96.
10. Комарова Н.П., Мамеева В.Е. Математическое моделирование АПК Брянской области. // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы XII Международной научной конференции. Брянск, 2015. С. 349-353.
11. Прогноз развития сельского хозяйства Брянской области / Н.А. Каширина, А.А. Кузьмицкая, А.В. Раевская, Е.Л. Шевердина // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 69-76.
12. Сычева И.В., Мамеев В.В., Сычев М.С. Применение фунгицидов в защите озимой пшеницы сорта Московская 39 от септориоза // Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур: сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию профессора М.Е. Николаева. Горки, 2016. С. 208-211.

13. Зайцева О.А., Сычёва И.В. Агроэкологическая оценка сои в условиях Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 1. С. 48-52.

14. Особенности видового состава вредителей корнеплодных культур / Ю.В. Приходова, А.А. Зыкова, А.В. Ничипоров, И.В. Сычева // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы XI Международной научной конференции. Брянск, 2014. С. 82-84.

15. Мельникова О.В. Агроэкологическое обоснование биологизации растениеводства на юго-западе центрального региона России: автореф. дис.... д-ра с-х. наук. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2009. 46 с.

УДК 338:654 (470.333)

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОТОКОЛ КАК ФАКТОР
РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ И
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИМИ СВЯЗЯМИ
БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ**

*International protocol as a factor in the development and management
of international and foreign economic relations of the Bryansk region*

Рыченкова О.В., магистрант
Rychenkova O.V.

ФГБОУ ВО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской
Федерации», Брянский филиал, Российская Федерация
*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration, Bryansk Branch*

Аннотация. В статье обосновывается влияние международного протокола на развитие и управление международными и внешнеэкономическими связями региона. Цель исследования заключается в разработке научного подхода и методики оценки влияния международного этикета и протокола на развитие внешнеэкономических связей региона. Рабочая гипотеза обосновывает зависимость успешного развития внешнеэкономических связей и их эффективности от полноты и интенсивности задействия норм и правил международного этикета и протокола. Разработанная методика апробирована на примере одного из субъектов Российской Федерации – Брянской области. Основной метод исследования заключается в сопоставлении интенсивности международных

контактов с объемами ВТО Брянской области в последние годы.

Abstract. *The article substantiates the influence of international protocol on the development and management of international and foreign economic relations of the region. The purpose of the study is to develop a scientific approach and methodology for assessing the impact of international etiquette and protocol on the development of foreign economic relations of the region. The working hypothesis substantiates the dependence of the successful development of foreign economic relations and their effectiveness on the completeness and intensity of the use of the norms and rules of international etiquette and protocol. The developed methodology was tested on the example of one of the constituent entities of the Russian Federation - the Bryansk region. The main research method is to compare the intensity of international contacts with the WTO volumes of the Bryansk region in recent years.*

Ключевые слова: протокол, этикет, внешнеэкономические связи, управление, международные отношения, внешняя торговля, протокольная служба, внешнеторговый оборот, экспорт, импорт, Брянская область.

Keywords: *protocol, etiquette, foreign economic relations, management, international relations, foreign trade, protocol service, foreign trade turnover, export, import, the Bryansk region.*

В современном мире ни одна страна не может существовать автономно, отдельно друг от друга. Главы государств активно расширяют свою международную деятельность, направленную на развитие экономических, политических, культурных и других связей с разными странами.

В то время, когда все большее значение уделяется процессам сотрудничества, интеграции и создания единых экономических пространств, интенсификация международной и внешнеэкономической деятельности становится одним из ключевых условий успешного и устойчивого развития страны [1, с. 137].

Знание и владение принципами и правилами современного дипломатического и делового протокола позволяет создать благоприятный климат общения, повышает престиж и значимость не только дипломатического или экономического ведомства, но и государства в целом [2].

Под понятием «протокол» в международных отношениях сегодня, в первую очередь, подразумевается дипломатический (международный) протокол.

Дипломатический протокол – это совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами и официальными лицами в международном общении при наличии сво-

их особенностей, обусловленных национальными традициями и особенностями каждого государства.

Следует отметить, что на современном этапе развития вопросы модификации значения тех или иных факторов и инструментов повышения эффективности межнационального общения, в том числе международного протокола и этикета, изучены недостаточно [3].

Функционирование протокольных служб и ведомств организовано как на федеральном, так и региональном уровнях, включая крупных участников внешнеэкономической деятельности. В Брянской области реализация протокольных мероприятий с участием руководства области, высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, иностранных делегаций возложена на протоколно-организационный отдел администрации губернатора Брянской области и Правительства Брянской области.

К основным задачам протоколно-организационного отдела относится организационно-протокольное обеспечение мероприятий, проводимых с участием Губернатора Брянской области, рабочих встреч, протокольных мероприятий, приемов в Брянской области иностранных и российских делегаций, прибывающих с официальным и рабочим визитом, а также официальных и рабочих визитов Губернатора Брянской области в субъекты Российской Федерации.

Методика исследования

Методологический инструментарий основан на комплексном подходе с использованием методов сравнительного анализа, структурно-функционального анализа, ситуационного анализа, мониторинга, статистической обработки информации.

В настоящее время повышение авторитета на международном и российском уровне, создание положительного имиджа региона у иностранных партнеров, формирование благоприятного делового климата для совершенствования международной и внешнеэкономической деятельности входит в разряд одного из приоритетных направлений деятельности Правительства Брянской области.

Органы местного самоуправления г. Брянска проводят активную политику установления побратимских и партнерских отношений с зарубежными городами. В настоящее время г. Брянск имеет 11 городов-побратимов: Конин (Польша); Гомель, Могилев, Минск (Белоруссия); Науйои Акмяне (Литва); Чернигов, Черновцы (Украина); Карлово, Дупница (Болгария); Комрат (Молдова); Ауцкий край (Латвия); Дьёр (Венгрия).

14 мая 2019 года состоялась рабочая встреча Губернатора Брян-

ской области с Чрезвычайным и Полномочным Послом Социалистической Республики Вьетнам. На встрече обсуждались мероприятия, посвященные перекрестному году России во Вьетнаме и Вьетнама в России. Соответствующий Указ подписал Президент России Владимир Путин. В 2019 году будет отмечаться 25-летие основополагающего двустороннего договора о дружбе между двумя государствами. Чрезвычайный и Полномочный Посол Социалистической Республики Вьетнам предложил Брянской области стать побратимом с одной из провинций Вьетнама.

13 июня 2019 года состоялась рабочая встреча Губернатора Брянской области с Чрезвычайным и Полномочным Послом Республики Никарагуа в Российской Федерации и Чрезвычайным и Полномочным Послом Доминиканской Республики в Российской Федерации. Внешнеторговый оборот Брянской области с Никарагуа в 2017 году составлял 81,9 тыс. долларов США, с Доминиканской Республикой – 49,9 тыс. долларов США. В завершение встречи глава региона Александр Богомаз предложил подписать соглашение о дружбе и сотрудничестве между Брянской областью, Никарагуа и Доминиканской Республикой.

29 июня 2019 года в Брянской области прошли торжественные мероприятия в честь 50-летия Международного фестиваля «Славянское единство» и Дня партизан и подпольщиков. Участниками торжеств стали руководители Брянской области, руководители делегаций Гомельской области и города Минска Республики Беларусь, Украины, Литвы, Латвии, Эстонии, журналисты из Сербии и другие почетные гости. Как отметил Губернатор Брянской области, «в Международном форуме славянской молодежи «Дружба-2019» принимают участие молодые представители наших стран и народов. Они собрались вместе ради главной цели – сохранения исторической памяти и единства славянских народов».

Что касается рабочих визитов руководства Брянской области в другие государства, то здесь хотелось бы отметить визит 16-17 мая 2019 года в Витебскую область Республики Беларусь на Международный экономический форум. В целях дальнейшего расширения сотрудничества в различных областях стороны договорились подписать план мероприятий по торгово-экономическому, научно-техническому и гуманитарно-культурному сотрудничеству между Брянской областью Российской Федерации и Витебской областью Республики Беларусь на 2019-2021 годы.

Таблица 1 – Интенсивность международных контактов в сопоставлении с динамикой объемов экспортно-импортных операций Брянской области в 2014-2018 годах

Прием официальных иностранных делегаций в Брянской области					
Период	2014	2015	2016	2017	2018
Общее количество приемов	22	19	18	33	46
1. Прием в Брянской области Чрезвычайных и Полномочных Послов иностранных государств в Российской Федерации	2	2	3	4	7
2. Прием в Брянской области иностранных правительственных делегаций	2	3	5	5	6
3. Прием в Брянской области иных официальных иностранных делегаций	18	14	10	24	33
Визиты делегаций Брянской области за рубеж					
Общее количество приемов	2	6	5	8	10
1. Визиты делегаций Брянской области во главе с Губернатором Брянской области за рубеж	0	1	1	3	2
2. Иные визиты официальных лиц и делегаций Брянской области за рубеж	2	5	3	5	8
Общее количество приемов и визитов	24	25	22	41	56
Объем внешней торговли со странами Дальнего Зарубежья и государствами – участниками СНГ, млн долларов США					
Внешнеторговый оборот	1302,6	1036,7	794,3	978,3	1120,9
Экспорт	339,8	302,9	212,9	266,7	319,9
Импорт	962,8	733,8	581,4	711,9	801,0

Все эти мероприятия проходят при непосредственном участии протокольных служб как принимающих сторон, так и делегаций почетных гостей, именно поэтому повышение значимости использования норм и правил международного протокола для развития внешнеэконо-

мической деятельности на уровне отдельных регионов требует разработки методического обеспечения оценки их влияния на развитие внешнеэкономических связей региона.

Оценка влияния интенсивности международных контактов заключается в сопоставлении с динамикой объемов экспортно-импортных операций и включает:

- оценку влияния общего количества приемов на внешнеторговый оборот региона;
- оценку влияния общего количества визитов на внешнеторговый оборот региона.

Анализ корреляционной взаимосвязи между показателями предполагает расчёт коэффициентов корреляции между данными показателями и выявление взаимосвязей [4].

Как было рассмотрено выше, интенсивность международных контактов Брянской области с иностранными партнерами ежегодно растёт, что выражается в увеличении количества визитов делегаций Брянской области за рубеж и приемов иностранных делегаций на территории региона. В таблице 1 приведена интенсивность международных контактов в сопоставлении с динамикой объемов экспортно-импортных операций Брянской области в 2014-2018 гг. (табл. 1).

Установим наличие корреляционных связей между показателями МиВЭС и ВТО Брянской области с помощью следующих формул (1) и (2):

$$r_1 = \frac{x}{y}, \quad (1)$$

где r_1 – коэффициент корреляции приемов и визитов,
 x – количество приемов и визитов в отчетном году,
 y – количество приемов и визитов в прошлом году.

$$r_2 = \frac{x_1}{y_1}, \quad (2)$$

где r_2 – коэффициент корреляции ВТО,
 x_1 – ВТО за отчетный год,
 y_1 – ВТО за прошедший год.

В результате были получены следующие данные (табл. 2).

Таблица 2 – Корреляционные связи между показателями интенсивности МиВЭС и внешнеэкономического развития Брянской области

Период	2015-2014	2016-2015	2017-2016	2018-2017
r_1	1,041666667	0,88	1,863636	1,365854
r_2	0,79587	0,766181	1,231651	1,145763

При расчете было выявлено, что коэффициент корреляции между показателями интенсивности МиВЭС и внешнеэкономического развития Брянской области составляет 0,936348193, что говорит о наличии высокой взаимосвязи между количеством приемов и визитов и уровнем ВТО Брянской области, в которой увеличение (или уменьшение) значений одной переменной ведет к закономерному увеличению (или уменьшению) другой переменной. Здесь выступает взаимосвязь типа увеличение-увеличение (уменьшение-уменьшение) [5].

Приведенный анализ динамики показателей внешнеэкономической деятельности в сопоставлении с интенсивностью (количеством) международных и внешнеэкономических контактов (табл. 1, 2) подтверждает выдвинутый тезис о зависимости данных индикаторов.

При этом наблюдается устойчивый рост внешнеторгового оборота региона при увеличении количества официальных международных контактов. Вместе с тем, стоит отметить, что результат от того или иного международного контакта образуется только после определенного периода времени, когда проводят комплекс всех необходимых внешнеэкономических мероприятий: переговоры, заключение контрактов, подписание соглашений. И здесь для успешного развития внешнеэкономической деятельности важнейшую роль также имеет применение правил международного протокола [6].

Подводя итоги, следует отметить, что грамотное применение международных правил протокола и этикета помогает укреплению и установлению внешнеэкономических связей, способствует повышению уровня социально-экономического развития отдельных регионов страны и национальной экономики в целом и может служить вкладом в существенное улучшение важнейших качественных параметров развития экономики региона, а также других стран-участниц.

Библиографический список

1. Егоров В.П. Дипломатический протокол и этикет: учеб. пособие. М.: Юридический институт МИИТа, 2018. 200 с.

2. Кузнецова Д.Е. Влияние международного протокола и этикета на развитие международных и внешнеэкономических связей Свердловской области // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2018. Т. 12, № 1. С. 58-62.

3. Ларина Ф.Ш. Протокол и этикет в праве внешних сношений // Юридический мир. 2017. № 2. С. 18-21.

4. Линецкий А.Ф., Кузнецова Д.Е. Внешнеэкономические связи в контексте норм международного этикета и протокола // Известия Уральского государственного университета. 2015. № 5 (61). С. 118-124.

5. Нагиева А.М., Ларина Ф.Ш. Международно-правовые аспекты дипломатического протокола // Московский журнал международного права. 2018. № 1. С. 79-88.

6. Петренко Ю.А. Основы делового протокола и этики международных переговоров // Вопросы управления предприятием. 2016. № 4. С. 36-38.

УДК 33:664.6 (470.333)

**ОЦЕНКА И АНАЛИЗ РИСКОВ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ
ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ
В ПО «СУЗЕМСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ» П. СУЗЕМКА**
*Assessment and analysis of risks in the production of bakery
products in PO "Suzemsky bakery" p. Suzemka*

Шупиков А.В., студент
Бабьяк М.А., к.э.н., доцент
Chupikov A.V., Babyak M.A.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье исследовано состояние управления рисками на предприятии. Обобщив полученные в ходе анализа данные, были разработаны мероприятия по минимизации рисков при производстве хлеба и хлебобулочных изделий для конкретного предприятия.

Abstract. *The article examines the state of risk management in the enterprise. Summarizing the data obtained during the analysis, measures were developed to minimize risks in the production of bread and bakery products for a particular enterprise.*

Ключевые слова: риск, уровень риска, управление рисками, конкуренция, стратегия предприятия, прибыль, рентабельность продаж.

Keywords: *risk, risk level, risk management, competition, enterprise strategy, profit, profitability.*

Риск, являясь неотъемлемой частью экономической, политической и социальной жизни общества, неизбежно сопровождает все сферы деятельности и направления развития любой организации, функционирующей в условиях рынка. В связи с этим главным и неперменным критерием нормальной дееспособности современного предприятия является умение высшего руководства, опираясь на строго научную основу, прогнозировать, проводить профилактику, рационально контролировать и эффективно управлять рисками. Риск связан с управлением и напрямую зависит от эффективности, обоснованности и своевременности управленческих решений [1, с. 564-566; 2, с. 291-294].

В целом, управление рисками - это набор мер, инструментов и целенаправленных действий экономического субъекта, направленных на выявление, прогнозирование, возникновение, уменьшение или устранение негативных последствий и использование потенциальных возможностей с целью улучшения финансового благополучия и эффективности деятельности организации. А риск-менеджмент – это стратегия и тактика управления всеми рисками организации.

Управление рисками в зависимости от целей организации решает следующие задачи: определяет причины и основные факторы риска, осуществляет целенаправленный поиск методик и методов управления рисками, проводит организацию мероприятий по снижению рисков, продвигает искусство получения и максимизации дохода в неопределенной экономической ситуации [3, с. 22-30; 4, с. 74-80].

Управление рисками должно начинаться в тот момент, когда организация разрабатывает свою стратегию. При разработке стратегии организация должна определить максимальный общий уровень риска, который необходимо принять. Поэтому высокий риск может привести к пересмотру организационной стратегии [5, с. 319-324; 6, с. 271-276].

Для эффективной работы организации рекомендуется также активно вовлекать весь её персонал в процесс выявления опасностей и потенциальных потерь, поскольку высокие конечные результаты деятельности способствуют увеличению материальных благ всех работников.

Используя комплексный подход к управлению рисками, можно создать отдельное подразделение для выявления и управления рисками. Оно должно собирать всю информацию о рисках и опасностях от

всех функциональных служб и применять определенные методы, процедуры и способы для управления выявленными рисками на основе полученных данных [7, с. 71-74; 8, с. 7-12].

Управление рисками является одним из ключевых инструментов, направленных на повышение эффективности программ деятельности руководителей предприятия, которую они могут использовать для смягчения, снижения или избежания потенциальных проблем, которые могут помешать успеху деятельности предприятия [9, с. 108-109].

Объектом исследования для анализа и разработки мероприятий по минимизации рисков при производстве хлеба и хлебобулочных изделий выступил ПО «Суземский хлебокомбинат», расположенный в Суземском районе Брянской области. Основными видами деятельности ПО «Суземский хлебокомбинат» являются: производство и реализация хлебобулочных, кондитерских, бараночных, сухарных и сдобных изделий.

Основные экономические показатели деятельности ПО «Суземский хлебокомбинат» в динамике с 2016 г. по 2018 г. увеличиваются. Так стоимость валовой продукции возросла на 6925 тыс. руб. (14,9%), выручка от продаж на 20967 тыс. руб. (38,9%), среднегодовая стоимость основных средств на 993 тыс. руб. (22,9%), среднегодовая стоимость оборотных средств на 420 тыс. руб. (7,8%), среднегодовая численность работников предприятия на 10 человек (14,2%).

Предприятие в течение исследуемого периода времени специализировалась на производстве хлеба и хлебобулочных изделий, имело средний уровень специализации, который в 2016 г. составил 0,226, в 2017 г. – 0,216, а в 2018 г. – 0,205.

В ПО «Суземский хлебокомбинат» сложилась линейно-функциональная структура управления. Она обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов.

Высшим органом управления в потребительском обществе является общее собрание, которое решает важнейшие вопросы деятельности общества. Исполнительно-распорядительный орган (председатель правления) занимается его текущей деятельностью, решая вопросы, не отнесенные к исключительной компетенции общего собрания.

В динамике с 2016 г. по 2018 г. ПО «Суземский хлебокомбинат» работало эффективно. Так, прибыль от продаж в 2016 г. достигла 2169 тыс. руб., в 2017 г. – 2658 тыс. руб., в 2018 г. – 2932 тыс. руб. Уровень рентабельности продаж в 2018 г. составил 20,8%.

В ПО «Суземский хлебокомбинат» экспертным методом был проведён анализ рисков, который свидетельствовал о среднем уровне рискованности производства хлеба и хлебобулочных изделий. Общая оценка риска при производстве продукции на исследуемом предприятии составила 58,42 балла. На первом месте по значимости были выявлены технические риски. Среди технических рисков преобладали «высокий уровень износа технических средств», «сбои и поломки оборудования» и «низкие технологические возможности предприятия». Ко второй группе рисков по значимости были отнесены финансово-экономические риски. Среди них преобладал риск роста тарифов на электроэнергию. Третье место занимали социальные риски. Здесь был выделен риск недостаточной материальной заинтересованности персонала. Менее значимыми при производстве хлебобулочных изделий оставались экологические риски.

Для нейтрализации технических и финансовых рисков было предложено внедрение нового оборудования для производства хлеба и хлебобулочных изделий, позволяющего повысить экономическую эффективность производства продукции в ПО «Суземский хлебокомбинат».

Плановая стоимость приобретаемого оборудования составила 463200 руб. («Восход-ТД-1» - 134400 руб., «Восход-ТО-4» - 220600 руб., «Восход-ТЗ-3» - 108200 руб.), стоимость установки этого оборудования - 15500 руб. (4500, 7500 и 3500 руб. соответственно). Покупку и установку оборудования планируется осуществить за счёт чистой прибыли предприятия.

В результате внедрения нового оборудования планируется снижение себестоимости 1 т. хлеба и хлебобулочных изделий на 580 руб., за счёт экономии на электроэнергии и других затратах. Также планируется увеличение объёма производства и реализации продукции, что приводит к увеличению прибыли на 25,3%. Плановая рентабельность производства увеличится на 4,6 п.п. и составит 24,6%, а плановая рентабельность продаж на 3,0 п. п. и достигнет 19,7%.

Для нейтрализации выявленных социальных рисков предлагается разработка и совершенствование системы материального стимулирования, как за счёт дополнительных премий, бонусов, надбавок, так и в виде разработки дополнительных условий к социальному пакету работников.

Библиографический список

1. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК

стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.

2. Горло В.И. Учетно-контрольное обеспечение системы управления производственными запасами в организациях хлебопекарной промышленности // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы Международной научно-методической конференции. Брянск, 2014. С. 291-294.

3. Кузьмицкая А.А., Бабьяк М.А., Бабьяк Е.Е. Опыт инновационного развития животноводства в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 5. С.22-30.

4. Васькин В.Ф. Нестеренко Л.Н. Факторы, оказывающие влияние на развитие экономики аграрного сектора региона // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 74-80.

5. Чирков Е.П. , Кирдищева Д.Н., Ларетин Н.А. Роль организационно-экономического механизма в системе ведения агропромышленного производства региона // Никоновские чтения. 2013. С. 319-324.

6. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Повышение уровня самообеспечения региона основными видами продовольствия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2017. С. 271-276.

7. Хохрина О.М. Агромаркетинг – основное звено процесса формирования эффективного аграрного рынка // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 71-74.

8. Иванюга Т.В. Экология и охрана окружающей среды в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 2 (60). С. 7-12.

9. Коростелева О.Н., Рыбикова А.А., Коростелёв А.И. Нормативная потребность человека в пищевых веществах и энергии, и их фактическое потребление населением Брянской области // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 4. С. 108-110.

10. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.

**ЗНАЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ**
*The importance of the financial condition of the enterprise in determining
the strategy of its development*

Щербакова Е.И., студент
Михальченкова М.А., старший преподаватель
Scherabakova E. I., Mikhalchenkova M.A.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,
Российская Федерация
Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. В статье отражается роль анализа финансового состояния при определении стратегии развития предприятия.

Abstract. *The article reflects the role of the analysis of the financial situation in determining the development strategy of the enterprise.*

Ключевые слова: финансовое состояние, стратегия, эффективность, фактор, потенциал.

Keywords: *financial condition, strategy, efficiency, factor, potential.*

В текущих экономических условиях, которые определяют действие функционирующих в рамках различных отраслей хозяйствующих субъектов с отличными организационно-правовыми формами, важным аспектом становится поддержание платёжеспособности и финансовой устойчивости. Наличие у организаций денежных средств, способных погасить все имеющиеся обязательства, а также своевременная оценка ликвидности активов отражают стабильность финансового положения предприятия.

При хорошем финансовом положении предприятие развивается устойчиво и способно расплачиваться по своим обязательствам. Лучшим вариантом является ситуация, когда предприятие постоянно генерирует свободные денежные потоки, объём которых достаточен для погашения имеющихся обязательств. В то же время, предприятие может быть платёжеспособным и в случае, когда свободных денежных средств недостаточно, либо они вообще отсутствуют. В таком случае организация успешно и быстро способна реализовать свои активы для погашения задолженности.

Финансовое состояние – это в первую очередь характеристика предприятия перед другими хозяйствующими субъектами, например: государством, партнёрами, потребителями, работниками, это своеобразный гарант реализации экономических интересов всех заинтересованных сторон.

Анализ финансового состояния осуществляется, основываясь на данных о прошлой деятельности предприятия, и направлен на снижение неопределенности относительно его будущего состояния [1, с. 37].

Необходимо отметить высокую актуальность проведения финансового анализа в комплексе мероприятий по оценке и прогнозированию направлений менеджмента предприятия.

Таким образом, оценка и прогнозирование финансового состояния предприятия обеспечивает обоснованность принятия решений менеджмента организации.

Широкою популярностью при проведении финансового анализа сегодня приобретают специализированные программные продукты. Они позволяют снизить вероятность ошибки, повышают точность расчетов и обоснованность выводов.

Среди наиболее известных разработчиков можно выделить компании «Альт», «ИНЭК», «Про-Инвест-ИТ», «Компас», «Консультант», предлагаемые ими программные продукты позволяют автоматизировать вопросы финансового менеджмента на предприятии, используя в своей основе гибкие схемы оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия [2, с. 208].

Возможности развития предприятия определяются факторами внешнего и внутреннего характера – конъюнктурой рынка, стадией развития экономики государства, системой налогообложения, наличием ресурсов и др.

Внешняя среда управления отличается многокомпонентностью, сложностью, изменчивостью и неопределенностью, к тому же не все факторы внешней среды одинаково влияют на эффективность и экономический потенциал предприятия. Внешние факторы можно разделить на две большие группы:

- факторы общего макроокружения предприятия;
- факторы непосредственного делового окружения предприятия.

Первая группа факторов не имеет прямой связи с предприятием, и влияние этих факторов, как правило, одинаково для всех хозяйствующих субъектов:

- общее состояние экономики государства;
- социокультурные факторы;

- нормативно-правовое регулирование и законодательная система;
- финансовая и денежно-кредитная политика;
- уровень развития техники и технологий;
- ситуация на мировых рынках и т.д.

Вторая группа факторов имеет непосредственную связь с предприятием и включает в себя потребителей, конкурентов, поставщиков, деловых партнеров, органы системы государственного регулирования, налоговые органы, таможенные органы, профсоюзы и т.д.

Оценить влияние внешних факторов возможно лишь с общей точки зрения с учетом тех тенденций, которые складываются на современном этапе экономического развития, применяя поисковое макроэкономическое прогнозирование.

Факторы внутренней группы можно разделить по следующим признакам:

- материально-технические факторы или факторы, влияющие на применение производительного технологического оборудования, модернизацию и реконструкцию производства;

- организационно-управленческие, влияющие на возможности создания более совершенных видов продукции и услуг, разработка стратегии тактики и развития организации;

- экономические факторы (финансовое планирование деятельности предприятия, анализ и поиск внутренних резервов роста прибыли, экономическое стимулирование производства, налоговое планирование);

- социальные факторы (повышение квалификации работников, улучшение условий труда, организация оздоровления и отдыха работником).

Оценка потенциала внутренних факторов развития предприятия предоставляет предприятию гораздо более широкий круг возможностей, так как в данном случае можно оперировать всей базой данных конкретного предприятия, использовать возможности математического и статистического анализа.

Одним из способов оценки финансово-хозяйственного потенциала предприятия является расчет порога безубыточности финансово-хозяйственной деятельности.

Оценка безубыточности также является одним из способов экономического управления предприятием и частью экономического механизма управления предприятием. Оценка и планирование порога безубыточности позволяет предприятию решать вопросы ценообразования, планирования прибыли, изыскания дополнительных источников финансирования деятельности.

Важным инструментом управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия является финансовое планирование.

Финансовое планирование как инструмент управления деятельностью предприятия может воздействовать на различные его стороны.

Финансовый план предприятия выступает в виде балансовых форм, сгруппированных в них статей доходов и расходов, планируемых к получению и финансированию в предстоящем периоде.

Резюмируя вышесказанное можно сделать вывод, что в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры, обусловленной динамизмом рыночной среды, в котором работает предприятие, место и роль финансового планирования возрастает.

Решения, принимаемые в условиях риска, требуют тщательного технико – экономического обоснования, прогнозирование как будущего результата, так и условий реализации, что можно осуществлять только с помощью средств и методов планирования.

Оценивая финансовый потенциал компании, следует учитывать влияние и внешних, и внутренних факторов.

Оценка влияния внутренних факторов на потенциал развития компании должна включать как результативные показатели (порог безубыточности, запас экономической прочности, величина денежных потоков), так и структурные показатели (финансовые коэффициенты, операционный рычаг).

В качестве предмета проведения финансово анализа выделяют причинно-следственные связи экономических процессов организации.

Объектом проведения финансового анализа выступают экономические результаты предпринимательской деятельности предприятия.

Проведение анализа финансового состояния предприятия должно руководствоваться определёнными принципами. Среди них можно выделить следующие: конкретность, комплексность, системность, регулярность, объективность, действенность, экономичность, сопоставимость и научность [3, с. 650].

Система финансов предприятия представляет процесс формирования, распределения и применения внутреннего валового продукта в денежном выражении. В ходе осуществления финансовых операций на предприятии образуются определенные финансовые отношения. Они неразрывно связаны со сбытом выпускаемой продукции, включают формирование финансов предприятия, использование полученной прибыли [4, с. 90; 5, с. 84].

Таким образом, анализ финансового состояния предприятия осуществляется с различной детализацией. Для проведения анализа

используют систему показателей и сравнительных таблиц, которые в свою очередь создаются на основе полученной информации о деятельности предприятия. Важным этапом становится в первую очередь изучение уже устоявшихся тенденций, которые характеризуют нынешнее финансовое состояние предприятия и обоснование значений ключевых показателей организации, которые идентифицируют финансовую устойчивость предприятия в будущем.

Библиографический список

1. Никулина Н.Н., Суходоев Д.В., Эриашвили Н.Д. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 511 с.

2. Хвостенко Т.М. Особенность современных информационных систем, используемых в работе программиста, дизайнера и бизнесмена // Интеграция науки, образования и бизнеса – пути развития высшего образования XXI века: материалы Международной научно-практической конференции. Юбилейный сборник научных трудов к 65-летию ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)». Унеча, 2018. С. 207-211.

3. Дмитриев С.Г. Аудит как средство обеспечения инновационного экономического роста // Экономика и региональное управление: сборник статей Международной научно-практической конференции. Брянск, 2017. С. 647-652.

4. Михнович М.В., Иванюга Т.В. Управление доходами предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 89-93.

5. Конохов В.С., Хохрина О.М. Специфика антикризисного управления в сельскохозяйственном производстве // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 82-85.

СЕКЦИЯ 4
УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

**УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В ООО «НАВЛИНСКИЕ ПРОДУКТЫ» П. НАВЛЯ**

Management of marketing activities in «Navlinsky products» p. Navlya

Алипченков М.Н., студент
Бабьяк М.А., к.э.н., доцент
Alipchenkov M.N., Babyak M.A.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье исследовано состояние организации и управления сбытовой деятельностью предприятия. Обобщив полученные в ходе анализа данные, были сформулированы предложения и разработаны мероприятия по совершенствованию ассортимента и каналов реализации молочной продукции.

Abstract. *The article examines the state of organization and management of sales activities of the enterprise. Summarizing the data obtained during the analysis, proposals were formulated and measures were developed to improve the range and channels of sale of dairy products.*

Ключевые слова: сбыт, конкуренция, ассортимент продукции, каналы реализации, прибыль, рентабельность продаж.

Keywords: *sales, competition, product range, sales channels, profit, profitability.*

В условиях активного преобразования рынка и расширения предприятий своих производственных мощностей всё более важную роль играет сбыт. Поэтому перед каждым предприятием стоит задача наиболее рационального построения своей деятельности и получения от неё максимального экономического эффекта. Но в условиях жёсткой конкуренции производитель вынужден не только уделять внимание внутренним факторам организации, но и разрабатывать стратегии своего поведения в будущем, уметь реагировать на изменяющееся внешнее окружение. Актуальными стали мероприятия, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности и подбором наиболее оптимального ассортимента. [1, с. 20; 2, с. 88-93].

Управление сбытовой деятельностью позволяет предприятиям действовать в определённом конкретном направлении, формировать

долгосрочные связи, быстро реагировать на внешние рыночные изменения, сохранять свои товарные позиции и объёмы сбыта, приобретать ряд конкурентных преимуществ [3, с. 101-104].

Модернизация и совершенствование сбытовой деятельности конкретного молокоперерабатывающего предприятия состоит в том, чтобы доводить товары до потребителя в том месте, в том количестве и такого качества, которые требуются, а также максимально использовать свои возможности для улучшения обслуживания покупателей. Предприятия, создавшие у себя хорошо отлаженный сбытовой аппарат, обладают большим преимуществом в конкурентной борьбе.

ООО «Навлинские продукты», расположено в п. Навля Брянской области. Основными видами деятельности предприятия являются: переработка молока; производство цельномолочной продукции, сыра, сливочного масла; оптовая и розничная торговля.

В динамике с 2016 г. по 2018 г. выручка от реализации продукции, работ, услуг общества возросла на 78,1% или на 71522 тыс. руб., что связано с ростом объемов производства. Также увеличилась себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг на 11,9% или на 545298 тыс. руб. Среднесписочная численность работников с расширением ассортимента и ростом объемов производства увеличилась на 34 человека. Рост среднегодовой стоимости основных средств (на 47,4%) связан вводом в эксплуатацию новых производственных объектов, приобретением оборудования и транспортных средств. Но, несмотря на рост себестоимости продукции и снижение потребительского спроса, предприятие остаётся прибыльным, размер которой в 2018 г. составил 35468 тыс. руб., рентабельность продаж – 3,5% [4, с. 69-73; 5, с. 271-276].

В настоящее время в ООО «Навлинские продукты» производственный ассортимент насчитывает более 51 наименования основной продукции. Цельномолочная продукция представлена 26 видами продукции: плавленые сыры – 4, творог – 7, масло животное – 13. Оценка качества производимой продукции показала, что на предприятии осуществляется должный контроль за качеством исходного сырья и готовой продукции. Реализуемая продукция соответствует международным и российским ГОСТам, ТУ и СТО, имеет сертификаты соответствия [6, с. 53-57; 7, с. 216-220].

Сбытовой деятельностью в ООО «Навлинские продукты» занимается отдел сбыта, в состав которого входят начальник отдела сбыта, менеджер по продажам, приемосдатчик, восемь грузчиков. Главной целью отдела сбыта является получение прибыли за счет роста объема продаж. На предприятии действует гибкая ценовая политика, индивидуальный

подход к покупателю, за счет чего стабилизируются объемы продаж и сохраняется занимаемая доля на рынке. Предприятие использует как собственный, так и наемный транспорт для доставки сырья на предприятие и готовой продукции покупателям [8, с. 159-162; 9, с. 442-443].

Если рассматривать рынки сбыта молочных продуктов в порядке их значимости, то самый важный из них – внутренний, емкость которого в 2018 г. составила 96,4% произведённой продукции. В 2018 г. продукция предприятия реализовывалась в Брянской, Орловской, Калужской и Тульской областях. Наиболее востребованными видами продукции предприятия в 2018 г. были: кисломолочная продукция – 17248,5 т, молоко питьевое – 261980т, творог – 742,8 т.

В результате анализа организации и управления сбытовой деятельностью в ООО «Навлинские продукты» было выявлено ряд недостатков. В связи с этим были разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию управлению сбытовой деятельностью предприятия.

Стимулировать рост производства и реализации молочной продукции необходимо расширением ассортимента и постоянным обновлением продукции [10, с. 119-121]. Изучение ассортимента продукции предприятия показало, что в 2018 г. в его состав включены только три вида творожных продуктов: творог 5%, творог 9% и продукт творожный 18%. С целью совершенствования ассортимента продукции предприятию предлагается расширить производство творожных изделий, освоив выпуск биотворога. При производстве и реализации биотворога ООО «Навлинские продукты» получит дополнительную прибыль в размере 7680 тыс. руб.

В процессе анализа были выявлены наиболее эффективные каналы реализации продукции ООО «Навлинские продукты». В 2018 г. ими стали Брянская, Орловская, Калужская и Тульская области. Эти регионы, как социально и экономически благополучные, не только не сократили закупки продукции предприятия, но и имеют благоприятные тенденции для увеличения объёмов её реализации на своей территории, несмотря на снижение покупательского спроса в стране и проблемы в отрасли. В эти регионы были поставлены значительные объёмы молочной продукции, которые принесли предприятию большую долю прибыли.

В связи с этим рекомендуется в эти регионы увеличить поставки молочной продукции. В Брянскую область предлагается увеличить поставки продукции на 1291 т, в Орловскую область – на 192 т, Калужскую область – на 74 т, Тульскую область – на 75 т.

В результате предложенных мероприятий денежная выручка возрастет на 8,7%. Благодаря внедрению предложенных мероприятий по совершенствованию ассортимента продукции и управлению сбы-

товой деятельностью плановые объёмы поставки молочной продукции собственного производства увеличатся на 6,0%, денежная выручка – на 8,7%, прибыль предприятия на 93,7% или на 33238 тыс. руб. Уровень рентабельности вырастет на 2,7 п.п. и составит 6,2%.

Библиографический список

1. К инновационной модели регионального рынка молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, Е.М. Подольникова, О.А. Храмченкова, Е.А. Сухоцкая, Е.В. Жемердей // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 19-27.

2. Кубышкин А.В., Кубышкина А.В. Инфраструктура аграрного рынка Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник статей. Брянск, 2015. С. 88-93.

3. Васькин В.Ф., Васькина Т.И. Современные тенденции развития рынка молочной продукции // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 101-104.

4. Бабьяк М.А., Раевская А.В., Кузьмицкая А.А. Направления совершенствования организации производства молока в сельскохозяйственных предприятиях Брянской области // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5-2 (10). С. 69-73.

5. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Повышение уровня самообеспечения региона основными видами продовольствия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, Изд-во Брянский ГАУ, 2017. С. 271-276.

6. Кирдищева Д.Н. Обоснование направлений инновационного развития молочного скотоводства // АПК: регионы России. 2012. № 4. С. 53-57.

7. Тимошенко Н.А., Хохрина О.М. Актуальные проблемы импортозамещения молочной продукции в условиях ограниченной конкуренции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 216-220.

8. Анищенко Е.Н., Горло В.И. Проблемы в организации производственного учета продукции основного стада КРС // Актуальные проблемы состояния экономики региона взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 159-162.

9. Коростелёв А.И., Коростелёва О.Н., Рыбикова А.А. Животноводство Брянщины – повлияет на снижение нагрузки импортазамещения в регионе // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 4-2. С. 442-443.

10. Дьяченко О.В. Маркетинговый подход к совершенствованию управления сбытовой деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 118-123.

УДК 338:339.1:658

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКОЙ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Commodity policy management in a commercial enterprise

Антонян К.А., студент
Поседыко Н.А., к.э.н., доцент
Antonyan K.A., Posedko N.A.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Рассмотрена роль управления товарной политикой торгового предприятия. Проведена оценка рынка предприятия, анализ показателей ассортимента товаров, ABC – анализ, XYZ – анализ. Обоснованы направления совершенствования управления товарной политикой.

Abstract. *The role of product policy management of the commercial enterprise, the evaluation of the enterprise market, analysis of indicators of the range of goods, ABC – analysis, XYZ – analysis. Directions of improvement of management of commodity policy are proved.*

Ключевые слова: управление товарной политикой, торговое предприятие, ассортиментная политика, ABC – анализ, XYZ – анализ. рынок, поставщик.

Keywords: *commodity policy management, trade enterprise, assortment policy, ABC-analysis, XYZ-analysis. market, supplier.*

Товарная политика является одним из направлений маркетинговой деятельности, которая включает, кроме того, ценовую политику, распределительную и сбытовую политику, а также коммуникативную

политику. Основными целями товарной политики являются: обеспечение прибыли, увеличение товарооборота, приумножение доли рынка, на котором действует фирма, снижение расходов, повышение имиджа и уменьшение риска.

Для достижения целей товарной политики необходима работа в областях создания и продвижения товара: инновация, дифференциация, разработка и выбор марки, формы, вида товара и упаковки.

Разработка товарной политики для каждого предприятия в современных условиях и выработка своей рыночной стратегии является важным направлением в их деятельности. От того, насколько рационально на предприятиях торговли построена система формирования и управления товарной политикой, зависит эффективность (результативность) их коммерческой деятельности.

Выгоничское сельское потребительское общество осуществляет розничную торговлю преимущественно на территории Выгоничского района Брянской области. Динамика показателей свидетельствует о том, что за три года предприятие расширило масштабы своей деятельности. Выручка увеличилась на 3,0% и составила 98909 тыс. руб. Темпы роста выручки выше, чем темпы роста затрат, поэтому наблюдается существенный рост прибыли - на 44,0%. Торговая площадь за три года увеличилась на 138 кв. м., а число магазинов на 2 и составило 12. Уровень рентабельности повысился на 0,27 п. п.

В настоящее время Выгоничское сельпо – это современное, предприятие, которое является одним из важных для социальной сферы Выгоничского района, численность населения которого на 1 января 2019 г. составляла 19850 человек [1]. Магазины расположены в населенных пунктах района, профиль большинства из них – товары повседневного спроса.

Управление товарной политикой торгового предприятия предполагает ряд последовательно принимаемых решений, направленных на товары. Принятие решений осуществляется в зависимости от возможностей предприятия, состояния рынка, емкости рынка, его структуры, динамики развития рынка и изменения спроса. Основная цель деятельности предприятия в рамках товарной политики - разработка и предложение товаров, удовлетворяющих потребности покупателей.

При этом необходим стратегический подход, который означает, что любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно повлияет на конечные цели.

Одним из элементов товарной политики, как упорядоченной си-

стемы, является анализ рынка и возможностей предприятия. Выполняя эту работу, маркетинговая служба занимается изучением состояния спроса и ожиданий покупателей. На сегодняшний день на локальном рынке имеет место достаточно сильная конкуренция. Главными конкурентами являются торговые сети «Магнит» и «Пятерочка», которые усиливают свое присутствие, открывая все новые магазины [2]. Так, за анализируемый период на территории Выгоничского района были открыты два крупных магазина «Магнит» и четыре магазина «Пятерочка». Основными покупателями товаров являются жители сельской местности. Потребление продовольственных товаров зависит от потребительских предпочтений, уровня цен и других факторов [3]. Большинство покупателей являются постоянными, имеется устойчивый спрос на продовольственные и сопутствующие товары. Платежеспособный спрос определяется наличием денежных средств у покупателей, главным источником которых является заработная плата. Число работающих в районе на 1 января 2019 г. превысило 8 тыс. человек, среднемесячная заработная плата в 2018 г. составила 36727,7 руб. Среди покупателей многие получают пенсии. Платежеспособный спрос зависит от уровня цен, уровня доходов потребителей и склонности к накоплению [4].

Исходя из возможностей предприятия, следует отметить, что магазины сельпо максимально приближены к потребителям и по размеру сравнительно невелики, в большинстве из них применяется метод самообслуживания. Следует отметить, что в настоящее время предприятие обеспечено высокоэффективными кадрами, что является его конкурентным преимуществом [5].

Важнейшим элементом системы товарной политики является ассортиментная политика. Управление товарной политикой должно обеспечить необходимые решения и меры по формированию и управлению товарным ассортиментом, поддержанию конкурентоспособности каждого из конкретных товаров на определенном уровне. Большое значение имеет обеспечение эффективности продаж товаров [6].

Вопросы расширения или сужения ассортимента имеют большое значение для развития предприятия. Главной целью выступает рост продаж посредством оптимизации состава ассортимента и его структуры, рост уровня оборачиваемости товаров. Повышение конкурентных преимуществ предприятия достигается путем формирования более привлекательного и актуального ассортимента для потребителей.

Анализ показателей ассортимента показал, что количество наименований товаров в ассортименте предприятия в 2018 году увеличилось по сравнению с 2017 годом на 20,7 %. Коэффициент полноты в

2018 году составляет 105,9%, коэффициент устойчивости - 79%, то есть 396 видов товаров из 478 в 2018 г. пользовались устойчивым спросом. Обновление ассортимента осуществляется регулярно.

Для выявления перспективности ассортиментной политики в Выгоничского сельпо был проведен ABC – анализ, который показал, что 79,8,% продаж обеспечивают 15 групп и подгрупп товаров (блок А). В блоке В 14,1% результата обеспечили 7 групп, в блоке С - 6,1% результата обеспечили 6 групп товаров.

На перспективу целесообразно проводить политику сокращения или исключения товарных групп из блока С. чтобы уменьшить мало-производительные затраты и вложить их в блок А, тем самым оптимизировать реализацию товарных групп блока А.

Для изучения характера потребления отдельных групп товаров проведен XYZ – анализ. Это метод, позволяющий проводить анализ и делать прогноз стабильность продаж отдельных ассортиментных групп товаров, предсказать рыночное поведение различных групп покупателей. Он выявил, что 41,4% товаров, реализуемых в Выгоничском сельпо характеризуются стабильной величиной продаж и высокой точностью прогноза. 34,5% товаров – сезонными колебаниями потребности в них, а 24,2% товаров продаются нерегулярно, с непредсказуемым прогнозом.

Сочетание методов ABC – анализа и XYZ – анализа предоставляет возможность выявить лидеров ассортиментных групп и групп-аутсайдеров. Всего при проведении совмещенного анализа получено девять групп. Анализ совмещенной матрицы показал, что 37,9% товаров (АХ) и 3,4% (ВХ) обеспечивают высокий товарооборот и стабильность, необходимо обеспечить их постоянное наличие. Для 17,2% (АУ) и 6,9% (ВУ) товаров характерен высокий товарооборот и недостаточная стабильность продаж, По ним необходимо увеличить страховой запас. При высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж 6,9% (АЗ) и 13,7% (ВЗ). По товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов. Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа. По части товаров необходимо обеспечить более частые поставки. В группу товаров CZ входит 13,7% реализуемых товаров. Это товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т.п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента (например, отдельные текстильные товары). Другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых предприятие несет убытки.

Изъятие неэффективных товаров – важный элемент товарной политики. К числу неэффективных товаров следует отнести отдельные виды парфюмерно-косметических товаров, приправы и др.

Анализ показал, что в Выгоничском сельпо управление товарной политикой организовано на должном уровне. Вместе с тем в управлении товарной политикой имеются отдельные недостатки:

- не создана система при формировании товарной политики, а между тем функционирование механизма системы приносит необходимый эффект;
- нет обобщенного опыта при формировании товарной политики;
- нет методик определения эффективности управления товарной политики и др.

Для совершенствования управления товарной политикой предприятия необходимо:

- постоянно следить за широтой, глубиной, обновлением ассортимента;
- необходимо проводить работу по оптимизации ассортимента;
- ввести в практику планирование мероприятий по решению задач товарной политики;
- управлять товарными запасами для ускорения их оборачиваемости и т.д. [7, с. 222].

Изделия из мяса птицы пользуются постоянным и устойчивым спросом. Проведен мониторинг рынка изделий из мяса птицы, который дал возможность сделать выбор в пользу наиболее перспективного поставщика [8, с. 434]. Поставщиками явились: оптовая компания ООО «Континент-Агро», ЗАО «Куриное Царство», БТК Литейная 88.

По каждому поставщику определен сводный интегральный показатель по системе критериев. Поставщик, набравший максимальное количество баллов, является наиболее выгодным для Выгоничского сельпо. Им оказалась оптовая компания «Континент-Агро» (473,5 баллов).

Целесообразно укрепить взаимоотношения с этим поставщиком товаров, вследствие чего появится возможность получать скидки на покупаемую продукцию, а значит, использовать оптимальную торговую наценку. Кроме того, сократятся издержки по доставке и хранению нереализованных товаров, что приведет к ускорению оборачиваемости товаров [9, 10].

Выгоничское сельпо имеет неплохой шанс не только сохранить, но и повысить долю на рынке, увеличить эффективность деятельности. Товарооборот в перспективе вырастет на 4945 тыс. руб., прибыль от продаж увеличится на 1400 тыс. руб., уровень рентабельности продаж увеличится на 1,2 п. п.

Библиографический список

1. Брянская область в цифрах. 2019. Крат. стат.сб. / Брянскстат. Брянск, 2019. 180 с.
2. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Особенности развития розничных торговых сетей в современных условиях // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 46-51.
3. Рыбикова А.А., Коростелёва О.Н. Потребление на душу населения Брянской области основных продуктов питания // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 31. С. 64-65.
4. Иванюга Т.В. Анализ расходов домашних хозяйств Брянской области // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 167-170.
5. Никулина А.С., Хохрина О.М. Кадровая политика как инструмент управления в ООО «Торговый дизайн» г. Брянск // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 250-252.
6. Бородавко А.М., Кузьмицкая А.А. Основные направления повышения экономической эффективности продаж товаров в розничном торговом предприятии // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 133-136.
7. Михальченкова М.А. Методические подходы к оценке финансовых результатов предприятия // Финансирование и кредитование российского бизнеса: региональный опыт, проблемы, перспективы: материалы IX Международной научно-практической конференции. Тула, 2019. С. 64-66.
8. Дьяченко О.В. Особенности отраслевого анализа в розничной торговле // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 216-220.
9. Степченко А.В., Хохрина О.М. Управление маркетинговой деятельностью предприятия // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 222-224
10. Хохрина О.М., Тимошенко Н.А. Техническая политика агропромышленного комплекса Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 433-438.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ
ИЗДЕЛИЙ В ОАО «ТРУБЧЕВСКХЛЕБ»**

*Improvement of marketing activity of the production of bakery ideas
in JSC "Trubchevskhleb"*

Беликов И.О., студент
Коростелева О.Н., к.э.н., доцент
Belikov I.O., Korosteleva O.N.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье представлены основные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия производящего хлебобулочные изделия.

Abstract. *The article presents the main directions of improving the marketing activities of an enterprise producing bakery products.*

Ключевые слова: хлеб и хлебобулочные изделия, структура управления, конкурентоспособность, ассортимент.

Keywords: *bread and bakery products, management structure, competitiveness, assortment.*

Хлеб был и остается одним из основных продуктов питания населения нашей страны. Ежедневное повсеместное потребление хлеба позволяет считать его одним из важнейших продуктов питания, пищевая ценность которого имеет первостепенное значение. Он обеспечивает более 50% суточной потребности в энергии и до 75% потребности в растительном белке.

На сегодняшний день ОАО "Трубчевскхлеб" поставляет хлебобулочные изделия в г. Брянск, Трубчевский, Выгоничский, Севский, Суземский, Погарский, Почепский, Комаричский, Брасовский районы Брянской области, тем самым обеспечивая более 250 торговых точек самым необходимым продуктовым товаром – хлебом [1, с. 136].

Принципы деятельности ОАО «Трубчевскхлеб» представляются следующими:

- обеспечение выпуска качественной продукции, пользующейся доверием у покупателей;

- удовлетворение вкусов потребителей путем расширения ассортимента продукции;
- обеспечение устойчивого и рентабельно работающего производства;
- долговременное сотрудничество с надежными поставщиками;
- защита и забота о работнике хлебозавода и его семье;
- соблюдение законодательства Российской Федерации, Брянской области и Трубчевского района;
- обеспечение экологически безопасного производства [2, с. 123].

В целом необходимо констатировать тот факт, что предприятие прибыльно в 2016- 2018гг, и функционирует достаточно стабильно и наивысших результатов оно достигло в 2017 г.

Таблица – Состав и структура производимой продукции в ОАО «Трубчевскхлеб» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		2018 г. в % к 2016 г.
	тонн	%	тонн	%	тонн	%	
Хлеб	1217	60,5	1251	59,6	1186	57,7	97,5
Булки	545	27,1	581	27,7	528	25,7	96,9
Кондитерские изделия	76	3,8	90	4,3	125	6,1	164,5
Сдобные изделия	91	4,5	101	4,8	137	6,7	150,5
Сухари	82	4,1	76	3,6	80	3,9	97,6
Итого	2011	100	2099	100	2056	100	102,2

Основными видами деятельности ОАО «Трубчевскхлеб» являются производство и реализация хлебобулочных, кондитерских, бараночных, сухарных, сдобных изделий, а также продукция диетического и целебного направления.

Производимая продукция пользуется спросом у населения. На протяжении всей своей истории ОАО «Трубчевскхлеб» славится исключительным качеством своей продукции. В производственных цехах трудятся настоящие мастера, преданные своему делу, которые бережно хранят традиции хлебопечения [3, с. 77].

Для производства хлебобулочной и кондитерской продукции

используется только высококачественное сырье в основном отечественного производства, отвечающее требованиям ГОСТа [4, с. 23].

За последние годы значительная часть устаревшего оборудования было модернизировано. Руководство предприятия отдает предпочтение ведущим отечественным производителям хлебопекарного оборудования, которое отличается высокой степенью автоматизации процесса хлебопечения, что приводит к минимизации ручного труда и повышению производительности [5, с. 273].

На предприятии успешно решаются экологические вопросы, что достигается с помощью современного оборудования и новейших технологических разработок, используемых в производстве хлебобулочных и кондитерских изделий [6, с. 230].

Предприятие выпускает широкий ассортимент батончиков. Широко представлены булочные и сдобные изделия, сроки реализации которых 16 и 24 часа. Наименование выпускаемого хлеба включает четырнадцать видов, разнообразных по весу и составу [7, с. 93].

ОАО «Трубчевскхлеб» выпускает девять видов пряников со сроком реализации 20 суток и шесть видов сухарей. Наибольшее количество наименований приходится на продукцию, выпускаемую кондитерским цехом предприятия.

К кондитерским изделиям относятся: печенье, кексы, пирожные, рулеты, торты, трубочки с кремом.

Предприятие постепенно начало переориентацию на производство кондитерских изделий. Их количество по сравнению с 2018 г. возросло почти в 1,6 раза. Увеличилось в 2018 г. и производство сдобных изделий на 50,5%.

Производство же хлебобулочных изделий сократилось. Производство хлеба понизилось на 2,5% по сравнению с 2016 г.

Предприятие занимается реализацией хлебобулочных изделий, розничной торговлей и прочей продукцией. В структуре выручки наибольшая доля приходится на реализацию хлебобулочных изделий.

В ОАО «Трубчевскхлеб» происходит увеличение денежной выручки – на 8,4%. Происходит и увеличение себестоимости реализованной продукции, работ и услуг, причем несколько больше, относительно увеличения выручки, как следствие валовая прибыль предприятия увеличивается но менее значительно.

При значительном росте коммерческих расходов происходит снижение прибыли от продаж на 8,9%, что отрицательно характеризует коммерческую деятельность предприятия.

У предприятия имеются как прочие расходы, так и доходы, то

есть результаты не связанные с основной деятельностью предприятия. В результате чистая прибыль снижается на 2450 тыс. руб., но все же предприятие в 2016, 2017 и 2018 гг. функционирует стабильно и является прибыльным.

Предприятие прибыльно и рентабельно, но отрицательным фактором является снижение показателей рентабельности.

Эффективность использования площадей предприятия увеличивается по выручке от реализации продукции и снижается по прибыли. Производительность труда по выручке от реализации и по прибыли снижается на 4,0% и 19,2% соответственно, что обусловлено более значительным ростом численности работников, при менее значительном росте выручки и снижения прибыли от продаж.

В результате проведенного исследования в рамках работы были выявлены резервы для совершенствования маркетинговой деятельности ОАО «Трубчевскхлеб» и разработаны следующие мероприятия:

- повышение конкурентоспособности хлебобулочных изделий путем совершенствования маркетинговой политики предприятия;
- создание и внедрение двух новых товаров — ржаного хлеба с добавлением муки семян льна и семян амаранта [8, с. 170].

Руководство ОАО «Трубчевскхлеб» в качестве долгосрочных целей может рассмотреть следующие цели:

- ввести в организационную структуру управления отдел маркетинга;
- сократить прямые затраты рабочего времени (на 15%);
- увеличивать объемы инвестиций, направляемых в социальную сферу предприятия (довести долю отчислений от прибыли на социальные нужды до 10% от нераспределенной прибыли);
- сохранить лидирующие позиции на рынке продуктов хлебопечения в глубинке Трубчевского района;
- укрепить позиции ОАО «Трубчевскхлеб» в центре Трубчевского района.

Исследование свойств семян льна показали, что его семена богаты содержанием жиров, протеинов, клетчатки и витаминов, которые так необходимы нашему организму при современном темпе жизни. Семена льна делают сбалансированным аминокислотный состав хлебобулочных изделий, обогащая витаминами и микроэлементами, тем самым повышая пищевую и биологическую ценность [9, с. 50].

Еще один экзотический продукт – хлеб с добавлением семян амаранта. Это отнюдь не новинка, а «хорошо забытое старое». Оказывается такой вид хлеба был широко распространен в России: до эпохи правления Петра I на Руси выпекали именно амарантовый хлеб. Его

считали лечебным продуктом, дающим здоровье, силы и долголетие. Целебные свойства амаранта известны с глубокой древности. Недаром это растение называют «нектаром бессмертия».

При увеличении выручки от реализации продукции за счет внедрения двух новых сортов хлеба с добавлением муки семян льна и амаранта, производительность труда так же увеличится на 5,8%. Деловая активность предприятия так же возрастет на 0,41 оборотов, а период обращения сократится на 3 дня [10, с. 114].

Рост показателей хозяйственной деятельности приведет к росту обобщающих показателей экономической эффективности деятельности предприятия, а именно показателей рентабельности. Так в перспективе с учетом предложенных мероприятий рентабельность капитала увеличится на 3,77 п. п., что обусловлено в большей мере увеличением величины чистой прибыли. Рентабельность продаж и продукции так же увеличится за счет более высокого роста прибыли по сравнению с увеличением выручки от реализации продукции и себестоимости.

Библиографический список

1. Бородавко А.М., Кузьмицкая А.А. Основные направления повышения экономической эффективности продаж товаров в розничном торговом предприятии // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 133-136.

2. Озерова Л.В., Дьяченко О.В., Кузьмицкая А.А. Теоретические аспекты системы воспроизводства кадров в сельском хозяйстве // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 118-126.

3. Васькин В.Ф. Нестеренко Л.Н. Факторы, оказывающие влияние на развитие экономики аграрного сектора региона // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 74-80.

4. Бабьяк М.А., Озерова Л.В. Планирование себестоимости продукции растениеводства: методические указания. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 47 с.

5. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Повышение уровня самообеспечения региона основными видами продовольствия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2017. С. 271-276.

6. Поседько Н.А. Развитие торговли в регионе в современных условиях // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы и решения: материалы Международной научно-методической конференции. Брянск, 2014. С. 230-232.

7. Кубышкин А.В., Кубышкина А.В. Инфраструктура аграрного рынка Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 88-93.

8. Подольникова Е.М. Методы реализации инновационной политики в АПК // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 169-172.

9. Технологические аспекты природопользования при получении экологически безопасной продукции / А.И. Грищенко, А.М. Хлопяников, Г.В. Хлопяникова, В.П. Грищенко, Е.М. Подольникова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 3-3 (34). С. 49-52.

10. Динамика численности населения и занятости в сельской местности / В.Е. Ториков, В.Ф. Васькин, Е.М. Подольникова, А.И. Поторов // Вестник Курской ГСХА. 2019. № 2. С. 110-118.

УДК 339.138:631.15

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МАРКЕТИНГА
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**
Organizational structures of marketing in agricultural enterprises

Бурякова К.Н., студент
Buryakova K.N.

ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, Российская Федерация
Voronezh State Agricultural University

Аннотация. В статье определены современные тенденции формирования сбытовых и маркетинговых служб в организационных структурах сельскохозяйственных предприятий и обоснованы направления их совершенствования.

Abstract. *The article defines the current trends in the formation of sales and marketing services in the organizational structures of agricultural*

enterprises and substantiates the directions of their improvement.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, сбыт, организационная структура, сельскохозяйственные предприятия.

Keywords: *marketing activities, sales, organizational structure, agricultural enterprises.*

Развитие маркетинговой деятельности – один из важнейших резервов повышения экономической эффективности в аграрном секторе. Однако в подавляющем большинстве предприятий не уделяют должного внимания практическому использованию инструментов современной концепции маркетинга. Изучение нами причин этого явления позволило определить основные факторы, сдерживающие этот процесс: инерционность мышления руководителей, отсутствие у них маркетинговых знаний и практического опыта; отсутствие кадров, обладающих компетенциями в области маркетинга и уверенности в том, что с созданием маркетингового подразделения можно положительно решить вопрос реализации продукции в современных условиях. В условиях ограниченности финансовых ресурсов создание в организационной структуре еще одного подразделения и увеличение численности аппарата управления вызывает сомнения с точки зрения целесообразности дополнительных затрат. Кроме того, многие руководители сельскохозяйственных предприятий не воспринимают маркетинг как рыночную философию и комплекс основных инструментов по эффективному выходу на рынок и поддержанию высокой конкурентоспособности продукции.

В настоящее время в большинстве сельскохозяйственных предприятий организационная структура не соответствует принципам маркетинга, имеются проблемы внутреннего взаимодействия служб и структурных подразделений, ограниченности маркетинговых инструментов для анализа рынка, неэффективного управления производством и сбытом продукции. При этом наличие в организационной структуре предприятия службы маркетинга позволяет избегать дублирования функций и противоречий между структурными подразделениями предприятия [1, с. 284].

Исследование показало, что службы маркетинга или отделы сбыта сформированы практически на всех перерабатывающих предприятиях Воронежской области. Однако сельскохозяйственные предприятия отстают от промышленных, а с точки зрения организации маркетинговой деятельности их можно разделить на 3 группы.

К первой группе можно отнести сельскохозяйственные пред-

приятия, в которых отсутствует не только служба маркетинга, но и отдел снабжения и сбыта. Функции маркетинга, и частности вопросы сбыта продукции, в таких предприятиях выполняют специалисты разного профиля и руководители высшего уровня управления. В таких предприятиях, как правило, не решены вопросы переработки и хранения собственной продукции.

Ко второй группе относятся сельхозпредприятия, в которых созданы службы маркетинга или сбыта, но по разным причинам деятельность их неэффективна. И хотя этим предприятиям присущ более высокий уровень предпринимательской активности и они часто имеют собственные перерабатывающие производства, у них не всегда имеются достаточные возможности, чтобы своевременно реагировать на изменения спроса на свою продукцию.

Сельскохозяйственные предприятия, относящиеся к третьей группе, имеют полноценные, хорошо укомплектованные специалистами службы маркетинга. В таких предприятиях практически всегда есть производственные мощности для переработки, хранения и реализации продукции. Благодаря этому они оставляют у себя часть прибыли, которая в хозяйствах предыдущих групп достается перерабатывающим и торговым предприятиям [2, с. 61].

Создание отдела маркетинга на предприятии способствует достижению маркетинговых целей: выявлению потребностей покупателей, расширению рынков сбыта, выявлению новых сегментов рынка и в конечном итоге росту прибыли. Таким образом, в условиях конкуренции маркетинг является ведущей функцией, определяющей стратегию и тактику предприятия, стиль и характер управления его предпринимательской деятельностью.

Сейчас на сельскохозяйственных предприятиях осуществляется перестройка организационных структур управления в соответствии с требованиями рыночной экономики. Организация производственно-сбытовой деятельности сельскохозяйственных предприятий на принципах маркетинга должна сопровождаться изменением организационной структуры управления, характера работы, стиля мышления руководства.

Большинство сельскохозяйственных предприятий, особенно небольших не предусматривают создавать службу маркетинга как самостоятельный элемент организационной структуры, поэтому они, как правило, возлагают обязанности в сфере маркетинга на отдельные категории работников или функциональных служб. Так, на крупных предприятиях вопросами реализации и поставки занимается коммерческий директор, который почти полностью выполняет все задачи по

сбыту продукции, то есть такие как анализ и прогноз в области ценообразования и конкурентоспособности продукции, поиск оптимальных каналов реализации. В его подчинении находятся один или несколько сбытовиков.

На небольших сельскохозяйственных предприятиях, где нет должности коммерческого директора выполнение конкретных функций маркетинга, в том числе по сбыту продукции остается в компетенции разных специалистов.

Отметим, что предприятия агропродовольственного подкомплекса формируют многочисленные связи с перерабатывающими предприятиями и торговыми организациями, что приводит к необходимости проведения контроля за организационным процессом, начиная от поставки и заканчивая сбытом продукции.

Решению проблем производственно-сбытовой деятельности агропредприятий в нынешних условиях будет способствовать централизованная структура управления сбытом. На первоначальном этапе внедрения маркетинговых служб целесообразно создавать службы сбыта. В дальнейшем, с развитием маркетинговой ориентации предприятия и приобретением его специалистами знания и опыта в сфере маркетинга появится возможность для формирования самостоятельных служб маркетинга, которые будут выполнять функции в полном объеме [3, с. 119].

Большинство сельскохозяйственных предприятий Воронежской области из-за недостатка средств и недостаточное количество высококвалифицированных специалистов по маркетингу не могут создать самостоятельную службу маркетинга, поэтому целесообразно организовывать маркетинговые службы при районных управлениях агропромышленного развития. Должны создаваться и областные маркетинговые центры при областном управлении. Такие районные и областные маркетинговые службы должны помогать сельскохозяйственным предприятиям и фермерским хозяйствам в решении задач по реализации продукции. Службы сбыта агропредприятий должны тесно сотрудничать с районными маркетинговыми службами и областным маркетинговым центром в регионе.

Организация маркетинговой деятельности на районном уровне может осуществляться в следующих формах: службы маркетинга районного управления агропромышленным комплексом или в составе администрации района; служба маркетинга в виде потребительского кооператива сельскохозяйственных товаропроизводителей; служба маркетинга в виде частного консультационного центра, который

предоставляет определенный набор услуг для аграрных предприятий и фермеров [4, с. 253].

Установлено, что в настоящее время на районном уровне управления агропромышленным комплексом почти не оказывают маркетинговых услуг, поскольку, согласно положению, они не обязаны это делать. Сегодня эти органы в основном занимаются только отслеживанием информации и ее анализом, подготовкой справок для руководства района и области. Создание сельскохозяйственными товаропроизводителями и перерабатывающими предприятиями региона эффективных маркетинговых структур на районном и региональном уровнях требует длительного периода. Именно поэтому инициатором маркетингового консалтингового обслуживания отрасли должны стать органы государственного управления АПК.

В то же время частные компании стараются занять нишу по предоставлению консалтинговых услуг, в том числе и в сфере маркетинга. Поэтому можно предположить, что в перспективе функции по агромаркетингу в Воронежской области частично будут выполнять частные фирмы.

Консалтинговые службы в сфере маркетинга на уровне районов и Воронежской области уже создаются. Их основными задачами являются: проведение маркетинговых исследований и сбор информации о конкурентной среде, ценах, ассортименте и качестве товаров; оценка емкости рынка и динамики его развития; оценка окупаемости проектов при разработке нового продукта; разработка товарных марок и фирменного стиля аграрных предприятий.

Руководителям сельскохозяйственных предприятий при разработке системы мероприятий по проектированию служб маркетинга следует проявлять и оценивать перспективы развития предприятия; формулировать маркетинговые цели и пути их достижения, быть готовым к непредсказуемым изменениям ситуации на рынке; обеспечивать контроль реализации маркетинговой стратегии с последующей разработкой рекомендаций по корректировке планов в соответствии с условиями деятельности предприятия [5, с. 20].

Таким образом, создание гармоничной системы маркетинговой деятельности в агропромышленном комплексе как на уровне предприятий, так и на уровне регионов за счет оптимизации взаимодействия предприятий с рынком может обеспечить рост эффективности производства продовольствия и создать условия, содействующие решению целого комплекса социальных проблем регионов и страны в целом.

Библиографический список

1. Демченко А.Ф., Коновалова С.Н., Фирсова О.В. Маркетинг: учебное пособие. Воронеж: ВГАУ, 2003. 296 с.
2. Коновалова С.Н., Шевцова Н.М. Влияние маркетинговой деятельности на эффективность управленческих решений в АПК // Сборник докладов V Международной научно-практической конференции. Орел, 2015. С. 59-62.
3. Дьяченко О.В. Маркетинговый подход к совершенствованию управления сбытовой деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 118-123.
4. Загвозкин М.В., Чакаев А.Р. Факторы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий // Актуальные вопросы устойчивого развития АПК и сельских территорий: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 50-летию со дня образования кафедры экономического анализа, статистики и прикладной математики. Воронеж, 2018. С. 251-255.
5. Подольникова Е.М. Управление маркетингом в сельском хозяйстве // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. С. 18-23.

УДК 338:334

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ОБЩЕСТВЕ

Marketing management in the consumer society

Воронин Д.В., студент

Подольникова Е.М., к.э.н., доцент

Voronin D.V., Podolnikova E.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация

Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Для предприятий торговли маркетинговая деятельность играет важнейшую роль. Основная задача торговли - продажа товаров в целях максимального удовлетворения спроса потребителей при высоком качестве торгового обслуживания и минимальном уровне

издержек обращения и потребления. В статье рассмотрены вопросы применения маркетинговых инструментов в торговом предприятии.

Abstract. *For trade enterprises, marketing activities play a crucial role. The main task of trade is the sale of goods in order to maximize the satisfaction of consumer demand with high quality of trade services and a minimum level of costs of circulation and consumption. The article deals with the use of marketing tools in a commercial enterprise.*

Ключевые слова: маркетинг, торговля, потребительское общество.

Keywords: *marketing, trade, consumer society.*

Основной функцией маркетинговой деятельности является формирование и стимулирование спроса. То есть спрос связывает торговлю и маркетинг в единое целое. И если задачей маркетинга для производственного предприятия является создание таких товаров и услуг, которые не нуждались бы в усилиях по сбыту, то задачи маркетинга в торговле - это, во-первых, предотвращение закупа товара, не пользующегося спросом (и косвенное влияние на производителя товаров), а, во-вторых, продвижение товара, спрос на который упал [1].

Анализ маркетинговой деятельности в России показывает, что вкладываемые в маркетинг средства зачастую используются не эффективно, контроль деятельности не осуществляется, а потребитель, вследствие этого, несет дополнительные затраты. Маркетинговая деятельность в большинстве случаев осуществляется бессистемно и эпизодически в виде решения отдельных маркетинговых задач, чаще всего связанных со сбытом товара, воспринимается как носитель грубого навязывания, психологической обработки и манипулирования поведением потребителя и из-за несовершенства отторгается. Поэтому в настоящее время необходимо уделить внимание вопросам совершенствования применения маркетинговых инструментов при осуществлении любого вида деятельности, особенно в торговле [2].

В настоящее время практически во всех потребительских обществах отсутствует отдел маркетинга, не исключение составляет и Боровское райпо, выступившее в качестве объекта исследования.

Ассортимент потребительского общества формируется по сырьевому признаку (хлебобулочные, кондитерские изделия, молоко и молочная продукция; рыба и рыбная продукция, мясные продукты). Необходимо отметить, что формирующийся ассортимент остается неизменным в течение нескольких лет. Это связано с политикой торгового предприятия: стремление закупать небольшие партии товаров у хорошо известных поставщиков и выбирать таких, которые могут то-

вар доставлять в достаточном количестве и в нужное время [3].

Ценовая политика конкурентов в значительной мере определяет уровень цен в торговых точках Брасовского райпо. Предприятие стремится к тому, чтобы продажная цена товаров, не была выше, чем у конкурентов. Но фактически розничные цены потребительской кооперации только по некоторым позициям ниже цен конкурентов.

Предприятие использует прямой канал реализации продукции - реализует продукты через розничную торговую сеть.

Современные потребители скептически относятся ко многим инициативам специалистов по маркетингу, поэтому привлечь и удержать покупательский интерес к какому-либо виду товаров довольно сложно.

Проведя исследование деятельности Брасовского райпо, выявили, что целью основной деятельности предприятия должно являться удержание лидирующих позиций на рынке, усиления предприятия должны быть направлены на минимизацию угроз, связанных с факторами внешней среды. Для этого следует использовать современное оборудование, высокое качество обслуживания, высокий уровень квалификации кадров и изыскивать возможности обслуживания дополнительных групп потребителей [4, 5, 6].

В качестве основных направлений совершенствования маркетинговой деятельности Брасовского райпо можно рекомендовать:

- привлечение дополнительных групп потребителей путем организации кафе быстрого обслуживания;
- совершенствование рекламной деятельности на предприятии.

С целью привлечения дополнительных групп потребителей предлагаем Брасовскому райпо организовать кафе быстрого обслуживания «Кумир».

Отметим, что организация кафе является достаточно успешным средством привлечения дополнительных групп потребителей. В Брасовском районе при существующих точках общественного питания спрос превышает предложение. Конкурентоспособность кафе обеспечивается: удобством расположения, высокими вкусовыми качествами блюд, уровнем качества сервиса и обслуживания, что по сравнению с другими конкурентами дает большие преимущества.

В настоящее время изменился темп жизни, и многие рабочие и служащие в обеденный перерыв отправляются пообедать в ближайшее кафе, максимально экономя время [7, 8, 9, 10].

Тем самым на кафе быстрого обслуживания «Кумир» ложится ответственность по созданию разнообразного ассортимента и высоко-

го качества продукции путем предоставления холодных или горячих закусок, десертов, напитков.

На этапе выхода на рынок целью предприятия является формирование устойчивого спроса на услуги кафе.

Чтобы добиться успеха в своей области: расширить ассортимент предлагаемых продуктов и услуг, привлечь новых клиентов, кафе необходимо создать положительный имидж, который будет основываться на соотношении цены и качества продукции.

Общие затраты на оборудование кафе составят 404247,3 руб.

Всего для организации кафе понадобится в месяц - 324029 руб., а в год – 3888 тыс. руб.

Для привлечения посетителей, необходимо провести ряд рекламных мероприятий.

Такими видами рекламы и способом продвижения кафе «Кумир» станут:

1. Разработка наружной рекламы.

2. Печать полиграфической продукции - листовок, визиток, буклетов с информацией о проходящих в кафе акциях, мероприятиях, событиях, и расстановка их в картхолдерах в наиболее часто посещаемых местах центральных районов города - магазинах, автозаправочных станциях, автомойках.

3. Организация рекламы в СМИ - ротация рекламного ролика по телеканалу «Россия», размещение объявления в рекламных рубриках районной газеты.

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий по продвижению услуг кафе «Кумир» составят 264800 руб.

Проведение рекламных мероприятий будет способствовать увеличению количества покупателей среди местного населения. Это будет способствовать увеличению выручки предприятия от реализации продукции.

Рекомендованные мероприятия позволят Брасовскому райпо дополнительно получить 10964 тыс. руб. прибыли, рентабельность продаж составит 5,3%, что на 3,9 п.п. выше фактического уровня.

Таким образом, разрабатываемые мероприятия позволят повысить эффективность деятельности Брасовского райпо.

Библиографический список

1. Дьяченко О.В. Маркетинговый подход к совершенствованию управления сбытовой деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 118-123.

2. Дьяченко О.В. Особенности отраслевого анализа в розничной торговле // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 216-220.

3. Дьяченко О.В. Методы эффективного управления финансами предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 130-135.

4. Хохрина О.М. Агрмаркетинг – основное звено процесса формирования эффективного аграрного рынка // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 71-74.

5. Дьяченко О.В. Условия реализации инновационных процессов в АПК Брянской области // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 146-149.

6. Семченкова С.В., Чулкова Г.В. Маркетинг сельских территорий в системе концепции устойчивого развития // Агроэкологический туризм как инструмент устойчивого развития сельских территорий в регионах России и за рубежом: материалы Международной научной конференции. Волгоград, 2015. С. 203-207.

7. Ищук О.В., Беднякова О.Д. Особенности маркетинговой деятельности в АПК // Актуальные проблемы АПК: взгляд молодых исследователей. Смоленск, 2017. С. 61-63.

8. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Особенности развития розничных торговых сетей в современных условиях // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 46-51.

9. Нормативная потребность человека в пищевых веществах и энергии, и их фактическое потребление населением Брянской области / О.Н. Коростелева, А.А. Рыбикова, А.И. Коростелёв // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 4. С. 108-110.

10. Поседько Н.А. Проблемы развития малого предпринимательства в аграрной сфере региона // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 322-324.

ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ НА РЫНКЕ КИСЛОМОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ Г. ВОРОНЕЖА

Гунько Ю.В., магистрант

Попова А.И., магистрант

Gunko Yu.V., Popova A.I.

ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, Российская Федерация

Voronezh State Agrarian University

Аннотация. В статье дан анализ проведенным маркетинговым исследованиям на рынке кисломолочной молочной продукции, в частности кефира. Авторами разработаны вопросы для оценки предпочтений покупателей кефира в городе Воронеж

Abstract. *The article analyzes the conducted marketing research in the market of fermented dairy products, in particular kefir. The authors developed questions to assess the preferences of kefir buyers in Voronezh.*

Ключевые слова: рынок, потребители, кисломолочная продукция, торговые марки

Keywords: *market, consumers, dairy products, trademarks*

Отечественный рынок кисломолочной продукции зависит от состояния сырьевой базы, поэтому одним из определяющих факторов его развития является состояние влияющего рынка – рынка молока [1, 2].

Снижение роста производства кисломолочной продукции может наблюдаться только в условиях отсутствия динамики благоприятного развития сырьевой базы. Также на развитие рынка влияет наличие или отсутствие спроса на данный продукт [3, 4, 5].

Статистика последних лет показывает положительную динамику развития рынка кисломолочных товаров, что позволяет сделать вывод и том, что кефир является самым популярным кисломолочным продуктом: две третьих производства приходится именно на долю данного продукта.

В настоящее время российский рынок готов предположить широкую ассортиментную линейку молочных продуктов, в том числе и кефира. На прилавках наших супермаркетов можно встретить от однодневного вида кефира, до того, который хранится несколько месяцев.

Высокую популярность в последнее время обрел особый вид

продукта, к которому относится бифидокефир и биокефир. Основным отличием данного вида кисломолочной продукции являются лактобактерии и бифидобактерии, которые входят в состав. Для этих бактерий характерно содержание микрофлоры, что положительно сказывается на микробиоценозе желудочно-кишечного тракта человека.

По данным Минсельхоз РФ в Воронежской области по итогам I полугодия 2019 года объем производства молочной продукции вырос на 46,1 тыс. тонн по сравнению с предыдущим годом. Производственный показатель стал самым высоким в стране.

Кроме того, Воронежская область вошла в тройку лидеров по реализации молока за сутки. Показатель составил 2,2 тыс. т. Первые места заняли Республика Татарстан и Краснодарский край.

С целью расширения производственной деятельности, в 2019 году в регионе планируют открыть три молочных комплекса, каждый из которых будет рассчитан на 2,8 тыс. голов. Это позволит в ближайшее время увеличить производство молока на 1 млн. т.

На сегодняшний день молочная промышленность в России делает успехи, в среднем увеличивая свое производство на 2 – 3% ежегодно. Особенно положительной динамикой развития, а также практичной стабильностью отличается рынок кисломолочной продукции, в частности рынок кефира.

Прежде всего, это связано с высокой востребованностью данного сегмента молочной промышленности, который в настоящее время занимает второе место по своему потреблению в нашей стране.

Основными потребительскими свойствами кисломолочных продуктов являются их химические показатели, такие как калорийность, кислотность, содержание жира, минеральных веществ и витаминов.

Немаловажными для потребителей являются технические параметры, такие как дизайн и объем упаковки, цена, известность торговой марки, соответствие продукции требованиям стандартов.

Для того, чтобы выявить какие потребительские свойства кисломолочных продуктов являются наиболее важными и определить каким товаропроизводителям отдают предпочтения покупатели, мы провели маркетинговый опрос среди жителей г. Воронежа. Нами было опрошено 110 человек из разных возрастных групп (20-55 лет) и социальных слоев населения.

Оценка полученных результатов показывает, что основной выбор большинства респондентов в пользу продукция компании Вкусно-теево – 58,1%. Во многом такой выбор это объясняется более низкой стоимостью по сравнению с другими товарными марками (рис. 1).

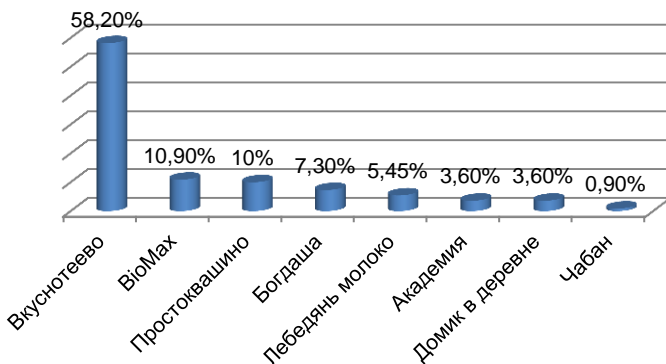


Рисунок 1 – Предпочтения популярных торговых марок в г. Воронеж

В тройку лидеров по предпочтениям торговых марок, помимо «Вкуснотеево» вошли «BioMax» – 10% и «Простоквашино» – 10%. Стоит отметить, что

наименьшее предпочтение отдается продукции компании «Чабан» - 0,9% (производство г. Начальчик).

С позиции маркетинга интерес вызывают критерии оценки кисломолочной продукции. Нами было предложено респондентам выбрать самые важные показатели, по которым отбирается (покупается) продукт.

Проанализировав данные опроса, мы сделали следующие выводы о значимых критериях оценки предпочтениях потребителей (рис. 2).

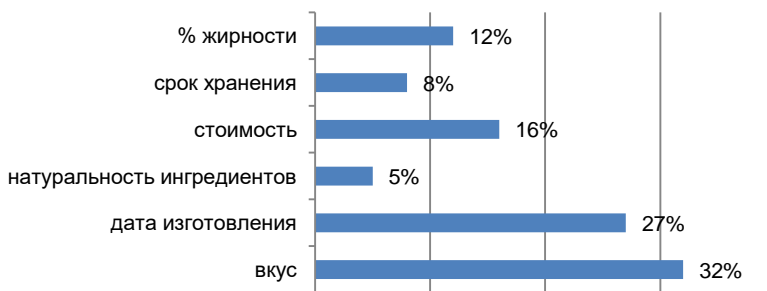


Рисунок 2 – Важнейшие факторы при выборе кефира

По данным рис. 2 можно сделать вывод, что наиболее важными факторами при выборе кефира для покупателей оказались вкус - 32% и дата изготовления – 27%. Меньше всего потребители обращают внимание на натуральность ингредиентов – 5%.

Стоит отметить, что большинство покупателей обращают внимание на оформление упаковки – 80%. Также выяснилось, что данный продукт не нуждается в рекламе, так ответило 66,36% опрошенных.

Таким образом, проведенный маркетинговый опрос показал, что кефир, является очень полезным натуральным продуктом, который пользуется популярностью среди населения различных возрастных групп. В современных условиях экономики, покупатели согласны приобретать высококачественный продукт, который соответствует необходимым требованиям, из натуральных ингредиентов и с коротким сроком годности.

Библиографический список

1. Соколов Н.А., Бабьяк М.А., Кубышкин А.В. Экономическая и социальная эффективность реализации молока на рынке свободной конкуренции // Вестник сельского развития и социальной политики. 2017. № 3 (15). С. 85-87.

2. Гатаулин А., Ульянова Н. Совершенствование производственно-экономических взаимоотношений в молочном подкомплексе Брянской области // АПК: экономика, управление. 2001. № 7. С. 22-30.

3. Закшевская Е.В., Шевцова Н.М., Полевик Ю.О. Государственное регулирование развития молочного подкомплекса АПК: проблемы и пути решения // Вестник Воронежского ГАУ. 2015. № 4 (47). С. 137-143.

4. Организационно-экономические аспекты формирования инновационной системы в АПК: монография / И.С. Санду и др. М.: Угрешская типография. 2012. 169 с.

5. Ожерельев В.Н., Ожерельева М.В. Конкурентоспособность региональных АПК: теория и практика выбора специализации: учеб. пособие. М.: Колос, 2007. 104 с.

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ
МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**
Assessment of product competitiveness milk processing enterprise

Дроздова А.Н., студент
Дьяченко О.В., к.э.н., доцент
Drozдова A.N., Dyachenko O.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье дана оценка конкурентоспособности продукции молокоперерабатывающего предприятия с помощью системы балльной оценки. В качестве основных видов продукции были выбраны творог жирностью 9%, сливки 10-20% жирности и растительно-сливочный спред.

Abstract. *The article assesses the competitiveness of dairy products using a point system. The main types of products were cottage cheese with a fat content of 9%, cream of 10-20% fat and a vegetable-creamy spread.*

Ключевые слова: конкурентоспособность продукции, качество продукции, балльная оценка.

Keywords: *product competitiveness, product quality, point assessment.*

Проблема конкурентоспособности продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любого предприятия, практически любого потребителя [1, 2, 3, 10, 11]. Она неотделима от проблемы качества продукции .

В настоящее время рынок насыщен изделиями различных производителей, но привлечь потребителей можно производя только продукцию высочайшего качества. Вся продукция, вырабатываемая в ООО «Почеп-молоко» г. Почепа Брянской области сертифицирована. Выданы лицензии на применение знака соответствия системы сертификации ГОСТ РФ. Коллектив ООО «Почеп-Молоко» уделяет большое внимание качеству выпускаемой продукции. На предприятии осуществляются все операции по технологическому контролю, имеются все необходимые сертификаты, ветеринарные справки, а также декларации о соответствии на каждый вид произведенной продукции.

Что же касается непосредственно конкурентоспособности производимой продукции, то в ООО «Почеп-Молоко» – это решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, а также конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама).

Под конкурентоспособностью молочной продукции понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов [4, 5, 12].

На сегодняшний день ООО «Почеп-Молоко» занимает 15,1% доли рынка молочной продукции по Брянской области. Основными конкурентами являются ЗАО «Карачевмолпром», г. Карачев, ОАО «Брянский молочный комбинат», г.Брянск, ООО «Брасовские сыры», г. Локоть, ООО «Дятьково-ГМЗ», г. Дятьково, ООО «Молград», г. Почеп, ООО «Жуковское Молоко», г. Жуковка.

Появление новых конкурентов в молочной отрасли является затруднительным, так как рынок молочной продукции насыщен. Однако, возможным потенциальными конкурентами для ООО «Почеп-Молоко» могут стать молокомааты и частные молочные мннн-фермы.

Важным элементом конкурентоспособности продукции в ООО «Почеп-Молоко» является предпочтение потребителей.

С целью изучения предпочтений потребителей в выборе творога жирностью 9%, сливок 10-20% жирности и растительно-сливочного спреда было проведено анкетирование, в качестве респондентов выступили жители г. Почепа в количестве 25 человек.

Следует отметить, что все респонденты в одинаковой степени оценили органолептические и маркетинговые показатели предложенных видов продукции.

Нами была проведена оценка конкурентоспособности продукции с помощью разработанной системы балльной оценки и наглядно представлены значения баллов с учётом коэффициента весомости творога, спреда и сливок. Согласно проведенному исследованию было выявлено, что общий уровень конкурентоспособности творога 9% жирности производства в ООО «Почеп-Молоко» составил 2,66 балла, что ниже, чем общий уровень конкурентоспособности творога производства ОАО «БМК» (на 0,06

п.), но выше чем общий уровень конкурентоспособности творога производства ЗАО «Карачевмолпром» (на 0,21 п.).

ООО «Почеп-Молоко» уделяет основное внимание консистенции и внешнему виду продукта, а также его вкусовым и ароматическим качествам, менее значимыми являются известность изготовителя и маркировка его товара. ОАО «БМК» также делает акцент на внешнем виде и консистенции продукта и его вкусовых качествах, также не маловажным для производителя является цвет изделия. Для ЗАО «Карачевмолпром» такое же соотношение в значимости показателей, за исключением того, что для данного предприятия немаловажным является упаковка продукта.

Далее анализ показал, что общий уровень конкурентоспособности растительно-сливочного спреда (с учётом цены) ООО «Почеп-Молоко» и ЗАО «Карачевмолпром» имели равные значения в 2,26 п. и оказались ниже чем в ОАО «БМК» на 0,22 п.

ООО «Почеп-Молоко» занимает среднюю позицию среди представленных конкурентов. Несмотря на то, что оно имеет равные значения общего уровня конкурентоспособности с учётом цены спреда с производителем ЗАО «Карачевмолпром», тем не менее ООО «Почеп-Молоко» имеет преимущество перед своим конкурентом за счёт более высоких оценок органолептических показателей продукта.

Уровень конкурентоспособности сливок 10-20% жирности для анализируемого предприятия занял среднюю позицию среди предприятий-конкурентов и составил 2,29 п., что выше чем у ЗАО «Карачевмолпром» на 0,25 п. и ниже ОАО «БМК» на 0,14 п.

Сливки, производимые в ООО «Почеп-Молоко», по данным значений интегральных показателей имеет самый низкий уровень конкурентоспособности. Тем не менее за счёт наиболее низкой цены сливки, производимые ООО «Почеп-Молоко», занимают среднюю позицию среди конкурентов по общему уровню конкурентоспособности продукта с учётом его цены.

Выявленные результаты оценки общего уровня конкурентоспособности продукции ООО «Почеп-Молоко» позволяют выявить перспективу в развитии направлений деятельности по повышению качества и конкурентоспособности производимой продукции в ООО «Почеп-Молоко».

Что касается конкурентоспособности сухой сыворотки, производимой на ООО «Почеп-Молоко» то следует отметить, что данная продукция конкурентоспособна за счёт её низкой себестоимости и малой доли на рынке молочной продукции. В основном

молокоперерабатывающие предприятия не ведут переработку сыворотки, считая её отходом. Лишь малая часть предприятий перерабатывает сыворотку в качестве вторичного сырья и производит из неё напитки. Также и с производством сухой сыворотки, этим занимается очень малое количество предприятий. Следует отметить, что перерабатывая сыворотку ООО «Почеп-Молоко» увеличивает свои преимущества по сравнению с конкурентами, так как само наличие безотходного производства уже значительно укрепляет позиции предприятия на рынке среди молокоперерабатывающих предприятий [6-9].

Таким образом, на основе проведённой оценки конкурентоспособности продукции можно сделать вывод о том, что продукция ООО «Почеп-Молоко» конкурентоспособна, она имеет много преимуществ среди конкурентов, поэтому в достаточном объёме находит «своего покупателя» на рынке молочной продукции.

Библиографический список

1. Тимошенко Н.А., Хохрина О.М. Актуальные проблемы импортозамещения молочной продукции в условиях ограниченной конкуренции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 216-220.
2. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Повышение уровня самообеспечения региона основными видами продовольствия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2017. С. 271-277.
3. Эффективность малых форм хозяйствования на рынке молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, М.А. Бабьяк, А.В. Кубышкин, А.В. Кубышкина // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 3 (61). С. 44-49.
4. Ахрамеева Н.Ю., Подольникова Е.М. Управление конкурентоспособностью сельскохозяйственного предприятия // Вклад молодых ученых в аграрную науку: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2017. С. 491-494.
5. Ожерельев В.Н., Ожерельева М.В. Конкурентоспособность региональных АПК: теория и практика: учеб. пособие. М.: Изд-во «Колос», 59 с.
6. Производство молока в Брянской области: тенденции и закономерности развития / А.В. Раевская, Н.А. Каширина, М.А. Бабьяк, Е.Л. Швердина // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 150-157.
7. Бабьяк М.А., Поседько Н.А. Перспективные направления раз-

вития молочного скотоводства в Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 111-117.

8. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.

9. Васькин В.Ф., Васькина Т.И. Современные тенденции развития рынка молочной продукции // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. 226 с.

10. Дьяченко В.В., Зубарева А.В., Каранкевич Т.Н. Формирование урожая бобово-злаковых травосмесей первого и второго года жизни в агроклиматических условиях Брянской области // Вестник Курской ГСХА. 2014. № 6. С. 53-56.

11. Курмаева И.С. Маркетинговые исследования в свиноводстве // Известия Самарской ГСХА. 2009. № 2. С. 14-16.

12. Поседько Н. А. Оценка конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия на рынке продукции растениеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 269-273.

УДК 338:338.43

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

Management of competitiveness of agricultural products

Загуменная А.В., студент
Поседько Н.А., к.э.н., доцент
Zagumennaya A.V., Posedko N.A

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Выделены факторы конкурентоспособности продукции, проведен анализ конкурентоспособности продукции сельскохозяйственного предприятия и обоснованы пути ее повышения.

***Abstract.** Factors of competitiveness of production are allocated, the analysis of competitiveness of production of the agricultural enterprise is carried out and ways of its increase are proved.*

Ключевые слова: Конкуренция, факторы конкурентоспособности, конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, конкурентные преимущества, интегральный показатель конкурентоспособности.

Keywords: *Competition, competitiveness factors, competitiveness of agricultural products, competitive advantages, integral indicator of competitiveness.*

В современных условиях предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке, удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит для себя, что составляет его конкурентоспособность и не определит круг задач по повышению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность продукции в общем виде – это набор таких потребительских и стоимостных характеристик, который позволяет ей выдержать конкуренцию на конкретном рынке и в определенный промежуток времени. Эта характеристика относится к динамичным, данное свойство относится конкретному рынку и в определенный промежуток времени.

На развитие конкуренции в сельскохозяйственной сфере оказывает влияние специфика отрасли. Сельскохозяйственная продукция, поступающая на рынок, практически однородна и стандартизирована. Производителю трудно выделить особые качества его продукции. Поскольку на рынке присутствует множество мелких товаропроизводителей, то нет эффекта масштаба, когда снижаются издержки производства и повышается конкурентоспособность за счет большой концентрации.

Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции зависит от двух групп факторов: внешних и внутренних. К внешним факторам относят те, на которые сельскохозяйственный товаропроизводитель не может оказывать влияния. Такими факторами являются следующие: международные, политические, экономические, социально-демографические, правовые, природно-климатические, научно-технические, культурные. К внутренним факторам относят те, которые могут изменяться под воздействием товаропроизводителя: технологические, производственные, маркетинговые, управленческие, экологические, информационные и др.

Важный аспект конкурентоспособности – наличие конкурентных преимуществ, которые представляют собой совокупность различных

параметров, которая дает превосходство над конкурентами в различных сферах. На сельскохозяйственных предприятиях к их числу относят возможности производства конкурентоспособной продукции, связанные с эффективным использованием ресурсного потенциала. Для того, чтобы лидировать на рынке, предприятию необходимо опережать конкурентов в инновациях в сфере производства и сбыта, в ценообразовании, в снижении издержек. Поэтому конкурентоспособность не является постоянным признаком. Преимущество может утрачиваться со временем как за счет внешних, так и за счет внутренних факторов.

Для анализа конкурентоспособности продукции рассмотрим колхоз «Память Ленина» Стародубского района Брянской области. Хозяйство произвело и реализовало продукции в 2018 г. на сумму 96 606 тыс. руб. Предприятие обеспечивает работой 95 человек. Основным видом деятельности является разведение молочного крупного рогатого скота, производство сырого молока. Дополнительным видом деятельности является производство зерновых культур.

Удельный вес отрасли животноводства в структуре выручки в 2018 г. составляет 71,1%. Объем производства продукции в молочном скотоводстве зависит от поголовья коров и их продуктивности, рационов кормления, породного состава, условий содержания животных. В хозяйстве достигнуты значительные успехи; среднегодовой удой молока от одной коровы в 2018 г. составил 6087 кг, что выше среднего показателя по области (4688 кг) [1]. Для успешного развития производства продукции молочного скотоводства необходимо выполнение многих условий, в том числе создание хорошо организованной кормовой базы, племенной работы и др.[2, 3, 4].

В хозяйстве уделяют большое внимание контролю качеству продукции, от которого зависит объем продаж и цена реализации [5]. Для эффективного осуществления деятельности на рынке сельскохозяйственной продукции проводится маркетинговая работа, которая способствует принятию научно обоснованных решений [6, 7, 10, 12, 13].

Для того, чтобы определить насколько конкурентоспособна полученная продукция, необходимо сравнить ее с продукцией конкурентов. С целью оценки существующего уровня конкурентоспособности продукции сравним показатели анализируемого предприятия со средними данными по региону, а также с данными СПК «Ударник» и СХПК «Родина» Новозыбковского района Брянской области.

Исходные данные для расчета представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности продукции (2018 г.)

Показатели	В среднем по Брянской области	Колхоз «Память Ленина»	Конкуренты	
			СПК «Ударник»	СХПК «Родина»
Зерно				
Урожайность, ц/га	46,5	42,3	21,7	18,4
Производственная себестоимость 1 ц, руб.	459,6	645	464	609
Цена реализации 1 ц, руб.	755,0	943	762	834
КРС на мясо				
Среднесуточный прирост КРС, г	751,0	532	804	219
Производственная себестоимость 1 ц руб.	16369,7	20474	41274	20855
Цена реализации 1 ц, руб.	9815,8	11042	9638	8349
Молоко				
Среднегодовой удой молока от одной коровы, кг	4688	6087	4995	2789
Производственная себестоимость 1 ц руб.	1894,7	1753	1059	1406
Цена реализации 1 ц, руб.	2212,1	2024	1993	1875

Далее проведем оценку конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции в табл. 2.

Исходя из данных таблицы следует отметить, что такие виды продукции анализируемого хозяйства, как зерно и молоко, имеют самую высокую конкурентоспособность. Интегральный показатель конкурентоспособности (средний балл) составил 119 и 117 соответственно. На втором месте по зерну СХПК «Родина» (95 баллов), по молоку - СПК «Ударник» (84 балла). Одновременно с этим колхоз «Память Ленина» по КРС на мясо набрал 103 балла и уступает по конкурентоспособности лидеру - СПК «Ударник» (152 балла).

Таблица 2 – Оценка конкурентоспособности продукции

Показатели	В среднем по Брянской области	Колхоз «Память Ленина»	Конкуренты	
			СПК «Ударник»	СХПК «Родина»
Зерно				
Урожайность, ц/га	100	91	47	40
Производственная себестоимость 1 ц, руб.	100	140	101	133
Цена реализации 1 ц, руб.	100	125	101	111
Итого сумма баллов	300	356	249	284
Интегральный показатель конкурентоспособности	100	119	83	95
Рейтинг предприятия	х	1	3	2
КРС на мясо				
Среднесуточный прирост КРС, г	100	71	107	29
Производственная себестоимость 1 ц руб.	100	125	252	127
Цена реализации 1 ц, руб.	100	113	98	85
Итого сумма баллов	300	309	457	241
Интегральный показатель конкурентоспособности	100	103	152	80
Рейтинг предприятия	х	2	1	3
Молоко				
Среднегодовой удой молока от одной коровы, кг	100	130	107	59
Производственная себестоимость 1 ц руб.	100	129	56	74
Цена реализации 1 ц, руб.	100	91	90	85
Итого сумма баллов	300	350	253	218
Интегральный показатель конкурентоспособности	100	117	84	73
Рейтинг предприятия	х	1	2	3

Вместе с тем для улучшения достигнутых позиций конкурентоспособности продукции необходимо:

- проводить работу по повышению качества производимой продукции, что найдет отражение в росте цене реализации.
- добиваться снижения издержек производства, что обеспечит рост рентабельности производства продукции.

- развивать инновационную активность. Результаты инновационной деятельности в молочном скотоводстве находят свое отражение прежде всего в продуктивности скота [8]. Инновационный тип развития во многом определяется научно-технической политикой региона [9, 11].

Реализация предложенных мер позволит колхозу «Память Ленина» в перспективе добиваться положительных результатов по росту конкурентоспособности производимой продукции на рынке.

Библиографический список

1. Брянская область в цифрах. 2019. Крат. стат.сб. / Брянскстат. Брянск, 2019. 180 с.

2. Иванюга Т.В., Храменкова А.О. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 127-133.

3. Соколов Н.А., Бабьяк М.А., Кубышкин А.В. Экономическая и социальная эффективность реализации молока на рынке свободной конкуренции // Вестник сельского развития и социальной политики. 2017. № 3 (15). С. 85-87.

4. Соколов Н.А., Бабьяк М. А. Развитие молочного скотоводства в России (ретроспективный анализ) // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. № 2 (47). С. 53-62.

5. Луговец О.С., Горло В. И. Рационализация системы внутреннего контроля за движением готовой продукции в СПК «Надежда» // Актуальные проблемы состояния региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 58-60.

6. Подольникова Е.М. Управление маркетингом в сельском хозяйстве // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 1. С. 18-23.

7. Подольникова Е.М., Хлопяников А.М. Выбор стратегии маркетинга для предприятий АПК // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2017. С. 38-43.

8. Кирдищева Д.Н. Обоснование направлений инновационного развития молочного скотоводства // АПК: регионы России. 2012. № 4. С. 53-57.

9. Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н., Столяров Г.В. Особенности реализации инновационной политики в агропромышленном комплексе в условиях радиоактивного загрязнения // Вестник Брянского ГАУ.

2012. № 3-1. С. 196-205.

10. Иванюга Т.В., Храмченкова А.О., Дьяченко О.В. Методические основы анализа динамических рядов и прогнозирования урожайности зерна // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 3 (55). С. 21-26.

11. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 60-65.

12. Сычева И.В., Мамеев В.В., Сычев М.С. Применение фунгицидов в защите озимой пшеницы сорта Московская 39 от септориоза // Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур: сборник статей по материалам VII Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию проф. М.Е. Николаева. Горки, 2016. С. 208-211.

13. Сычёв С.М., Сычёва И.В., Солдатенко А.В. Физические и химические методы снижения содержания радионуклидов в продукции салата // Проблемы агрохимии и экологии. 2011. № 2. С. 38-41.

УДК 338:637.12:631.15

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ МОЛОКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Management of milk quality at the enterprise

Ковалева Ж.Н., студент
Иванюга Т.В., к.э.н., доцент
Kovaleva Zh.N., Ivanyuga T.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Достижение необходимого уровня качества сельскохозяйственной продукции зависит от разработанной системы управления качеством и эффективного применения этой системы на практике. В статье рассмотрен практический подход к управлению качеством молока в СПК «Ударник» Новозыбковского района.

Abstract. *Achieving the required quality level of agricultural products depends on the developed quality management system and the effective application of this system in practice. The article considers a practical approach to milk quality management in the SPC "Udamnik" of Novozybkov district.*

Ключевые слова: качество молока, управление качеством продукции, молочное скотоводство.

Keywords: *milk quality, product quality management, dairy cattle breeding.*

Международная организация по стандартизации определяет качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Общее руководство качеством включает управление качеством и обеспечение качества. Оно осуществляется с помощью системы качества, то есть совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления руководства качеством.

Управление качеством включает методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству, а обеспечение качества направлено на достижение уверенности в этом выполнении как внутри организации, так и у потребителей.

Современное управление качеством базируется на том, что деятельность по управлению качеством продукции не может быть эффективной после того, как продукция произведена. Эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции, при этом объектом управления выступает технологический процесс, а для реализации современных технологий в конкретных условиях предприятия большое значение имеет оперативное управление, направленное на создание необходимых условий для получения запланированных количественных и качественных характеристик.

Основными показателями, характеризующими качество молока, являются: содержание жира, белка, температура, плотность, кислотность, сорт, бактериальная обсемененность, содержание соматических клеток, точка замерзания и наличие ингибиторов.

Качество молока определяется в соответствии с ГОСТ Р 52054-2003 «Молоко натуральное коровье - сырье. Технические условия», в котором указаны параметры данной сельхозпродукции. К молоку предъявляются следующие требования: натуральный, белый или слабо-кремовый цвет продукта, без осадка и хлопьев, не допускается замораживание молока, должны отсутствовать ингибирующие вещества (антибиотики, формалин) и нейтрализующие вещества (сода, аммиак), содержание в молоке тяжелых металлов не должно превышать максимально допустимого уровня, утвержденного Минздравом РФ, молоко должно быть плотностью не менее 1,027 г/с.

Факторами, непосредственно влияющими на качество молока являются: генетические - порода, наследственность; физиологические - возраст, стадия лактации; факторы окружающей среды - система доения, гигиена доения, корма и кормление, уход и сезон года [1, 2]. Качество молока ухудшается при несоблюдении санитарно-гигиенических правил дойки, содержания животных, мойки оборудования для дойки, хранения и транспортирования молока [3].

СПК «Ударник» Новозыбковского района является племенным репродуктором и занимается разведением и совершенствованием Бурой швицкой породы скота. В 2018 г. среднегодовое поголовье коров в хозяйстве составило 363 головы, продуктивность - 50 ц, валовой надой - 18,2 тыс. ц. В сравнении с 2016 г. поголовье коров увеличилось на 21,4%, валовой надой – почти на 26%. Трудоемкость и себестоимость молока за анализируемый период снижаются на 20,6 и 14,4% соответственно за счет внедрения в производственный процесс инноваций, обеспечивающих высокую эффективность производства [4].

Управление качеством молока в СПК «Ударник» строится на базе организационных, социально-психологических, технологических и экономических методов управления. Общее руководство управлением качества молока осуществляет руководитель предприятия, а при производстве за качество продукции несет ответственность весь коллектив, участвующий в этом процессе. Каждый участник процесса знает свои производственные обязанности и выполняет их, распорядок трудового дня не нарушается. Молоко получают от здоровых коров, все основные производственные процессы механизированы. В частности, доение осуществляется с помощью доильных аппаратов в молокопровод (линейная доильная установка «Импульс»), что максимально исключает контакт с воздушной средой и напрямую влияет на улучшение качества молока.

Для сохранения первоначального качества молока обеспечивается его охлаждение до нужной температуры (согласно ГОСТ) в специальной емкости – молокоохладителе ЗМ 1500. Всё используемое для доения коров и охлаждения молока оборудование промывается в автоматическом режиме.

Перед отправкой молока в ТНВ «Сыр Стародубский» осуществляется проверка его качества с использованием специального прибора - анализатора «Клевер - 2». Качественные характеристики молока определяют по совокупности полученной продукции в процессе одной дойки. Качество молока, полученного на предприятии, соответствует требованиям технического регламента и стандарта качества.

Единичными показателями качества молока выступают массовая доля жира и массовая доля белка. Эти показатели качества в 2016-2018 гг. не стабильны. В частности, массовая доля жира снижается до 3,43% и соответствует базисному значению 3,40%.

В 2018 г. средняя цена реализации 1 ц молока составила 1994 руб. и сократилась по сравнению с 2016 г. на 6,4% или на 136 руб., несмотря на то, что зачётный вес молока превышает фактический.

Молоко реализуется в основном высшим сортом, производство молока в хозяйстве прибыльно. В 2018 г. прибыль составила 934 руб./ц и увеличилась по сравнению с 2016 г. на 4,5%. Уровень рентабельности производства молока в 2018 г. составил 88,2% и увеличился за тот же период на 15,9 п. п.

Анализ квалирисков показал, что на предприятии производство молока связано со средней степенью риска. Необходимо соблюдать сбалансированный рацион кормления, не допускать снижения качества кормов, улучшать условия содержания коров молочного стада, предупреждать болезни и пр. [7, 8, 12].

Предложено к использованию в хозяйстве: для сбалансированности рациона кормления по протеину - белковой добавки Белкамин; для оздоровления коров - витаминной добавки «Ковелос-энергия»; для сохранения высокого качества силоса - консервант АИВ-2000.

Эффективность предложенных мероприятий для предприятия заключается в увеличении относительно 2018 г. продуктивности коров на 23,9%, увеличении массовой доли жира и белка в молоке на 0,3%, прибыли от реализации молока - почти в 2 раза, рентабельности производства - на 23,0 п. п.

Библиографический список

1. Храмченкова А.О., Иванюга Т.В. Нормирование и оплата труда. Практическое руководство для экономических служб сельскохозяйственных организаций: учебно-методическое пособие для слушателей института повышения квалификации кадров агробизнеса и международных связей. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 75 с.

2. Храмченкова А.О., Иванюга Т.В. Анализ состояния и развития молочного скотоводства в сельскохозяйственном предприятии: рекомендации производству. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2014. 41 с.

3. Иванюга Т.В., Храмченкова А.О. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017.

С. 127-133.

4. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.

5. Храмченкова А.О., Иванюга Т.В. Разработка научно обоснованной нормы обслуживания для операторов машинного доения в сельскохозяйственном предприятии. Практическое руководство. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2012. 30 с.

6. Иванюга Т.В. Экология и охрана окружающей среды в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 2 (60). С. 7-12.

7. Кирдищева Д.Н. Обоснование направлений инновационного развития молочного скотоводства // АПК: регионы России. 2012. № 4. С. 53-57.

8. Бабьяк М.А., Поседыко Н.А. Перспективные направления развития молочного скотоводства в Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 111-117.

9. Лебедько Л.В., Казимилова Т.А. Инновационная активность сельскохозяйственных организаций Брянской области // Путеводитель предпринимателя. 2017. № 36. С. 195-201.

10. Подольникова Е.М. Управление маркетингом в сельском хозяйстве // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. С.18-23.

11. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.

12. Гатаулин А., Ульянова Н. Совершенствование производственно-экономических взаимоотношений в молочном подкомплексе Брянской области // АПК: экономика, управление. 2001. № 7. С. 22-30.

13. Бабьяк М.А., Раевская А.В., Кузьмицкая А.А. Направления совершенствования организации производства молока в сельскохозяйственных предприятиях Брянской области // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5-2 (10). С. 69-73.

**УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Assortment policy management at the enterprise

Кондрашов В.С., студент
Иванюга Т.В., к.э.н., доцент
Kondrashov V.S., Ivanyuga T.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от качества управления ассортиментом. В статье отражены подходы к совершенствованию управления ассортиментной политикой в ООО «Дятьково-ГМЗ» на основе оценки его современного состояния.

Abstract. *The efficiency of the enterprise activity directly depends on quality of assortment management. The approaches to improving the management of assortment policy at LLC Dyatkovo-GMP based on an assessment of its current status have been reflected in the article.*

Ключевые слова: ассортиментная политика, управление ассортиментом, технология производства, эффективность.

Keywords: *assortment policy, assortment management, production technology, efficiency.*

Ассортиментная политика представляет собой основные направления развития товарного ассортимента, обуславливает конкретные цели по реализации товаров на перспективу, отражает особенности развития рынка и раскрывает возможности и ресурсы предприятия. Она выступает одним из основных объектов управленческой системы, так как именно отношение потребителей к продукции определяет возможность существования и развития предприятия.

Необходимо не только правильно создать ассортимент, но и управлять им с учетом интересов и потребностей производителей, продавцов и партнеров. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от качества управления ассортиментом.

В настоящее время возникает необходимость в применении новых подходов при планировании хозяйственной деятельности, ориентированных на повышение конкурентоспособности и максимизации

прибыли организации. Важная роль при этом отводится структуре выпускаемой продукции предприятия, которая должна соответствовать текущему потребительскому спросу на рынке, поэтому повышение эффективности управления ассортиментной политикой предприятия является одной из актуальных задач для руководителей в системе контроллинга маркетинга и сбыта.

Управление ассортиментной политикой - сложный процесс, включающий основные задачи управления:

- планирование, в ходе которого изучается спрос на продукцию;
- организацию, когда создается коммуникационная система для формирования ассортимента;
- координацию, в ходе которой создается ассортиментный портфель организации, создается ассортиментная стратегия;
- контроль, который анализирует ассортимент и влияние управления запасами предприятия, поставок на продуктовый ассортимент [1, 8, 9].

Оценку современной организации управления ассортиментной политикой предприятия осуществлена по материалам ООО «Дятьково-ГМЗ», основным видом деятельности которого является производство цельномолочной продукции и масла сливочного. Предприятие активно сотрудничает с сельскохозяйственными организациями Брянской области, закупая молоко в качестве сырья [2, 3] и реализует свою продукцию в сети магазинов под торговой маркой «Любава».

Основным видом товарной продукции в ООО «Дятьково-ГМЗ» является молоко пастеризованное, выручка по которому занимает в 2018 г. 35,7%.

ООО «Дятьково-ГМЗ» производит такую продукцию как молоко пастеризованное, масло крестьянское сливочное, творог, сметану, сыр, йогурт – всего 8 товарных групп. Полнота товарных групп составляет: молоко – 6 наименований, масло – 11, творог – 2, сметана – 5, кефир – 2, сыр – 4, ряженка – 1, йогурт - 2 наименования.

Ассортимент продукции ООО «Дятьково-ГМЗ» стабилен, характеризуется приемлемой широтой и полнотой, но низкой степенью обновления. Самый низкий коэффициент рациональности имеет группа товаров «Кефир». Одной из причин низкой рациональности является низкая степень обновления ассортимента. При этом ассортимент молочной продукции можно охарактеризовать как достаточно стабильный, о чем свидетельствуют высокие показатели устойчивости.

Оптимизация ассортимента - это количественные и качественные изменения в структуре ассортимента с целью повышения его рациональности. При этом оптимизация ассортимента может осуществ-

ляться по следующим направлениям: сокращение ассортимента; расширение ассортимента; обновление ассортимента [1, 7, 8].

Согласно ABC-анализу, наибольшую выручку для предприятия приносят такие товарные группы, как «Молоко пастеризованное», «Масло» и «Творог» и их нужно расширять и развивать, и это актуально в силу того, что товарная группа «Творог» имеет нулевой коэффициент новизны и всего две разновидности товара.

Считаем, что для ООО «Дятьково-ГМЗ» наиболее выгодным является способ «заимствования» уже существующих технологий. Наиболее подходящая для анализируемого предприятия является поглощающая стратегия, которая предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями.

В качестве инновационной разработки выбрана технология Tewes-Bis, разработанная компанией ООО «Tewes-Bis», расположенной в Польше. Эта компания занимается производством машин, устройств и полных технологических линий для пищевой промышленности, а в особенности для молочной отрасли.

С помощью выбранной стратегии ООО «Дятьково-ГМЗ» расширит свой ассортимент новым видом продукции, а именно начнет производить творог линии Tewes-Bis. В качестве растительных компонентов используются чеснок и укроп, введение которых в рецептуру продукта способствует повышению содержания в нем витамина С и, как следствие, биологической ценности для здоровья человека.

Используя данную технологию, ООО «Дятьково-ГМЗ» не только получает новый вид продукции, что способствует увеличению продаж, но и создает абсолютно новый и неизвестный для Брянской области продукт, что исключает какую-либо конкуренцию. Это позволит удовлетворить спрос той части населения, которая будет заинтересована в выборе именно этого вида продукта [3, 4, 5, 6].

Прибыль от реализации нового вида творога составит 623 тыс. руб., уровень рентабельности продукции и продаж - 39,9 и 27,5% соответственно. Оборудование будет приобретено за счет собственных средств предприятия и окупится в течение 1,3 года.

Производство творога Tewes-Bis положительно отразится в целом на деятельности ООО «Дятьково-ГМЗ», так как уровень рентабельности продаж увеличится на 1,21 п. п. Рентабельность продукции может составить 2,3% и увеличиться относительно фактического уровня на 1,29 п. п.

Библиографический список

1. Поседько Н.А., Каширина Н.А. Особенности развития розничных торговых сетей в современных условиях // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 46-51.
2. Иванюга Т.В., Храмченкова А.О. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 127-133.
3. Поседько Н.А. Современное состояние регионального рынка сельскохозяйственной продукции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 370-376.
4. Иванюга Т.В. Анализ расходов домашних хозяйств Брянской области // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 167-170.
5. Иванюга Т.В., Ториков В.Е. Сельское население Брянской области: воспроизводство и демографический прогноз // Вестник Брянской ГСХА. 2019. № 3 (73). С. 65-70.
6. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.
7. Дьяченко О.В. Маркетинговый подход к совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 118-123.
8. Дьяченко О.В. Особенности отраслевого анализа в розничной торговле // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 216-220.
9. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.
10. Хвостенко Т.М., Гусаров А.А. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 122-124.

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Key components of competitiveness

Коршунова М.Н., студент
Хвостенко Т.М., к.э.н., доцент
Korshunova M. N., Khvostenko T. M.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,
Российская Федерация
Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. В данной статье речь идет о конкурентоспособности организаций, её оценке. как правильно выбрать лидирующую организацию в условиях конкуренции.

Abstract. *In this article we are talking about the competitiveness of organizations, its assessment. how to choose a leading organization in a competitive environment.*

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, организация, объект, оценка.

Keywords: *competition, competitiveness, organization, object, evaluation.*

Конкурентоспособность - это высокие качественные характеристики какого-либо продукта по сравнению с аналогичными продуктами.

Конкурентоспособность – это не имманентное качество организации. Иными словами, конкурентоспособность организации должна оцениваться только в рамках некоей группы организаций, которые относятся к одной отрасли, или организаций, которые производят аналогичные товары (оказывают услуги). Выявление уровня конкурентоспособности – это своего рода процесс сравнения между собой таких организаций внутри страны или за ее пределами.

Конкурентоспособная организация, как правило, получает высокую прибыль в условиях рынка. При этом организация должна ставить целью достигнуть такого уровня конкурентоспособности, который помог бы ей выжить в достаточно длительной перспективе. Поэтому перед каждой организацией рано или поздно встают проблемы тактического и стратегического управления развитием способности выживать в постоянно меняющихся условиях.

Относительность такого понятия, как «конкурентоспособность

организации» подтверждается тем, что, например, одна и та же организация в региональной отраслевой группе может являться конкурентоспособной, а на мировом рынке - нет. Для того, чтобы оценить степень конкурентоспособности одной организации по отношению к другим, прежде всего, необходимо определить базовые объекты для сравнения: выбрать организацию – лидера в отрасли страны или в мире. Такой организации – лидеру должны быть присущи следующие параметры:

- соизмеримость характеристик производимой продукции в части идентичности потребностей, которые она удовлетворяет;
- соизмеримость рыночных сегментов, для которых выпускаемая продукция предназначена; соизмеримость фазы жизненного цикла организации, в которой она функционирует.

Итак, оценить конкурентное преимущество одной организации над какой – либо другой можно только тогда, когда обе организации удовлетворяют аналогичные потребности потребителей, относящиеся к идентичным рыночным сегментам. При всем этом организации должны находиться примерно в одной и той же фазе жизненного цикла. В случае, если заданные условия не соблюдены, сравнение будет являться некорректным [3, с. 73].

На конкурентоспособность предприятия влияет ряд факторов, которые принято называть компонентами конкурентоспособности. Принято классифицировать эти компоненты на три отдельные группы: технико-экономические; коммерческие; нормативно-правовые.

Среди технико-экономических факторов такие, как: качество, продажная цена и расходы на эксплуатацию или потребление товара (услуги). Данные компоненты определяются производительностью и интенсивностью труда, издержками производства, наукоемкостью продукции и т.д. [4, с. 60; 7, с. 124].

Роль коммерческих факторов состоит в том, что они определяют условия реализации товара на определенном рынке. Среди них:

- конъюнктура рынка (степень остроты конкуренции; соотношение спроса и предложения конкретного товара);
- региональные или национальные особенности рынка, которые влияют на формирование платежеспособного спроса);
- предоставляемые сопутствующие услуги (дилерско-дистрибьютерские пункты изготовителя или станции обслуживания в регионе клиента, качество ремонта, технического обслуживания и прочих предоставляемых услуг);
- реклама (наличие и эффективность рекламы или других средств воздействия на клиента с целью увеличения спроса);

- имидж организации (уровень популярности торговой марки, репутация организации или страны в целом).

Нормативно-правовые факторы включают в себя требования технической, экологической и иной безопасности использования продукции на каком-либо рынке, а также требования в части патентной чистоты и защиты. При несоответствии товара действующим требованиям и нормам законодательства в данный период на рассматриваемом рынке товар не может реализовываться вообще. А значит оценка данной группы факторов и компонент с помощью коэффициента соответствия нормативам не имеет смысла.

В основе конкурентоспособности экономической системы лежат: рынок услуг; производственные мощности; новые виды товарной продукции.

Функционирование общей экономической системы представляет собой процесс, который состоит из таких участников: инвестора; государства; региона деятельности; субъекта хозяйствования; количества населения региона.

Конкурентоспособность продукта, прямо связана со спросом на рынке. Как правило, чем выше конкурентоспособность продукта, тем выше и спрос на него [2, с. 63].

Для конкурентоспособности на рынке необходима разработка национальной политики государства [5, с. 80; 6, с. 216].

При этом, необходимо учитывать мнение бизнесменов, общественных организаций и научных сотрудников. Для этого, необходимо определить список наиболее конкурентоспособных сфер деятельности.

Конкурентоспособность невозможно обеспечить без привлечения государства и усовершенствования законодательной базы.

Первоочередным элементом увеличения конкурентоспособности экономической системы - является научный фактор. Новые достижения в науке и воплощение их увеличивают возможность выпуска конкурентной продукции. Для усовершенствования научного потенциала государства, необходимо постоянно осуществлять работу над инновационной деятельностью. Инновационная деятельность требует больших вложений со стороны не только государства, но и со стороны инвесторов.

Одним из главных факторов увеличения конкурентоспособности является – повышение качества профессионального образования. Именно первоочередной задачей является подготовка конкурентоспособных профессионалов на рынке труда [2, с. 62].

Из всего вышесказанного можно выделить основные пути ре-

шения проблемы конкурентоспособности, а именно:

- разработка единых стандартов национальной политики;
- привлечение государственного сектора;
- развитие научного потенциала и инновационной деятельности.



Рисунок – Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день существует ряд факторов, которые влияют на конкурентоспособность: внутренние и внешние факторы. К внешним факторам относят:

- уровень конкурентоспособности государства;
- уровень конкурентоспособности отрасли деятельности;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности предприятия.

К внутренним факторам относят:

- улучшения качества продукции и услуг;
- рациональность использования производственных структур;
- конкурентоспособность кадрового состава.

Классификация внутренних факторов представлена на рисунке.

Для достижения мировой конкурентоспособности необходимы:

- концентрация политических и материальных ресурсов на развитие;

- создание соответствующих организационных структур;
 - разработка стратегии на увеличение производительности.
- Система показателей развития экономических систем позволяет:
- оценить уровень развития инновационной деятельности во всех регионах;
 - содействовать формированию конкурентоспособного сектора для исследований и новых проектов.

Итак, конкурентоспособность компании – относительное понятие, поскольку одна и та же компания в масштабе отраслевой группы может быть исключительным лидером, но в масштабе мирового рынка – далека от лидерства. Степень оценки конкурентоспособности (выявление преимуществ компании перед другими предприятиями) состоит в первую очередь в выборе основных параметров сравнения. Иными словами, сначала следует выявить компанию-лидера в отрасли и на мировом рынке [1, с. 61].

Библиографический список

1. Гришанова Т.В., Хвостенко Т.М. Ограничения доступа к отдельным видам информации, распространяемой в сети Интернет // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2017. № 2 (10). С. 61-65.
2. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 60-65.
3. Ульянова Н.Д. Современные информационные технологии как средство формирования информационного пространства предприятия // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 75-78.
4. Чирков Е.П., Кирдищева Д.Н. Факторы и резервы роста производительности труда в молочном скотоводстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2013. № 2 (15). С. 59–63.
5. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции, (4-5 апреля 2019 г.). В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.
6. Хохрина О.М. Механизмы совершенствования бюджетной поддержки // Стратегия социально-ориентированного управления в рыночной экономике: материалы Международной научно-

практической конференции. Брянск, 2009. С. 216-219.

7. Хохрина О.М. Факторы повышения эффективности использования МТП // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. С. 123-126.

УДК 658.56

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Quality management systems

Кузнецов В.А., студент

Хвостенко Т.М., к.э.н., доцент

Kuznetsov V. A., Khvostenko T. M.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,

Российская Федерация

Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. Статья посвящена управлению качеством на предприятии, рассмотрены факторы, влияющие на формирование политики в области качества, а также представлен процесс контроля качества продукции.

Abstract. *The article is devoted to quality management at the enterprise, the factors influencing the formation of policy in the field of quality are considered, and the process of product quality control is presented.*

Ключевые слова: управление, качество, функция, контроль, петля качества, эффективность.

Keywords: *management, quality, function, control, quality loop, efficiency.*

Управление качеством – это область экономической деятельности, где продумываются и принимаются реформы, идет изучение процедур, применяющихся на производстве. В итоге создаются нужные товары. Задачей производственного комплекса может быть достижение значительных показателей по качеству. Проявляющиеся недостатки и нерешенные задачи, объединенные с общими вопросами управления качеством, весьма значимы. К увеличению заинтересованности в управлении качеством привели глобализация и проникновение в нашу страну мировых порядков. Уровни качества, уже разработанные в Рос-

сийской Федерации, достаточно сильно не совпадают с мировыми стандартами.

Экономических трактовок понятия качества существует достаточно много. Общепризнанное определение качества продукции гласит: качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности. Приведенное определение опирается на технико-экономическую природу качества продукции и предназначено для использования при организации работ по управлению качеством продукции.

Понятие качества продукции регламентировано ГОСТом 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения». Согласно этому документу под качеством определяется совокупность свойств продукции, которые обуславливают ее пригодность удовлетворять определенные потребности.

Итак, качество - это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям (рис. 1).



Рисунок 1 – Структурная сущность принятого понятия качества продукции

Управление качеством продукции или услуги – это процесс, который воздействует на объекты управления, в целях обеспечения и поддержания уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей.

Целью управления качеством продукции является достижение такого уровня качества, который бы соответствовал требованиям

определенного рынка, с минимальными затратами. Эта цель предполагает решение двух основных задач: оценка качества; выявление путей достижения высокого уровня качества с минимальными затратами.

Наиболее важным показателем успешной работы производства являются особенности той или иной выпускаемой продукции или услуг. Наличие улучшенных свойств товара делает предприятие более конкурентоспособным и повышает рост эффективности производства. Огромное значение в системе выпуска качественной продукции имеет жизненный цикл, или так называемая «петля качества» (рис. 2). Петлей качества называют модель связанных между собой способов деятельности, которые оказывают воздействие на особенность продукции на разных стадиях – от определения потребностей до удовлетворения этих потребностей.



Рисунок 2 – Петля качества

Если не уделить качеству должного внимания на каком-то одном из этапов, может пострадать качество всего товара, упасть имидж производителя, и, как следствие, теряется доверие к нему со стороны потребителей [4, с. 224].

Все действия по управлению качеством производятся на основе специальных функций, которые затрагивают различные стороны объекта и субъекта управления (рис. 3).



Рисунок 3 – Функции управления качеством

Основными задачами управления качеством являются:

- изучение рынков сбыта;
- изучение национальных и международных требований к выпускаемой продукции;
- разработка методов и средств воздействия на процессы исследования, проектирования и производства;
- сбор, анализ, хранение информации о качестве продукции.

Цель управления качеством - это обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции, при минимальных затратах, с учетом интересов потребителей, требований безопасности и экологичности продукции.

Для эффективной организации процесса управления разрабатывают стратегию по качеству. Данная стратегия тесно связана с общей стратегией предприятия и предусматривает определенные шаги для достижения целей и решения задач [5, с. 246]. Политика в области качества - это начальная точка программы руководства по качеству и одна из элементов общей политики предприятия.

Основные факторы, которые влияют на формирование политики в области качества:

- конкурентоспособность продукции;
- состояние дел внутри предприятия;
- ситуация на рынке сбыта;
- научно-технический прогресс и борьба с конкурентами;
- вложение инвестиций в развитие предприятия.

Контроль качества и инструменты повышения качества продук-

ции. Контроль качества продукции является неотъемлемой частью производственного процесса, устанавливается на всех его стадиях, начиная с контроля качества используемого сырья и материалов и заканчивая определением соответствия техническим характеристикам. Контроль качества в масштабах предприятия возлагается на центральную службу контроля качества, в функции которой входят разработка качественных показателей всех видов продукции, выяснение причин возникновения дефектов и условий их устранения. Центральная служба осуществляет проверку качества сырья и материалов, технологического процесса, правил приемки, выборочно проводит проверку качества продукции, которая уже прошла технический контроль. Планирование и координация работы в области обеспечения качества, установление связи между службами контроля качества в производственных отделениях предприятия – это одни из важнейших функций центральной службы контроля.

Процесс контроля проходит следующие стадии:

1. Определение концепции (частные проверки или всесторонний контроль).
2. Определение цели (регулярность и эффективность процесса управления).
3. Планирование проверки: объекты контроля; проверяемые нормы; методы контроля; объем и средства контроля; сроки и продолжительность проверок.
4. Выработка и документирование решения.
6. Сообщение решения (устное или письменный отчет).
7. Оценка решения (анализируются отклонения, идет поиск вариантов исправления, принимаются меры по устранению недостатков).

Главным условием повышения конкурентоспособности товара является повышение качества.

Библиографический список

1. Гришанова Т.В., Хвостенко Т.М. Ограничения доступа к отдельным видам информации, распространяемой в сети Интернет // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2017. № 2 (10). С. 61-65.
2. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 60-65.
3. Ульянова Н.Д. Современные информационные технологии

как средство формирования информационного пространства предприятия // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 75-78.

4. Степченко А.В., Хохрана О.М. Управление маркетинговой деятельностью предприятия // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 222-224.

5. Хохрана О.М. Особенности стратегического управления сельскохозяйственным предприятием // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 245-250.

УДК 339.1:664

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ

Marketing analysis of bakery products market

Ларионов А.Э., студент
Лукьянова М.Т., к.э.н., доцент
Larionov A.E., Lukyanova M.T.

ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, Российская Федерация
Bashkir State Agrarian University

Аннотация: Наличие стратегии устойчивого развития предприятий общественного питания стимулирует к дальнейшему эффективному развитию. Конкурентные преимущества получают те предприятия, которые избирают правильную схему поведения на рынке, соизмеряя собственные возможности с внешними угрозами, анализируя свои сильные и слабые стороны, то есть реализуя принципы стратегического управления.

Abstract. *The presence of the strategy of sustainable development of public catering enterprises stimulates further effective development. Competitive advantages are gained by those enterprises which choose the correct scheme of behavior in the market, comparing own opportunities with external threats, analyzing the strengths and weaknesses, that is realizing the principles of strategic management.*

Ключевые слова: маркетинг, рынок, анализ, эффективность, продукты питания.

Keywords: marketing, market, analysis, efficiency, food.

Итоги маркетингового анализа хлебобулочных изделий позволяют сделать вывод о том, что в стране продолжается стабильная тенденция снижения производства хлебобулочных изделий недлительного хранения. Объем производства снижается в среднем на 2% в год. В итоге 2017 г. было произведено хлебобулочных изделий недлительного хранения 5957 тыс. т, что на 859 тыс. т меньше, чем в 2010 г. [3, с. 86].

В тоже время, растут объемы производства хлебобулочных изделий длительного хранения, хлебобулочных изделий пониженной влажности, объемы производства полуфабрикатов хлебобулочных так же показывают рост в течение аналогичного периода. Так, в 2016 г. было произведено 468,1 тыс. тонн, что почти на 30% больше, чем в 2010 г.

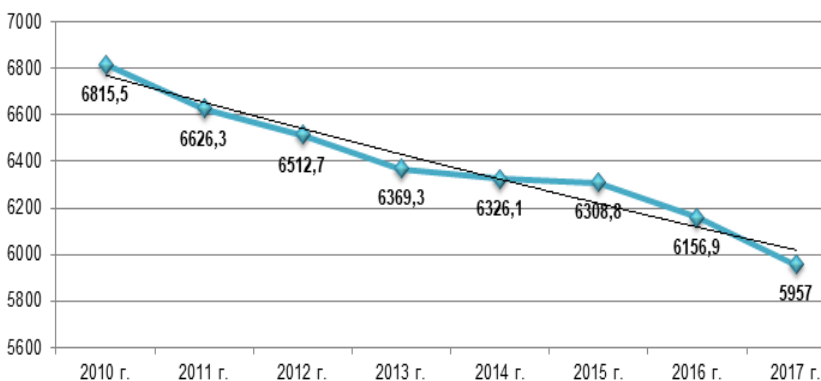


Рисунок 1 – Объем производства хлебобулочных изделий недлительного хранения, РФ, тыс. т

Однако, хлебные полуфабрикаты в обозримом будущем не смогут заменить привычный для российского населения хлеб. Для этого необходимо увеличить объемы производства в разы. В настоящее время объемы производства хлебобулочных изделий в России превышают объемы производства хлебобулочных изделий длительного хранения более чем в 7 раз [1, с. 60].

Несмотря на стагнацию в экономике страны, потребление хлеб-

ных продуктов в России снижалось до 2016 г., что в некоей степени свидетельствовало об улучшении жизни населения в стране. Снижение потребления хлеба, скорее всего, говорит о расширении потребительской корзины другими продуктами, т.е. у населения становится более разнообразный рацион. Вместе с тем, в 2016 г. по данным Росстата был выявлен рост в потреблении хлебных продуктов на 4% по сравнению с 2015 г.

Разбирая структуру потребления хлеба по видам продукции, можно сделать вывод о том, что основным хлебным продуктом для россиянина остается пшеничный хлеб. В то же время, потребление пшеничного хлеба стабильно падает с 2010 г., а вот потребление муки, хлебобулочных изделий, других мучных кондитерских изделий – по итогам 2016 г. немного увеличилось. Это свидетельствует об увеличении ассортимента хлебобулочных изделий [4, с. 185].

Потребительские цены на хлеб и хлебобулочные изделия стабильно росли в 2017 г. – а ежемесячный прирост составлял от 0,1 до 0,4%. В итоге в конце 2017 г. цена хлеба из пшеничной муки 1 и 2 сортов составляла в среднем по России 45,41 рубль за 1 килограмм.

Наиболее высокие цены на хлеб и хлебобулочные изделия из пшеничной муки высшего сорта. На такие хлебобулочные изделия в конце 2017 г. цена составляла 68,92 рубль за 1 килограмм.

Однако, крайне примечателен тот факт, что потребительские цены на хлеб и хлебобулочные изделия растут, а цена производителей на муку во второй половине 2017 г. падает, причем как муку пшеничную, так и на ржаную [2, с. 132].

Более подробный маркетинговый анализ со стороны политических, экономических, социальных и технических факторов влияющих на рынок мучных кондитерских изделий представлен в таблице.

Данные маркетинговые исследования будут полезны как крупным производителям мучных кондитерских изделий, так и частным предпринимателям. Исследование поможет производителю сконцентрировать свою деятельность максимально эффективно, путем знания предпочтений потребителя и приспособления к его требованиям [5, с. 88].

Таблица – PEST-анализ рынка мучных кондитерских изделий

ПОЛИТИЧЕСКИЕ			ЭКОНОМИЧЕСКИЕ		
№	Фактор	Влияние	№	Фактор	Влияние
1	Рост пошлин на ввозимое сырье	Отриц.	1	Рост доходов населения	Положит.
2	Поддержка российских производителей	Положит.	2	Рост оборота розничной и оптовой торговли	Положит.
3	Поддержка малого бизнеса государством	Положит.	3	Снижение динамики роста цен на мучные кондитерские изделия	Положит.
			4	Снижение темпов инфляции	Положит.
			5	Рост импорта мучных кондитерских изделий в России	Положит.
			6	Высокий уровень конкуренции на рынке	Отриц.
			7	Рост экспорта российских мучных кондитерских изделий	Положит.
			8	Увеличение мировых цен на сырье	Отриц.
			9	Низкое качество отечественного сырья	Отриц.
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ			ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ		
№	Фактор	Влияние	№	Фактор	Влияние
1	Большое влияние рекламы на потребителей	Положит.	1	Появление новых видов мучных кондитерских изделий	Положит.
2	Тенденция к употреблению малокалорийной пищи	Отриц.	2	Совершенствование технологий сбыта и продвижения	Положит.
3	Выросло потребление «здоровых» мучных кондитерских изделий	Положит.	3	Появление новых технологий производства и использование модернизированного оборудования	Положит.
4	Динамика увеличения потребления мучных кондитерских изделий населением	Положит.	4	Увеличение себестоимости производимой продукции	Отриц.
5	Приверженность жителей России к отечественным кондитерским изделиям	Положит.			

Из данного PEST-анализа видно, что основными отрицательными факторами для кондитерского рынка в России является увеличение пошлин на ввозимое сырье, высокий уровень конкуренции на рынке и др. Хочется отметить, что на данный момент положительных факторов наблюдается значительно больше, к ним относятся: рост импорта кондитерских изделий в России, увеличение экспорта российских мучных кондитерских изделий, снижение динамики роста цен на кондитерскую продукцию, увеличение потребления тортов, пирожных и др. Данный анализ подтверждает быстрое восстановление рынка кондитерских изделий после кризисного периода.

Библиографический список

1. Леонова С.А., Черненко А.А., Никифорова Т.А. Оптимизация дозировки стевиозида в рецептуре коржигов // Технология и товароведение инновационных пищевых продуктов. 2016. № 6 (41). С. 58-63.

2. Разработка системы стратегических проектов развития Республики Башкортостан на период до 2030 года / Д.В. Котов, Д.А. Гамилова, И.В. Буренина, В.А. Ковшов, Н. Лавренюк, И.Б. Утяшева, Д.В. Попов, И.Ю. Карелин, Р.Р. Ахунов // Стратегическое развитие Республики Башкортостан в 2015-2030-е годы XXI века: сборник статей. Уфа, 2016. С. 112-157.

3. Формирование приоритетных направлений социально-экономического развития Республики Башкортостан / Д.В. Котов, Д.А. Гамилова, И.В. Буренина, В.А. Ковшов, Н. Лавренюк, И.Б. Утяшева, Д.В. Попов, И.Ю. Карелин, Р.Р. Ахунов // Стратегическое развитие Республики Башкортостан в 2015-2030-е годы XXI века: сборник статей. Уфа, 2016. С. 74-101.

4. Черненко А.А., Черников Е.Н. Разработка рецептур мучных кондитерских изделий с добавлением функциональных ингредиентов // Вклад молодых ученых в инновационное развитие АПК России: сборник статей Международной научно-практической конференции молодых ученых, посвященная 65-летию ФГБОУ ВО Пензенская ГСХА. Пенза, 2016. С. 183-186.

5. Черненко А.А. Исследование содержания витаминов и микроэлементов в пыльце и в готовом продукте // Перспективы инновационного развития АПК: материалы Международной научно-практической конференции в рамках XXIV Международной специализированной выставки «Агрокомплекс–2014». Уфа, 2014. С. 85-88.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Method of analysis competitiveness

Лукьянова М.А., студент

Хвостенко Т.М., к.э.н., доцент

Lukyanova M. A., Khvostenko T. M.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,

Российская Федерация

Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. В статье рассматривается понятие конкурентоспособности предприятия и основные этапы конкурентного анализа.

Abstract. *The article deals with the concept of competitiveness of the enterprise and the main stages of competitive analysis.*

Ключевые слова: конкурентоспособность, анализ, конкурентная среда, потребитель, бенчмаркетинг.

Keywords: *competitiveness, analysis, competitive environment, consumer, benchmarking.*

У Майкла Портера есть теория пяти сил конкуренции. Знать эту теорию нужно обязательно, она помогает маркетологам и руководителям бизнеса принять правильное решение о целесообразности и глубине конкурентного анализа компании «здесь и сейчас». Правило пяти сил конкуренции: Чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений.

Новички опасны своими возможными новыми технологиями, поведением, стандартами - никогда не знаешь, что от них ожидать. Менее опасны новички в отраслях с дорогостоящими средствами производства - их там попросту нет или чрезвычайно мало. Такие отрасли имеют высокий порог входа. На высоту этого порога (а значит, и на защиту от новых игроков) можно влиять несколькими механизмами и способами.

При больших объемах производства затраты на единицу продукции значительно ниже, чем при средних или малых объемах.

Слишком низкая рентабельность на входе становится для новичков непреодолимым барьером [3, с. 127].

Многочисленность брендов и торговых марок с широкими линейками разнообразной продукции внутри них осложняет новичку поиск свободной новой ниши.

Нужда в длинных и больших инвестициях на входе (дорогостоящее высокотехнологичное оборудование) практически перекрывает дорогу новичкам в отрасль.

Высокий уровень постоянных издержек делает минимальной или нулевой прибыль на начальных стадиях производства.

Труднодоступность потребительской аудитории - еще один серьезнейший барьер для новых предпринимателей - дебютантов.

Самая бронебойная защита – участие государства с помощью жестких регламентов и требований к продукции и долевого государственного владения компаниями. Чем выше степень государственного участия, тем ниже степень желания присоединиться к рынку у новых игроков. Новичкам всегда нужно больше пространства для маневра, новых ходов и быстрых перестроек. С государством такие номера не пройдут.

Не нужно забывать о широких «военных» возможностях и конкурентных преимуществах существующих компаний: они могут противодействовать вступлению в рынок самыми разными способами – от рекламного давления до демпинга цен, чтобы удержать долю рынка.

Власть потребителей - одна из самых ярких страниц во всем современном маркетинге. Клиентская власть всегда была высокой, сегодня степень потребительского влияния быстро увеличивается с повышением темпа роста.

Такой рост делает конкуренцию еще жестче. Требования к качеству продукта и в особенности к цене этого продукта могут свести на нет все усилия компании в виде нулевой прибыли. Сегодняшний потребитель капризен и часто манипулирует конкурирующими компаниями. Современные методики конкурентного анализа обязательно включают в себя потребительскую поведенческую «страничку», это теперь обязательный компонент маркетинга.

Влияние поставщиков на конкурентную способность компаний выше, чем это может показаться. Прежде всего, это цены на сырье и промежуточные ресурсы, которые влияют в итоге на прибыльность в ходе реализации конечного продукта компании. У поставщиков есть еще один мощный рычаг влияния - качество сырья. И конечно, пунктуальность его доставки. Особенно ярко диктат поставщиков может

проявиться, если их мало в отрасли. Любой конкурентный анализ организации, претендующий на эффективность, должен включать в себя подробнейшую раскладку по всем поставщикам.

Появление на рынке заменителей самого разного толка может стать настоящей бедой и для потребителей, и для производителей оригинальной продукции. В анализе конкурентной среды предприятия важно не упустить этот достаточно новый фактор развития рынков.

Компании в конкурентной борьбе ведут себя на рынке по-разному, обычно это одна из четырех поведенческих моделей реакции на стратегии соперников:

Неторопливый конкурент или вообще не замечает «телодвижений» своих рыночных соперников, или делает это неторопливо и в небольшом объеме. Природа такого поведения может быть какой угодно: от непроходимой глупости маркетологов (такое вполне может быть) до полной уверенности в своих лояльных клиентах (опять глупость маркетологов). А может быть, реальное положение вещей у компании настолько незавидное, что просто нет ресурсов на адекватный ответ конкурентам. Здесь главное - разобраться в причинах такой замедленности.

Разборчивый конкурент «капризничает» и реагирует только на выборочные виды конкурентных атак – например, на повышение рекламной активности, в то время как демпинговые снижения цен его никак не интересуют. В причинах такой разборчивости тоже нужно разбираться.

«Лев» очень агрессивен на рынке по всем возможным критериям, в том числе в реакции на любые изменения в конкурентных стратегиях. Зато со «львом» легко - не нужно ломать голову, отгадывая причину его какой-нибудь пассивности, таких пассивностей просто нет.

Непредсказуемый конкурент – самый сложный, потому что никогда не знаешь, что он выкинет в последний момент. Иногда это удар в ответ на удар, иногда полное игнорирование. Обычно такими бывают небольшие компании, которые сами решают, когда могут себе позволить «ввязаться в драку», а когда - нет.

Существует еще один метод, относящийся к современным моделям конкурентного анализа. Это постановка точного диагноза перспективам и потенциалу компании-конкурента.

Десять этапов конкурентного анализа.

1. Обзорная оценка общего уровня конкуренции в вашей отрасли. На этом этапе идет речь о «подвижности» рынка, которая зависит от количества игроков на рынке, скорости появления новых това-

ров. На рынках с высокой конкуренцией и множеством игроков сложнее найти свободную нишу, квалифицированных сотрудников (у них высокие ожидания по заработной плате). В таких случаях выше риск потерять прибыль. Отслеживать общее состояние рынка нужно постоянно, с учетом своих же прошлых обзоров за последние три года. Не нужно верить профильным сайтам или журналам, публикующим такого рода обзоры, делайте свои, не ленитесь.

2. Формирование карты конкурентов - очень простой и одновременно полезный этап. Карта строится по двум параметрам: темпу роста (по вертикали) и доле рынка (по горизонтали). Многие зададут вопрос: «зачем строить карту, когда лидеры рынка и так хорошо известны?» Мы ответим: не ленитесь и здесь, стройте. Волшебный эффект картинки - все видно лучше и совсем по-другому, гарантируем. Вы обязательно найдете пару интересных моментов для себя. Вполне возможно, что вовсе не общепризнанный лидер рулит рынком, попробуйте. Достаточно разместить всего пять компаний. И не забудьте разместить на карте свою компанию.

3. Конкурентный анализ продуктовых линеек. Линейки иногда называют портфелями. Главное - исчерпывающий и честный анализ продуктов своих и чужих. Это могут быть тесты, опросы, форумы. Особое внимание уделяем ключевым продуктам, которые дают самую высокую долю прибыли или объема продаж. Это анализ и соревнование хитов – своих и чужих.

4. Ценовой анализ нужно проводить с выделением трех или четырех классических ценовых сегментов: эконом, средний, высокий и премиум сегменты.

5. Анализ дистрибуции и продаж продуктов у конкурентов. После определения главных каналов продаж нужно исследовать и сравнить доли полок продуктов и качество из выкладки.

6. Анализ позиций конкурентов с точки зрения потребителей. Эта точка зрения может быть на самом деле ошибочной, но и эти ошибки чрезвычайно важны для анализа - ведь это ошибается не кто-то, а ваши клиенты. Критерии данного анализа тоже будут выглядеть «обывательскими»: дешевый - дорогой; известный - неизвестный; качественный - некачественный; обычный - специальный [4, с. 223].

7. Оценка рекламы и продвижения продуктов конкурентов, включая рекламный бюджет. Намного легче найти и оценить информацию о рекламе, если она распространяется в сети. Существует целый ряд сайтов и программ, с помощью которых можно найти не только цифры, но и статистику по рекламному поведению конкурентов.

Нельзя забывать о рекламных макетах - из них можно узнать данные о стратегиях убеждения потребителя - ценнейшую «разведочную» информацию.

8. Формирование портрета ключевого потребителя в интерьерах ваших конкурентов. Параметры давно не меняются и соответствуют описанию любой целевой группы людей: возраст, пол, доход, по каким критериям выбирает продукт.

9. Анализ технологических возможностей конкурентов, которые включают в себя компетентность персонала, возможности IT-обеспечения, финансовую устойчивость, технологическую «подвижность» и так далее. На этом этапе никакая информация о конкурентах лишней не будет.

10. На десерт у нас классический SWOT-анализ конкурентных преимуществ с его сильными, слабыми сторонами, угрозами и достоинствами [5, с. 180; 6, с. 249]. В конкурентном анализе нет нужды разворачивать подробную версию SWOT-анализа, вполне хватит варианта light с указанием одного-двух главных тезисов по четырем пунктам.

Закончим тем же, чем начали. Целесообразность (нужен или нет?) и вид конкурентного анализа для определения конкурентоспособности организации (если нужен, какой именно) - два главных вопроса, на которые нужно ответить перед тем, как приступать к исследованию. Возможно, вам больше нужен бенчмаркинг. А возможно, вам никакой специальный анализ не нужен, а можно обойтись экспресс-обзором продуктовых цен и линеек. Хотя это уже анализ... Успехов вам и умных маркетологов.

Библиографический список

1. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 60-65.

2. Михальченкова М.А. Анализ финансовой устойчивости предприятия с использованием программы Microsoft Excel // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 56-60.

3. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.

4. Степченко А.В., Хохрина О.М. Управление маркетинговой

деятельностью предприятия // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 222-224.

5. Швецова О.А., Хохрина О.М., Соколов Н.А. Стратегический анализ внешней среды в аграрном секторе экономики // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 179-186.

6. Хохрина О.М. Особенности стратегического управления сельскохозяйственным предприятием // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 245-250.

УДК 338:664.61

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Quality management and competitiveness of production of the enterprise

Масюк Т.А., студент
Поседько Н.А., к.э.н., доцент
Masyuk T.A., Posedko N.A.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Рассмотрены качество и конкурентоспособность продукции хлебопекарного предприятия, обоснованы меры по повышению качества и конкурентоспособности продукции путем обновления оборудования и расширения ассортимента выпускаемой продукции.

Abstract. *Quality and competitiveness of production of the baking enterprise are considered, measures for improvement of quality and competitiveness of production by updating of the equipment and expansion of the range of products are proved.*

Ключевые слова: продукция, управление качеством, управление конкурентоспособностью, показатели качества, ассортимент.

Keywords: *products, quality management, competitiveness management, quality indicators, assortment.*

Качество продукции является одним из важнейших факторов деятельности любого предприятия. Оно фиксируется на конкретный период времени и изменяется при появлении более прогрессивной технологии.

Конкурентоспособность продукции, прежде всего, определяется ее качеством. Поэтому, чтобы продукция была конкурентоспособной необходима постоянная, целенаправленная, кропотливая работа товаропроизводителей по повышению качества, систематически осуществляемый контроль качества, другими словами можно сказать, что любое предприятие желающее укрепить свои позиции в жесткой конкуренции и максимизировать свою прибыль должно уделять большое внимание процессу управления качеством.

Основным видом деятельности ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» является производство и реализация хлеба, хлебобулочных изделий, кондитерских, бараночных и других изделий.

Среди основных видов продукции наибольшую долю занимают хлебобулочные изделия (56,8%). Мелкоштучные и сладкие булочные изделия на втором месте - 39,3%. Незначительный удельный вес остальных видов продукции (кондитерские изделия -1%, бараночные изделия - 0,8%, сухарные изделия - 2,1%). Продукция реализуется преимущественно на рынке г. Клинцы и Клинцовского района. Хлебокомбинат активно осуществляет маркетинговую деятельность с учетом требований рынка [1].

Вопросам качества ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» уделяется большое внимание. Вся продукция, вырабатываемая на предприятии, сертифицирована. На предприятии имеется декларация о соответствии, в которой описаны: общие технические условия, ГОСТ на производимую продукцию и виды хлебобулочных изделий. Технохимический контроль на различных стадиях технологического процесса осуществляется цеховым технологом, а также работниками лаборатории, которые фиксируют результаты контроля в журнале контроля производства.

Большое значение для производства хлеба имеет качество потребляемого сырья. Чтобы его обеспечить, необходима постоянная целенаправленная работа сельскохозяйственных товаропроизводителей [2]. Все сырье при поступлении на предприятие подвергается строгому контролю. Отбор проб образцов осуществляется работниками лаборатории.

При производстве хлебобулочных изделий большую роль играет рациональное использование сырья [3]. Качество производимого хлеба оценивают по органолептическим и физико-химическим показателям.

Органолептические показатели определяются при осмотре и дегустации хлеба и хлебобулочных изделий. Поскольку основным видом продукции является хлеб, то представляется целесообразным оценить качество именно данных изделий. Образцами явились ржаной хлеб «Масляничный», пшеничный хлеб «Осенний» и ржано-пшеничный хлеб «Боярский», поскольку эти виды хлеба традиционно выпускаются предприятием, на них постоянно высокий спрос (табл. 1).

Таблица 1 – Фактическое значение органолептических показателей

Номенклатура показателей	Вид хлеба		
	Образец 1 Ржаной хлеб «Ржаной маслянич- ный»	Образец 2 Пшеничный хлеб «Осенний»	Образец 3 Ржано пшеничный «Боярский»
Внешний вид	Поверхность гладкая, без трещин, окраска равномерная, темно-коричневая	Округлая форма, светло желтого цвета	Форма продолговатая, с заостренными концами
Поверхность изделия	Форма продолговатая закругленными тупыми концами, не мятая	Без трещин, с продольным рельефом, гладкая	Глянцевая, светло-коричневого цвета
Состояние мякиша	Хорошо пропеченный, эластичный, не липкий и не влажный на ощуп	Эластичный, не влажный на ощуп, без комочков	Не липкий, не влажный на ощуп, эластичный, без комочков
Вкус	Кисло-сладкий, приятный, без признаков горечи	Сладковатый, без посторонних привкусов	Слегка кисловатый, без посторонних прикусов
Запах	Ароматный, без посторонних запахов	Ароматный, приятный, без посторонних запахов	Ароматный, приятный, без посторонних запахов

Проведенное исследование показало, что образцы хлеба по органолептическим показателям качества соответствуют предъявляемым требованиям.

Физико-химические показатели качества характеризуют строгое соблюдение рецептуры и ведения технологического процесса хлебопекарными предприятиями. Для большинства изделий такими показателя-

ми являются влажность, кислотность и пористость. В улучшенных и сдобных изделиях дополнительно определяют содержание жира и сахара.

Данные образцы хлеба соответствуют техническому регламенту союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» (табл. 2).

Таблица 2 – Оценка физико-химических показателей

Номенклатура показателей	Вид хлеба		
	Образец 1 Ржаной хлеб «Ржаной масля- нический»	Образец 2 Пшеничный хлеб «Осенний»	Образец 3 Ржано пше- ничный «Боярский»
Влажность, %	44%	40%	46%
Кислотность, рН	2,2	2,2	2,4
Пористость, %	22,83%	23,17	17,74

Однако даже тотальный контроль над процессом производства хлеба и хлебобулочных изделий не может полностью исключить брак продукции, а может лишь его минимизировать.

В 2018 г. по отношению к 2016 г. производственный брак увеличился на 0,9 п.п. Разные причины, в т.ч. высокий уровень износа машин и оборудования, не позволяют снизить брак в производстве до нормативного значения (0,2% от количества выработанной продукции).

Для оценки конкурентоспособности продукции ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» в сравнении с основными конкурентами: ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» и ООО «Возрождение» в качестве образца выбран хлеб «Пеклеванный новый». Оценка проведена на основе органолептических (качественных) и маркетинговых показателей.

Результаты показали, что потребители при выборе хлеба обращают внимание, главным образом, на органолептические показатели. Наиболее конкурентоспособным является хлеб производства ОАО «Бежицкий хлебокомбинат». Общий уровень конкурентоспособности хлеба «Пеклеванный новый» производства ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» составил 6,94 баллов, что ниже, чем общий уровень конкурентоспособности хлеба производства ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» (на 2,23 п.), но выше чем общий уровень конкурентоспособности хлеба производства ООО «Возрождение» (на 2,3 п.).

Потребление хлеба зависит от потребительских предпочтений,

уровня цен других факторов [4]. Проведенные исследования показали, что в ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» использование старого оборудования не позволяет маневрировать ассортиментом, сужая его. Это происходит потому, что объем загрузки достаточно большой, а перед предприятием стоит задача выпуска небольших партий, но с широким ассортиментом

Проблема использования устаревшего оборудования стоит перед многими предприятиями хлебопекарного производства региона [5, 8]. Но, несмотря на имеющиеся трудности, предприятия, повышающие инновационную активность, способны значительно повысить эффективность использования сырьевых ресурсов и снизить издержки производства [6, 7, 10, 11].

Представляется целесообразным внедрить в производство новую универсальную ротационную печь «Восход Муссон-ротор 99МР-01», предназначенную для производства хлебобулочных и кондитерских изделий. Это значительно расширит возможности предприятия в выпуске продукции широкого ассортимента небольшими партиями. Расчеты показали, что капитальные затраты составят 847 тыс. руб.

Кроме того, для обновления имеющегося ассортимента предлагается внедрить в производство новые виды булочек с разными начинками: с изюмом, сгущенкой, творогом и др.

За счет увеличения сегментов рынка увеличатся объемы продаж. Вследствие этого доходы ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» возрастут. Предлагаемые меры позволят увеличить прибыль от продаж на 8,9 млн. руб. и повысят уровень рентабельности продаж на 3,8 п.п., что подтверждает эффективность предлагаемых мероприятий.

Библиографический список

1. Хохрина О.М. Агротаркетинг – основное звено процесса формирования эффективного аграрного рынка // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 2. С. 71-74.
2. Иванюга Т.В. Современные тенденции развития отрасли растениеводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции.. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2019. С. 112-117.
3. Горло В.И. Учетно-контрольное обеспечение системы управления производственными запасами в организациях хлебопекарной промышленности // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения : материалы Международной научно-

методической конференции. Брянск, 2014. С. 291-294.

4. Коростелева О.Н., Коростелев А.И., Рыбикова А.А. Нормативная потребность человека в пищевых веществах и энергии, и их фактическое потребление населением Брянской области // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 4. С. 108-110.

5. Кислова И. В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.

6. Горбов Н.М., Кувшинов Н.М., Кувшинов М.Н. Об инновационной деятельности предприятий и организации Брянской области // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 95-103.

7. Кузьмицкая А.А. Инновационно-ориентированная производственная деятельность в АПК Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2018. С. 222-225.

8. Дьяченко О.В. Условия реализации инновационных процессов в АПК Брянской области // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 146-149.

9. Иванюга Т.В., Храменкова А.О., Дьяченко О.В. Методические основы анализа динамических рядов и прогнозирования урожайности зерна // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 3 (55). С. 21-26.

10. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.

11. Ожерельев В.Н., Ожерельева М.В. Конкурентоспособность региональных АПК: теория и практика: учеб. пособие. М.: Изд-во «Колос», 59 с.

**ТОВАРНО-БРЕНДИНГОВАЯ ПОЛИТИКА ПРИ
ПРОИЗВОДСТВЕ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Commodity and branding policy in the production of dairy products

Петрова О.Е., студент
Чулкова Г.В., к.э.н., доцент
Petrova O. E., Chulkova G.V.

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, Российская Федерация
Smolensk State Agricultural Academy

Аннотация. В статье рассматривается применение некоторых направлений брендинга в сельскохозяйственной организации, занимающейся переработкой молока-сырья в молочные продукты, описывается ценность бренда как инструмента создания конкурентных преимуществ организации.

Abstract. *The article discusses the application of some areas of branding in an agricultural organization engaged in the processing of raw milk into dairy products, describes the value of the brand as a tool for creating competitive advantages of the organization.*

Ключевые слова: управление маркетингом, брендинг, ценность бренда, молочные продукты.

Keywords: *marketing management, branding, brand value, dairy products.*

Управление маркетингом является важной составной частью общей системы управления предприятием, которая направлена на координацию внутренних возможностей предприятия и требований рынка для обеспечения прибыли [1, с. 18; 2, с. 294].

Целью управления маркетингом на предприятии является повышение эффективности как всей хозяйственной деятельности предприятия, так и отдельных маркетинговых мероприятий [3, с. 118].

Процесс управления маркетингом на предприятии состоит из различных элементов и направлений, среди которых особое место занимает брендинг [4, с. 46], представляющий собой деятельность по разработке марки продукта, продвижению на рынок и обеспечению ее престижности, и мониторинг на соответствие марки требованиям рынка [5, с. 61; 6, с. 173].

Рассмотрим, как на предприятии агропромышленного комплекса происходит брендирование продукции собственного производства.

ЗАО «Агрофирма-Катынь» имеет в собственности 5000 гектар земли, 1200 голов крупного рогатого скота мясо-молочного направления, собственный комбикормовый завод, завод по переработке молока, распределительный центр общей площадью 4000 м², имеющий складские помещения и холодильные камеры с различными температурными режимами от -18 до +16⁰С для хранения пищевых продуктов, а также собственный автопарк, насчитывающий более 40 единиц высокопроизводительной техники.

С декабря 2015 года ЗАО «Агрофирма-Катынь» начала выпуск своей натуральной молочной продукции под новым брендом «Агроферма Катынь» (табл. 1).

В 2017 году молокозавод выпускающий продукцию под брендом «Агроферма Катынь» начал мероприятия по реконструкции здания и модернизации производственных помещений с целью увеличения производственной мощности и оснащения завода современным, высокотехнологичным оборудованием. К концу 2019 года планируется увеличение производственной мощности в три с половиной раза, объем переработки молока возрастет до 40 тонн в сутки. После реконструкции молокозавод будет соответствовать всем обязательным стандартам безопасности пищевого предприятия по нормам HACCP ISO 2000 (Hazard Analysis and Critical Control Points), согласно правилам таможенного союза.

По состоянию на начало 2019 года закончены работы по строительству санитарно-бытовых помещений по типу санитарного пропускника, офисного помещения, заканчивается монтаж нового оборудования на производственных участках. В результате реализации проекта будет так же расширен ассортимент выпускаемой продукции, некоторые инновационные виды которой, не будут иметь аналогов на рынке, что позволит существенно расширить географию продаж продукции.

ЗАО «Агрофирма-Катынь» постоянно акцентирует внимание потенциальных потребителей на ценностях своего бренда «Агроферма-Катынь». Так, например, в средствах массовой информации имеются объявления с таким содержанием: «Наши продукты производятся исключительно из свежего натурального молока с собственной фермы», «Всех, заинтересованных в оптовых поставках натуральных молочных продуктов, произведенных из свежего молока с собственной фермы, просим обращаться по телефонам...», «...Теперь упаковка нашей продукции будет еще симпатичнее, а молочная продукция под брендом

«Агроферма Катынь» еще вкуснее», «Натуральная молочная продукция, без консервантов, без наполнителей, производится только на основе натурального и всегда свежего молока с собственной фермы».

Таблица – Молочная продукция, производимая под брендом «Агроферма Катынь»

Наименование продукции и основные характеристики	Состав	Упаковка
<p>Молоко ГОСТ 31450-2013 Объём: 1 л. / 0,5 л. Жирность: 3,2 %</p>	<p>молоко коровье цельное, молоко коровье обезжиренное</p>	
<p>Сметана Масса нетто: 400 г /200 г Жирность: 20 % ГОСТ 31452-2012</p>	<p>сливки, закваска молочнокислых культур</p>	
<p>Ряженка Масса нетто: 400 г Жирность: 4 % ГОСТ 31455-2012</p>	<p>нормализованное молоко, закваска молочнокислых культур</p>	
<p>Биокефирный напиток Масса нетто: 400 г Жирность: 2,5 % ТУ 9222-009-49942742-2010</p>	<p>нормализованное молоко, закваска молочнокислых и бифидобактерий</p>	
<p>Масло Масса нетто: 200 г Жирность: 82,5 % ГОСТ 32261-2013</p>	<p>пастеризованные сливки из коровьего молока</p>	
<p>Творог Масса нетто: 500 г Жирность: 9 % ГОСТ Р 52096-2003</p>	<p>нормализованное молоко с использованием закваски на чистых культурах молочнокислых стрептококков</p>	

Составлено по данным источников [2, с. 297-298; 6].

Ценности бренда «Агроферма Катюнь», которые одновременно являются и основными подходами в работе организации следующие:

- производство продукции только из натурального молока,
- ферма и завод расположены в экологически чистом районе,
- всегда свежая и чистая продукция.

Молочные продукты производятся исключительно из свежего натурального молока с собственной фермы. Молоко проходит щадящую пастеризацию, сохраняя все полезные свойства, для сквашивания кефира используется собственная закваска на живых кефирных грибах, для производства молочных продуктов нормализуется молоко, отделяя сливки с помощью сепаратора.

Чистота природы, где находятся пастбища, фермы и производство, определяет чистоту и натуральность продуктов, которые производят. Качество молока напрямую зависит от качества рациона, поэтому организация занимается выращиванием и заготовкой кормов самостоятельно, и использует на своих полях только органические удобрения.

Основное поголовье фермы составляют коровы швицкой породы. Молоко этой породы имеет уникальный сладко-сливочный вкус, а так же высокое содержание белка и других полезных микроэлементов, что делает его не только вкусным, но и полезным.

Фермы находятся в непосредственной близости от производства, что позволяет переработать молоко-сырьё в кратчайшие сроки («от коровки до упаковки три часа»), а полученные молочные продукты всегда свежими доставить покупателям.

Наличие собственной лаборатории, постоянный входной контроль поступаемого сырого молока, выстроенная система менеджмента качества, а так же регулярные проверки готовой продукции внешними контролирующими организациями, подтверждают соответствие продукции высоким стандартам качества и безопасности.

ЗАО «Агрофирма-Катюнь» углубляет ассортимент своей молочной продукции, например, планируется производство весовой сметаны жирностью 25 и 30%, производство творога с жирностью 18% или обезжиренного. В перспективе планируется расширение ассортимента через внедрение и тестирование новых видов молочной продукции.

Таким образом, маркетинговое управление деятельностью предприятия через товарно-брендинговую политику означает качественно новое состояние, когда, опираясь на свои внутренние возможности, необходимо учитывать внешние условия: потребительский спрос; действия конкурентов; условия, определяемые государством, экономикой и политикой, что приводит к существенным изменениям в принятии практически всех управленческих решений.

Библиографический список

1. Подольникова Е.М. Управление маркетингом в сельском хозяйстве // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. С.18-23.
2. Семченкова С.В., Чулкова Г.В. Маркетинг сельских территорий в системе концепции устойчивого развития // Агроэкологический туризм как инструмент устойчивого развития сельских территорий в регионах России и за рубежом: материалы Международной научной конференции. Волгоград, 2015. С. 293-300.
3. Дьяченко О.В. Маркетинговый подход к совершенствованию управления сбытовой деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 118 -123.
4. Новикова Н.Е. Брендинговая политика как инновационный инструмент поддержания конкурентоспособности организации // Вестник Пермского государственного педагогического университета. 2016. № 1. С. 45-50.
5. Ишук О.В., Беднякова О.Д. Особенности маркетинговой деятельности в АПК // Актуальные проблемы АПК: взгляд молодых исследователей: материалы Международной научно-практической конференции. Смоленск, 2017. С. 61-63.
6. Подольникова Е.М. Совершенствование маркетинговой деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 172-177.
7. Подольникова Е.М., Хлопяников А.М. Выбор стратегии маркетинга для предприятий АПК // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2017. С. 38-43.
8. ЗАО «Агрофирма-Катынь» [Электронный ресурс]. URL: <https://agrokatyn.com/produktsiya/> (дата обращения: 27.09.2019).

УДК 639.1

ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА ТОВАРОВ ЖИРЯТИНСКОГО РАЙПО В РАМКАХ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ

*Optimization of the range of products Zhiryatinsky raipo
within commodity strategies*

Пидченко В.В., студент

Раевская А.В., к.э.н., доцент, *raev26@gmail.com*

Pidchenko V.V., Raevskaya A.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация

Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Товарная стратегия организации, связанной с торговлей, предполагает целый комплекс мероприятий. Первый шаг к ее разработке – подбор наиболее подходящего ассортимента товаров, и зачастую именно он становится одним из главных конкурентных преимуществ предприятия торговли.

Abstract. *Commodity strategy of the organization associated with trade, involves a range of activities. The first step to its development is the selection of the most suitable range of products, and often it becomes one of the main competitive advantages of the trade enterprise.*

Ключевые слова. Ассортимент, оптимизация ассортимента, товарооборот, прибыль, ABC-анализ по двум факторам.

Keywords. *Assortment, assortment optimization, turnover, profit, ABC-analysis of two factors.*

Оптимально подобранный ассортиментный портфель райпо прямо воздействует на эффективность продаж, что позволяет управлять выручкой торгового предприятия. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение выручки и, как следствие, прибыли [3]. Отток потенциальных покупателей приводит к потере конкурентоспособности предприятия торговли и, в результате, происходит снижение его экономической устойчивости [7].

Оптимизация ассортимента связана с постепенным выведением из реализации марок и видов товаров, не пользующихся спросом или недостаточно рентабельных.

В качестве основного параметра для анализа выступает товарооборот за 2018 г. На первом этапе анализа проведем сортировку товарных групп в порядке убывания объема товарооборота. Затем рассчита-

ем удельный вес каждой группы товаров в общем объеме товарооборота и определим удельный вес каждой группы накопительным итогом. Затем присвоим каждой товарной группе значение – А, В или С.

Товары группы А формируют 50% товарооборота и при этом занимают в долевым выражении 52,6% в ассортименте. Товары групп А и В формируют 90% товарооборота и занимают при этом 92,1% в ассортименте. Остальные товары относятся к группе С, они занимают 7,9% в ассортименте и формируют 10% товарооборота.

Однако нельзя представить себе эффективно работающую торговую организацию без учета прибыли, для чего проведем АВС-анализ по прибыли, относительно доли каждого товара в общем ассортименте. Чтобы получить искомый результат, произведем те же действия, что при анализе товарооборота. Товары группы А, приносящие райпо 50% прибыли, занимают 52,58% в ассортименте в долевым выражении. Товары групп А и В, приносящие 90% прибыли, занимают в ассортименте 90,94%. Остальные товары относятся к группе С. Эти товары занимают 9,06% в ассортименте и приносят всего 10% прибыли.

Выделить товары группы С можно на основе сочетания этих данных, для чего совместим результаты двух АВС-анализов в общую матрицу (табл. 1).

По результатам проведенного анализа, можно сделать выводы о том, что наиболее ценными для райпо являются товары, которые попали в группу АА и группу АВ. Эти группы приносят предприятию больше всего прибыли, следовательно, необходимо постоянно контролировать наличие этих товаров в магазинах, а также желательно иметь дополнительный запас этих товаров.

Товары, входящие в группу ВВ, можно отнести к устойчивым «среднякам». Они играют также важную роль в структуре ассортимента магазинов райпо. Именно благодаря данным группам и происходит основное наполнение ассортимента по широте и глубине, пусть даже в ущерб выручке, однако это дает покупателям более широкий выбор, что и оказывает положительное влияние на формирование мнения о магазинах райпо в целом.

Товары группы ВС отличаются тем, что прибыль, которую райпо может получить от продажи этих товаров мала, но исключить данные товары из ассортимента нельзя, поскольку большая часть из них – это товары первой необходимости. Но надо стремиться к тому, чтобы данные товары не перешли из группы ВС в группу СС. Поэтому в качестве рекомендации можно отметить расширение ассортимента внутри этих товарных групп.

Таблица – Матрица ABC-анализа по двум факторам – товарооборот и прибыль (продовольственные товары)

Прибыль	Товарооборот		
	Группа А	Группа В	Группа С
Группа А	Алкогoльнoе нaпитки и пивo; Тaбaчнoе издeлия; Кoлбaснoе издeлия		
		Рыба и морепродукты; Кондитерские изделия; Мясо и птица	
Группа В		Хлеб и хлебобулочные изделия; Цельномолочная продукция; Безалкогольные напитки; Мороженое; Фрукты; Овощи	
			Масло животное; Масло растительное; Чай; Мука; Сахар; Крупа и бобовые; Консервированные фрукты, овощи, орехи; Кофе, какао и пряности; Макароны; Изделия
Группа С			Яйцо; Консервы рыбные; Консервы мясные; Слабоалкогольные напитки; Соль; Картофель

Товары группы СС отличаются тем, что приносят мало выручки и играют незначительную роль в формировании прибыли торгового предприятия. Товары этой группы как бы являются «балластом» для магазинов райпо, поскольку увеличивают продолжительность оборота товарных запасов, особенно это касается консервов и слабоалкогольных

напитков. Но опять же возникает проблема, так как исключать товары группы СС из ассортимента нельзя, так как это товары повседневного спроса (яйцо, мука, соль, картофель). А вот пересмотреть ассортимент рыбных и мясных консервов, слабоалкогольных напитков следует, а может быть и отказаться от их продажи вовсе, поскольку эти товары не пользуются спросом у покупателей.

АВС-анализ по товарообороту непродовольственных товаров (позволяет сделать следующие выводы. Товары группы А формируют 50% объема продаж и доля их в ассортименте составляет 49%. Товары групп А и В формируют 90% товарооборота и 90,8% ассортимента. Остальные товары относятся к группе С, они формируют 10% товарооборота и составляют 9,2% в ассортименте.

Товары, входящие в группу А дают райпо 50% прибыли и занимают 52% в ассортименте. Товары групп А и В вместе приносят райпо 90% прибыли, а доля их в ассортименте товаров 91,4%. Остальные товары относятся к группе С и они занимают 8,6% в ассортименте и формируют лишь 10% прибыли анализируемого предприятия.

После объединения результатов АВС-анализов по товарообороту и прибыли в общую матрицу, выделим группы товаров, которые пользуются наибольшим спросом у покупателей.

Товары групп АА и АВ приносят райпо больше всего прибыли, следовательно, райпо необходимо иметь постоянный запас этих товаров. Группа ВВ содержит товары, которые можно отнести к устойчивым «среднякам». Они играют важную роль в структуре ассортимента, поскольку их наличие в магазинах райпо позволяет покупателям делать выбор. Группа СС вобрала в себя те товары, на которые при формировании ассортимента следует обращать особое внимание. Например, садово-огородный инвентарь, обувь и швейные изделия пользуются спросом, но цены на эти товары невысокие и, как следствие, они не дают высокой выручки и соответственно прибыли. Кроме того, ассортимент этих товаров, особенно в сельской местности, достаточно узкий и можно сказать специфический. Например, из обуви в магазинах райпо продаются резиновые сапоги, галоши, тапки резиновые и домашние. По нашему мнению, от продажи обуви следует отказаться, так как товарооборот по этой ассортиментной группе составляет лишь 29 тыс. руб.

Товарооборот по садово-огородному инвентарю достаточно высок, но с точки зрения его доли в товарообороте, а тем более прибыли, можно говорить о том, что для райпо его продажи не эффективны. Это связано с тем, что на рынке с. Жирятино представлена продукция ОАО «Пластик» и Гомельского завода пластмассовых изделий, в том числе,

и садово-огородный инвентарь. Эти предприятия продают продукцию без торговой наценки 30%, которая существует в райпо.

Исследования ассортимента показывают, что «черные дыры» есть во всех категориях товаров. Они не только отвлекают оборотные средства, но и занимают «драгоценные» места, требуют дополнительных и, как правило, высоких затрат на осуществление коммерческой работы по данным позициям.

В заключение следует отметить, что проведение товарной стратегии в райпо должно базироваться на изучении фактического ассортимента, поскольку это позволит оценить прибыльность каждой товарной группы, ликвидировать затоваренность магазинов и своевременно пополнять ассортимент новыми товарами [2, 4].

Предприятия розничной торговли, ведущие деятельность на территории Брянской области, должны уделять внимание местным поставщикам, стремясь обеспечить присутствие их товаров. В этом случае региональные поставщики имеют гарантированный сбыт продукции, а покупатели - разнообразный выбор качественной продукции по доступным ценам [6].

К положительным сторонам следует отнести то, что в ассортименте Жирятинского райпо доля товаров местного производства достаточно велика (молоко, мясопродукты, хлеб и хлебобулочные изделия и др.). Следует отметить, что на многие из них имеется постоянный спрос, и это обеспечивает высокую товарооборотчиваемость, что способствует росту прибыли.

На основании этих выводов можно сформулировать следующие предложения по товарной стратегии Жирятинского райпо:

1. Поиск новых заказчиков для товаров, находящихся в группе В с целью увеличения объемов продаж.

2. Увеличить запас товаров, находящихся в группе А с целью формирования определенного резерва на складе, чтобы удовлетворять потребности покупателей в этих товарах в максимально короткие сроки.

3. Организовать продажу ряда товаров из группы С исключительно под заказ, чтобы в дальнейшем избегать неоправданного накопления остатков товаров на складах.

4. С целью освобождения складских помещений и увеличения общего объема продаж продавать залежавшиеся на складе товары со скидкой.

Для эффективной деятельности Жирятинского райпо возможно применение стратегии проникновения, которая направит усилия райпо на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объема продаж [1, 5, 10].

Библиографический список

1. Козлов С.В., Бабьяк М.А. Разработка стратегии развития предприятия на материалах ООО «Трио» Выгоничского района // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 123-128.
2. Мастеренко А.С., Хохрина О.М. Управление маркетинговой политикой в ООО «Элеот» г. Брянска // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 279-282.
3. Михнович М.В., Иванюга Т.В. Управление доходами предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 89-93.
4. Подольникова Е.М. Управление маркетингом в сельском хозяйстве // Стратегия устойчивого развития экономики регионов: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2015. Ч. 1. С. 18-23.
5. Подольникова Е.М., Хлопяников А.М. Выбор стратегии маркетинга для предприятий АПК // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2017. С. 38-43.
6. Поседько Н.А. Развитие торговли в регионе в современных условиях // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы и решения: материалы Международной научно-методической конференции. Брянск, 2014. С. 230-232.
7. Степченко А.В., Хохрина О.М. Управление маркетинговой деятельностью предприятия // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 222-224.
8. Иванюга Т.В. Анализ расходов домашних хозяйств Брянской области // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 167-170.
9. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.
10. Подольникова Е.М., Кислова И.В. Стратегическое маркетин-

говое планирование конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 166-172.

УДК 658.8:636

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**
Management of competitiveness milk processing enterprise

Пимахов Р.А., студент
Хохрина О.М., к.э.н., доцент
Pimakhov R.A., Hohrina O.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Одной из основных целей предприятия в условиях рыночной экономики является сохранение и улучшение своих позиций на рынке. В условиях усиливающейся конкуренции управление конкурентоспособностью становится все более важным фактором для существования предприятия. Выявление факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия, их оценка, разработка конкурентной стратегии являются основой управления конкурентоспособностью.

Abstract. *One of the main objectives of the company in a market economy is to maintain and improve its position in the market. In the context of increasing competition, the management of competitiveness is becoming an increasingly important factor for the existence of the enterprise. Identification of factors determining the level of competitiveness of the enterprise, their assessment, development of competitive strategy are the basis of competitiveness management.*

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, конкурентная стратегия.

Keywords: *competitiveness, competitiveness management, competitive strategy.*

Одной из основных целей предприятия в условиях рыночной экономики является сохранение и улучшение своих позиций на рынке,

а также непрерывный рост экономических показателей. Достижение данных факторов возможно только при обеспечении высокой конкурентоспособности. В условиях усиливающейся конкуренции для любого предприятия на первый план выходит задача сохранения и улучшения собственных конкурентных преимуществ.

Объектом исследования выступило ООО «Сураж-молоко», ведущее свою деятельность в г. Мглин Брянской области. Предприятие является узкоспециализированным, производя два вида масла – сладкосливочное масло и шоколадное масло.

Одним из важнейших элементов деятельности любого предприятия является показатель качества. Качество конечной продукции определяется качеством молока-сырья, поступающего на предприятие для дальнейшей переработки. Основными поставщиками молока являются сельхозпредприятия Мглинского, Суражского и Стародубского районов [1, 2]. В последние годы отмечается улучшение качества поставляемого молока в связи с постепенным ростом технической оснащенности отрасли молочного скотоводства [3, 4, 5].

От качества выпускаемой продукции напрямую зависит конкурентоспособность предприятия. Управление качеством в ООО «Сураж-молоко» находится на достаточно высоком уровне. Изготовление продукции осуществляется в соответствии с ГОСТ 32261-2013 «Масло сливочное. Технические условия» и ГОСТ Р. 52969 – 2008 «Масло сладко-сливочное». Согласно ГОСТу 32261-2013 осуществляется надлежащий контроль качества при изготовлении продукции, а также соблюдаются все предписанные условия хранения.

Для оценки конкурентной позиции предприятия путем полевых и кабинетных исследований было выявлено, что основными конкурентами ООО «Сураж-молоко» на рынке масла сливочного являются ООО «Молград» и ООО «Дятьково-ГМЗ». Данные предприятия имеют схожую специализацию и ведут борьбу за одни и те же сегменты рынка.

Оценка конкурентоспособности ООО «Сураж-молоко» осуществлялась с помощью балльного метода. В качестве базы для сравнения при оценке конкурентоспособности предприятий были выбраны такие показатели как: прибыль, рентабельность, качество, цена, уровень диверсификации производства, уровень известности и рейтинг организации [6].

Полученные результаты нашли свое отражение в многоугольнике конкурентоспособности (рис.).

Многоугольник конкурентоспособности показал, что основным преимуществом ООО «Сураж-молоко» является отличное качество

продукции и сравнительно высокий уровень рентабельности продаж. Наиболее слабые места предприятия – это узкий ассортимент продукции низкий рейтинг организации.

Исходя из проведенного анализа, управление конкурентоспособностью в ООО «Сураж-молоко» должно быть направлено на совершенствование товарной политики и повышение имиджа организации.

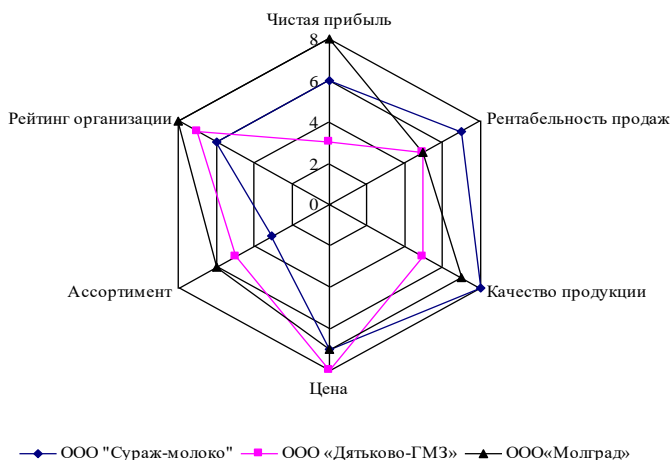


Рисунок – Многоугольник конкурентоспособности для ООО «Сураж-молоко»

В целях совершенствования управления конкурентоспособностью была разработана конкурентная стратегия с использованием модели Shell/DPM. Данная модель показала, что ООО «Сураж-молоко» занимает позицию, при которой необходимо тщательно выбирать дальнейшие направления его развития. Поскольку рынок масла сливочного растет довольно медленными темпами, предприятие должно осуществлять инвестиционные проекты с большой осторожностью после тщательного анализа внутренней и внешней среды. В то же время, согласно прогнозу, ожидается стабилизационное развитие рынка и умеренно-оптимистичное развитие конкурентоспособности предприятия.

Согласно модели Shell/DPM, ООО «Сураж-молоко» в рамках стратегического развития целесообразно направить свою деятельность на расширение ассортимента, освоение новых каналов сбыта и модер-

низацию продукции.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Сураж-молоко» необходимо предпринять ряд определенных действий, направленных на завоевание большей доли рынка, а также повышение лояльности существующих и потенциальных покупателей.

В рамках разработанной конкурентной стратегии был представлен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование товарной политики. Основным мероприятием является предложение о внедрении упаковочного автомата. В настоящее время продукция предприятия (масло) пакуется в укрупненную упаковку, предназначенную для оптовой торговли. Отсутствие мелкофасованной продукции затрудняет выход предприятия на многие рынки сбыта. Федеральные и региональные розничные торговые сети не принимают на реализацию товар в крупной таре. Внедрение современной упаковки для масла позволяет ООО «Сураж-молоко» развивать сотрудничество с крупными ритейлерами («Магнит», «Пятерочка»), что сократит количество посредников между производителем и покупателями. В свою очередь, сокращение количества посредников даст возможность реализовывать продукцию по более низкой цене, что само по себе является важным конкурентным преимуществом. Дополнительным конкурентным преимуществом станет и увеличение сроков годности продукции.

Значимым мероприятием, направленным на рост конкурентоспособности общества является расширение ассортимента выпускаемой продукции [7, 8, 9, 10]. В настоящее время предприятие производит всего два вида масла, что в условиях растущей конкуренции является недостаточным для удовлетворения меняющихся запросов потребителей. Для привлечения нового сегмента потребителей рекомендуется освоить выпуск нового вида масла с пониженным содержанием жира. Выбор данного вида продукции обусловлен наличием объективной потребности потенциальных покупателей в натуральной продукции, но с меньшим содержанием животных жиров. Таким образом, целевым сегментом рынка будут являться люди, заботящиеся о своем здоровье, но при этом не желающие отказываться от натуральных продуктов.

Географическим рынком сбыта новой продукции на первоначальном этапе производства станет Мглинский и Суражский районы. В будущем возможно расширение рынка сбыта.

При освоении производства нового вида продукции и упаковки возможен рост прибыли от продаж в плановом периоде на 7,6%. При этом прирост рентабельности продукции составит 1,11 п.п., а рентабельности продаж 0,90 п.п.

Таким образом, разработанная конкурентная стратегия и предложенные мероприятия позволят улучшить экономические показатели деятельности предприятия, укрепить имидж фирмы и повысить конкурентоспособность предприятия в целом.

Библиографический список

1. Кирдищева Д.Н. Состояние и основные факторы развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях Брянской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 4. С. 46-51.
2. Иванюга Т.В., Храменкова А.О. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 127-133.
3. Кирдищева Д.Н. Обоснование направлений инновационного развития молочного скотоводства // АПК: регионы России. 2012. № 4. С. 53-57.
4. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.
5. Дьяченко О.В. Инвестиционная привлекательность субъектов Российской Федерации // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. Ч. 4. С. 232-237.
6. Ожерельев В.Н., Ожерельева М.В. Конкурентоспособность региональных АПК: теория и практика: учеб. пособие. М.: Изд-во «Колос», 59 с.
7. Иванюга Т.В. Экология и охрана окружающей среды в Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 2 (60). С. 7-12.
8. Дьяченко О.В. Особенности отраслевого анализа в розничной торговле // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 2. Брянск, 2017. С. 216-220.
9. Ториков В.Е., Подобай Н.В. Анализ и перспективы развития экономики Брянской области // Агроконсультант. 2017. № 4. С. 45-48.
10. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.

**УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Sales management of finished products at the enterprise

Самойленко М.С., студент
Иванюга Т.В., к.э.н., доцент
Samoilenko M.S., Ivanyuga T.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье отражён подход к организации управления сбытом готовой продукции на промышленном предприятии и внесены предложения по его совершенствованию.

Abstract. *The article reflects the approach to the organization of sales management of finished products in an industrial enterprise and makes suggestions for improving it.*

Ключевые слова: бытовая деятельность, бытовая политика, каналы сбыта, рынки сбыта, эффективность.

Keywords: *sales activity, sales policy, sales channels, sales markets, efficiency.*

Под сбытом понимается комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию [1, 2, 3, 4].

Формирование сбытовой политики связано с маркетинговыми исследованиями (исследование рынка, товара, цен, продвижения); прогнозированием рынка (оценка емкости рынка сбыта и составление прогноза); планированием сбыта; формированием каналов сбыта; продвижением товара (выбор средств передачи рекламы, разработка мер, направленных на увеличение продаж); контролем в формировании политики сбыта (своевременное предупреждение недостатков в сбыте, их обнаружение и устранение посредством формирования эффективных мероприятий) [5].

Сбытовая деятельность предприятия направлена на формирование потока товаров от производителя к конечному потребителю для превращения потребности потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. Поэтому, сбыт преследует цель – реализовать экономический интерес производителя через удовлетворение платежеспособного спроса потребителей [6, 7, 8].

Эффективность системы сбыта в большей степени зависит от того, как ею управляют, следовательно, управление сбытовой деятельностью в практической работе менеджеров предприятий занимает ведущее место [9, 10].

Сбытовая политика ООО «Металлопрокатный завод (далее по тексту ООО «МПЗ») представляет собой комплекс мероприятий по формированию сортамента выпускаемой продукции и ценообразованию, формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, скидки), заключению договоров продажи своей продукции, товародвижению, транспортировке, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта.

Продукция предприятия (металлопрокат и металлоконструкции) широко используется при строительстве объектов гражданского и промышленного назначения в энергетической, нефтегазовой, сельскохозяйственной отраслях, а также при возведении торгово-развлекательных, логистических и физкультурно-оздоровительных комплексов. Функции сбыта продукции в ООО «МПЗ» выполняет коммерческая служба (центральный офис продаж расположен в г. Москва), включающая коммерческий отдел, штат которого состоит из пяти человек. Трое менеджеров специализируются на сбыте (поиске заказов) металлопроката, двое менеджеров - на сбыте металлоконструкций. ООО «МПЗ» «специализируется» на тендерах (чаще всего государственных, а также частных): Кроме этого сотрудниками отдела изучается география нового строительства объектов гражданского и промышленного назначения, торгово-развлекательных, логистических и физкультурно-оздоровительных комплексов, мостов и пр. Они следят за рекламой предприятия, его продукции, изучают цены, поведение конкурентов и пр.

ООО «МПЗ» является участником прямого канала сбыта (нулевого уровня), т.е. продукция поставляется сразу потребителю, без посредников. Продукция завода приобретается через его торговую компанию ООО «Стальные Решения».

ООО «МПЗ» отгружает следующие виды продукции:

- металлоконструкции;

- арматура классов А400 (А-III), А500С А800 (Ат800), А500;
- стяжной винт для монолитной опалубки;
- анкерная (шахтная) крепь;
- грунтовый бетонируемый анкер;
- грунтовый самораскрывающийся анкер;
- винтовой профиль для ЖБ;
- круг горячекатаный;
- лом четных металлов.

В организации продвижения продукции на рынок преимуществами предприятия являются: высокое качество продукции (продукция сертифицирована), работа без посредников, доставка транспортом предприятия или самовывоз, выгодные цены. Всё это обеспечивает высокий спрос на продукцию.

Потребителями продукции ООО «МПЗ» являются только юридические лица. География поставок продукции завода - все федеральные округа России и самой дальней географической точкой является Чукотский автономный округ. На внешний рынок, за пределы области, отгружается около 95% объема продукции. (ООО «ФракДжет-Строй» г. Хабаровск, ООО «Аньюй» Чукотский АО, ООО «Угаткын» Чукотский АО, Стройплощадка «Перегольская ТЭС» г. Калининград, ООО «Гидромонтаж» г. Астрахань, ООО «Андромета» г. Обнинск, ООО «Сфера» г. Москва, ПСК «Белэнергострой» г. Белгород, ООО «Маш-СтройИнжиниринг» г. Болхово и др.). На внутреннем рынке продается реализуется ООО «Маяк», ООО «АметТехнологии» и др.

Продажа продукции осуществляется согласно заключенным договорам поставки. Объем продукции, а также цена, условия изготовления, оплаты и поставки определяются сторонами в Спецификации

Реализуемая продукция отправляется в соответствующей таре и упаковке, надлежащего качества, согласно ГОСТ 23118-12 и СНИП.

Сбыт продукции ООО «МПЗ» организует либо самовывозом или транспортом предприятия – поставщика. В последнем случае логистику обеспечивает одна из транспортных компаний, которая, после рассылки коммерческих предложений, предлагает более выгодные условия перевозки. ООО «МПЗ» сотрудничает с 5-6 транспортными компаниями, в том числе с РЖД.

Отгрузка продукции начинается после предоплаты в размере 70% от стоимости продукции. Цены устанавливаются по общему согласованию сторон. При сбыте продукции ценовая политика ООО «МПЗ» опирается на метод полных издержек.

Региональными конкурентами для анализируемого предприятия

являются: ООО «Эстам», ООО «Донстальпром», ООО «Энергосервис», ПАО «КМЗ», ГК ТО «Тульская Областная ВСББЖ», ПАО «Тулачермет» и др.

Основным фактором конкурентоспособности продукции анализируемого предприятия является высокое качество продукции. Контроль качества продукции осуществляется отделом технического контроля. Отдел технического контроля осуществляет организацию входного контроля сырья, операционного контроля производственных процессов, приемочного контроля готовой продукции.

Поставляемая покупателям продукция сопровождается Документом о качестве, в котором указываются все нормативно-технические характеристики и Сертификатом качества.

Для успешного сбыта продукции ООО «МПЗ» ведет активную рекламную деятельность. Информационную поддержку предприятию оказывают журналы «Металлоснабжение и сбыт», «Территория Нефтегаз», телеканал «Первый Тульский», газета «Гудок».

Деятельность предприятия прибыльна. Объем валовой прибыли составил 39 млн. руб.

Таким образом, предприятие делает все возможное для востребованности своей продукции и ему удастся в окружении многочисленного числа конкурентов удерживать свои позиции на завоеванных сегментах рынка. Однако необходимо двигаться в направлении дальнейшей модернизации производства и расширения рынка сбыта за счет выпуска новых видов продукции. В первую очередь необходимо расширить региональные рынки сбыта металлопроката и металлоконструкций и взаимодействовать с физическими лицами. Предлагаем реализовывать, например, индивидуальным предпринимателям, сборные металлоконструкции, то есть быстровозводимые каркасные сооружения, для крытых павильонов, ангаров, торговых центров, производственных цехов, складских комплексов и т.д.

Необходимо расширить внутренний рынок сбыта такой продукции, как арматура. Тула активно застраивается и арматура необходима на внутреннем рынке в больших объемах.

Библиографический список

1. Иванюга Т.В. Статистика рынка: глоссарий. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 20 с.
2. Дьяченко О.В. Маркетинговый подход к совершенствованию управления сбытовой деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-

практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 118-123.

3. Поседько Н. А. Оценка конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия на рынке продукции растениеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2018. С. 269-273.

4. Гизатулин И.А., Хохрина О.М. Стратегическое управление предприятием // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 253-255.

5. Хохрина О.М. Управление маркетинговой деятельностью предприятий // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 222-224.

6. Шапова О.И. Оценка управления сбытовой деятельностью предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 200-203.

7. Михнович М.В. Управление доходами предприятия // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 89-93.

8. Иванюга Т.В. Анализ расходов домашних хозяйств Брянской области // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2018. С. 167-170.

9. Дьяченко О.В. Значение и роль экономического анализа в инновационной экономике // Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса: сборник статей I Международной студенческой научно-практической конференции. Орел, 2018. С. 65-69.

10. Перспективы цифровизации отраслевой экономики России: особенности и условия: монография / А.Н. Алексеев и др. М.: ООО «Научный консультант», 2018. 236 с.

УДК 338.1:658

**АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Analysis of internal and external environment of the enterprise

Танасова Е.С., студент
Михальченкова М.А., старший преподаватель
Tanasova E.S., Mikhailchenkova M.A.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,
Российская Федерация
Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. Проведен анализ внутренней и внешней среды конкретной организации с помощью различных методик.

Abstract. *The analysis of the internal and external environment of a particular organization with the help of various techniques.*

Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда, модель McKinsey, SWOT – анализ, матрица Портера.

Keywords: *external environment, internal environment, McKinsey model, SWOT analysis, porter matrix.*

Проведение анализа внутренней среды организации выявляет слабых и сильных сторон в ее деятельности. Внешняя среда выявляет источники ресурсов, необходимых для формирования и поддержания потенциала предприятия [1, с. 123].

Для оценки сил организации и ситуации на рынке необходимо выполнить SWOT-анализ деятельности ПО «Унечское РАЙПО» и представить результаты в табл. 1.

Количественный анализ показал, что сильные стороны превосходят слабые, а возможности превосходят угрозы, что является лучшим потенциалом для дальнейшего развития.

Таблица 1 – Количественный SWOT -анализ ПО «Унечское РАЙПО»

Факторы внешней и внутренней сред предприятия	Удельный вес фактора А	Оценка В	Итоговая оценка С = А*В
Сильные стороны			
1 Многолетний опыт работы; предприятие является платежеспособным;	0,02	4	0,08
2 Высокое качество производимой продукции;	0,4	5	2
3 Высокий профессионализм работников предприятия	0,4	5	2
4 Сложившаяся управленческая команда;	0,1	5	0,5
5 Адекватная организационная структура предприятия;	0,08	4	0,32
Итого	1	23	4,9
Слабые стороны			
1 Наличие контроля над изменениями на рынке, интересами потребителей	0,3	1	0,3
2 Реклама и продвижение	0,2	2	0,4
3 Мотивация сотрудников	0,25	4	1
4 Распределение функций	0,1	3	0,3
5 Квалификация руководителей	0,15	3	0,45
Итого	1	13	2,45
Возможности			
1 рынок продукции продолжает развиваться;	0,5	5	0,5
2 развитие НТП;	0,35	4	1,4
3 политика импортозамещения;	0,10	5	0,5
4 повышение уровня образования населения приводит к росту числа специалистов	0,05	3	0,15
Итого	1	17	2,55
Угрозы			
1 снижение уровня покупательской способности населения;	0,2	2	0,4
2 повышение энерготарифов;	0,25	2	0,5
3 повышение налоговых ставок;	0,15	3	0,45
4 нестабильность в обществе приводит к приостановлению инвестиционного процесса и бизнеса;	0,25	1	0,25
5 ужесточение конкуренции;	0,15	2	0,3
Итого	1	10	1,9

* Удельный вес – от 0 до 1; Оценка – от 1 до 5.

Эффективно используя возможности и сильные стороны организации, можно осуществить стратегию роста, которая приведет к значительному расширению видов деятельности компании, повышению прибыли и превосходству над конкурентами.

Для поддержания и укрепления своих позиций, роста конкурентоспособности организации нужно более эффективно использовать сво-

бодные денежные средства, нераспределенную прибыль в последние годы работы, а также сформировать программу для привлечения инвестиций с учетом расширения сферы деятельности в будущем [2, с. 133].

К основным конкурентам, которые располагаются в непосредственной близости к ПО «Унечское РАЙПО» относятся торговые сети «Пятерочка» и «Магнит».

Далее рассмотрим модель McKinsey. Рассмотрим факторы привлекательности рынка.

Таблица 2 – Факторы привлекательности рынка ПО «Унечское РАЙПО»

Критерий	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Географические преимущества рынка	0,25	3	0,75
Динамика цен, чувствительность рынка к ценам	0,20	4	0,80
Уровень конкуренции на рынке	0,15	3	0,45
Преимущество лидеров отрасли	0,05	2	0,10
Барьеры входа и выхода из отрасли	0,35	4	1,40
Суммарная взвешенная оценка			3,50

Далее рассмотрим факторы для оценки стратегического положения (табл. 3).

Таблица 3 – Факторы оценки стратегического положения ПО «Унечское РАЙПО»

Критерий	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Характеристика продуктового ассортимента	0,25	4	1,00
Потенциал фирма и ее конкурентные преимущества	0,35	5	1,75
Технологическое развитие	0,15	5	0,75
Эффективность работы сотрудников	0,05	4	0,20
Имидж фирмы	0,20	3	0,60
Суммарная взвешенная оценка			4,30

Далее вносим параметры в матрицу (рис.).

Привлекательность отрасли	100	В Селективный рост		С Агрессивный рост ПО «Унечское РАЙПО»	
	Высокая				
	Средняя				
	Низкая	А Дейнвествирование			Д Низкая активность
	0	Низкая	Средняя	Высокая 100	
		Конкурентоспособность			

Рисунок – Матрица McKinsey – General Electric

Исходя из матрицы McKinsey – General Electric можно увидеть, что ПО «Унечское РАЙПО» попадает в сильный квадрат матрицы с высокой степенью привлекательности отрасли и высокой конкурентной позицией [3, с. 127].

ПО «Унечское РАЙПО» можно посоветовать выбрать оборонительное направление на рынке. Оно направлено на то, чтобы удержать завоёванные позиции.

Как правило, данную политику выбирают организации с удовлетворительной рыночной позицией и недостатком финансовых возможностей для активного наступления [4, с. 254].

Основная задача оборонительной стратегии состоит в защите конкурентного преимущества и укреплении рыночных позиций.

Для ПО «Унечское РАЙПО» наилучшим вариантом является стратегия роста.

Наилучшим вариантом стратегии для ПО «Унечское РАЙПО» является направление усилий для входа на новые регионы.

Далее целесообразно представить матрицу конкурентных преимуществ по М.Портеру (табл. 3).

Таблица 3 – Матрица Портера ПО «Унечское РАЙПО»

Стратегическая цель	Вся отрасль	Стратегические преимущества	
		Неповторимость продукта	Преимущества в себестоимости
		Дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент	Концентрация на сегменте	

Таким образом, для ПО «Унечское РАЙПО» рекомендуется выбрать стратегию лидерства в области затрат, так как преимущество в издержках защищает от более сильных конкурентов, которые не могут опустить цены ниже, чем затраты второго по эффективности продавца [5, с. 246]. Также низкие издержки создают высокие входные барьеры на рынках.

Библиографический список

1. Хвостенко Т.М., Гусаров А.А. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 122-124.
2. Дьяченко О.В. Методы эффективного управления финансами предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 130-135.
3. Хвостенко Т.М., Прокопенко Л.Л. Сущность и специфические особенности проекта // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление. 2019. № 13. С. 125-127.
4. Гизатулин И.А., Хохрина О.М. Стратегическое управление предприятием // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 253-255.
5. Хохрина О.М. Особенности стратегического управления сельскохозяйственным предприятием // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции в 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 245-250.

6. Дудина А.Е., Поседько Н.А. Анализ финансового состояния ООО «Минимаркет» // Вестник НИРС кафедры коммерции и экономического анализа: сборник студенческих научных работ. Брянск, 2014. С. 30-32.

УДК 339.138:336

**МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ОТП БАНК»**

Measures to improve the marketing activities of OTP Bank

Усикова К.А., студент

Лысенко А.Н., к.э.н., старший преподаватель

Usikova K.A., Lysenko A.N.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет», Российская Федерация
Bryansk State Technological University of Engineering

Аннотация. В статье рассматриваются предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности банковской организации на примере АО «ОТП Банк», которые даны на основе собранных материалов о деятельности банка. Также предлагается установка дистанционных банковских терминалов в регионах присутствия, включая районные города с небольшой численностью населения.

Abstract. *The article deals with proposals to improve the marketing activities of the banking organization on the example of JSC «OTP Bank», which are given on the basis of the collected materials on the activities of the Bank. It is also proposed to install remote banking terminals in the regions of presence, including district cities with a small population.*

Ключевые слова: банк, маркетинговая деятельность, услуги, маркетинг.

Keywords: *bank, marketing activity, services, marketing.*

АО «ОТП Банк» в России осуществляет свою деятельность с 1994 года, в период экономических реформ. После были мировые экономические кризисы, влияние которых, не самым лучшим образом, отразились на банковской отрасли России в целом. Многие банковские организации были лишены лицензии и права на дальнейшее осуществ-

ление своей деятельности. Оставшиеся игроки, чтобы оставаться на плаву, должны были подстраиваться к постоянным изменениям макро-среды страны и совершенствовать свою деятельность [5].

АО «ОТП Банк», как и банки-конкуренты, ведет активную маркетинговую деятельность, значимость и необходимость которой определили еще в середине XX века, как ключевого инструмента управления.

Однако, в деятельности АО «ОТП Банк» прослеживаются проблемы, которые мешают достижению главной цели банка – занять лидирующие позиции среди банков-конкурентов по выдаче POS-кредитов.

Для решения этих проблем предложен ряд мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «ОТП Банк», разработанные на основе собранных материалов о деятельности банка.

Рассмотрим их подробнее.

1. Открытие дополнительных офисов по работе с клиентами, дает значительное преимущество над Банками-конкурентами, так как подобные специализированные офисы служат не только как информационный центр, но направлены на реализацию всей линейки предоставляемых услуг банка.

2. Организация новых рекламных проектов. Сотрудничество с Банками-конкурентами, для качественного отбора клиентов. Для положительных клиентов снижение ставок.

Новые рекламные проекты позволят привлечь дополнительных клиентов и сформировать лояльное представление о самом банке.

Для реализации сотрудничества с Банками-конкурентами необходимо внедрение общего информационного ресурса с объединенными базами данных о клиентах банков, что даст возможность снизить потенциальные риски.

Снижение ставок положительным клиентам, дает возможность повысить количественный показатель банка.

3. Использование новых информационных ресурсов для информирования постоянных клиентов и пропаганды потенциальных клиентов. Проблема небольших городов в том, что население не получает информацию в полном объеме, из-за различных географических и социально-экономических проблем.

Решение данной проблемы приведет к увеличению прибыли и расширению клиентской базы, так как POS-кредитование в районных городах является актуальной банковской услугой.

4. Разработка мероприятий по внедрению в регионах присутствия дистанционных банковских терминалов, что положительно отра-

зится на своевременных оплатах по кредитам и привлечет новых клиентов по использованию пластиковых и кредитных карт.

Каждое из предложенных мероприятий по совершенствованию деятельности банка требует значительных вложений или инвестиций. Реализовать весь комплекс мероприятий нет возможности, поэтому необходимо сконцентрировать внимание на более острых проблемах [1, 2, 6, 8].

В первую очередь разработано мероприятие по совершенствованию деятельности АО «ОТП Банк», направленное на укрепление конкурентоспособности внутри отрасли и формированию лояльного отношения потребителей к услугам банка за счет повышения сервисного обслуживания.

Данное мероприятие подразумевает, установку дистанционных банковских терминалов в регионах присутствия, включая районные города с небольшой численностью населения.

Профиль работы банковских терминалов достаточно обширен. Банковский терминал (self-service terminals, SSTs) – аппаратно-программный комплекс, обеспечивающий прием платежей от физических лиц, получение наличных средств с помощью кредитных и пластиковых карт в режиме самообслуживания. Для банковского терминала характерна высокая степень автономности его работы. Контроль над работой можно производить через Интернет [7, с. 290].

Приобретая необходимый товар или услугу через банк с помощью потребительского кредитования, клиенты банка сталкиваются с организационными проблемами. Погашение кредитной задолженности осуществляется при помощи услуг организаций-посредников, которые взимают определенную плату за перевод денежных средств на счет банка. Что в конечном итоге приводит к негативному отношению клиентов к банку в целом [4, с. 464].

Помимо POS-кредитования, АО «ОТП Банк» производит выдачу зарплатных пластиковых карт и кредитных карт клиентам с положительной кредитной историей. Многие потенциальные клиенты банка готовы пользоваться предложенной услугой, но комиссионные сборы по использованию банковских терминалов других банков достигают 300 рублей за транзакцию, что тоже негативно отражается на лояльности клиентов к банку [5].

Поэтому необходимость установки банковского терминала, даже в небольших районных городах очевидна и актуальна. Расчет экономической эффективности данного проекта осуществляется с учетом рыночных цен на оборудование, арендную плату и других затрат.

Инвестирование данного мероприятия предусматривает вложение финансовых ресурсов с целью получения стабильных денежных потоков в будущем для инвесторов; сформирует положительное отношение клиентов к банку и улучшит качество обслуживания.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что банковский маркетинг достаточно специфичен и отличается от других маркетинговых направлений. Банки продают то, что не имеет материальной формы, поэтому маркетинг позволяет оценить рынок потребителя, его возможности и предложить то, что будет актуально именно для той или иной группы клиентов.

Библиографический список

1. Priority areas of development of the labor potential of rural territories in Russia / F.I. Mirzabalaeva, O.V. Zabelina, I.A. Shichkin, P.A. Alieva // Academy of Strategic Management Journal. 2017. Т. 16. Special Issue 1. P. 131-148.
2. Pakhomoва A.I., Buryakov S.A., Cherkesova E.Yu. Methodology for assessing the sustainable social and economic development of cities, taking into account the systems approach // Business Economics. 2017. Т. 52, № 4-2. С. 589-604.
3. Инновации и предпринимательство в современной России / под ред. Н.В. Клочковой. Иваново: Научная мысль, 2012. 195 с.
4. Лысенко А.Н., Геворкян Л.И. Управление кредитными рисками коммерческих банков // Современные технологии и управление: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. Светлый Яр, 2014. С. 464-465.
5. Официальный сайт АО «ОТП Банк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.otpbank.ru/> (дата обращения: 10.09.2019).
6. Родина Т.Е. Критерии и показатели оценки уровня финансовой безопасности // Финансовая экономика. 2018. № 7. С. 1474-1479.
7. Семина Е.В., Себекина Т.И. Проблемы и перспективы развития банковского сектора в России // Актуальные аспекты управления и экономики в современных условиях: сборник материалов IX Всероссийского молодежного научного форума. Брянск, 2017. С. 289-292.
8. Тополева Т.Н. Концептуальные основы сбалансированного экономического развития регионов // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. С. 149-153.

**МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЛЕСНОГО
КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН**

*Marketing analysis of forest development Republic of
Bashkortostan complex*

Хакимова Е.Р., студент
Лукиянова М.Т., к.э.н., доцент
Khakimova E.R., Lukyanova M.T.

ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, Российская Федерация
Bashkir State Agrarian University

Аннотация. Наличие стратегии устойчивого развития лесопромышленного комплекса стимулирует предприятия этой отрасли к дальнейшему эффективному развитию. Конкурентные преимущества получают те предприятия, которые избирают правильную схему поведения на рынке, соизмеряя собственные возможности с внешними угрозами, анализируя свои сильные и слабые стороны, то есть реализуя принципы стратегического управления.

Abstract. *The presence of the strategy of sustainable development of the timber industry stimulates the enterprises of this industry to further effective development. Competitive advantages are obtained by those enterprises that choose the right behavior scheme in the market, comparing their own capabilities with external threats, analyzing their strengths and weaknesses, that is, implementing the principles of strategic management.*

Ключевые слова: лесной комплекс, маркетинг, финансовое состояние, эффективность, анализ.

Keywords: *forest complex, marketing, financial condition, efficiency, analysis.*

Анализ факторов на основе построения матрицы SWOT-анализа лесного комплекса Республики Башкортостан явился основой для выделения наиболее сильных и слабых сторон (табл. 1), а также возможностей и рисков (угроз) дальнейшего развития (табл. 3).

Данные табл. 1 показывают, что лесной комплекс Республики Башкортостан имеет множество сильных сторон своей рыночной и производственной деятельности (например, значительный лесосырьевой потенциал республики, хорошие качественные показатели продукции,

наличие крупных лесопереработчиков, ориентированных на использование низкосортного древесного сырья, известность предприятий лесопромышленного комплекса республики на рынке лесопродукции Российской Федерации и за рубежом), но не лишена и существенных недостатков (например, истощение эксплуатационных запасов леса в зонах транспортной доступности, отсутствие лесных земель на которых проведена добровольная лесная сертификация, отсутствие эффективных технологий заготовки древесины в труднодоступных районах, высокий уровень износа основных производственных фондов) [1, с. 184].

Таблица 1 – Оценка сильных и слабых сторон деятельности лесного комплекса Республики Башкортостан

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>значительный лесосырьевой потенциал республики; хорошие качественные показатели продукции; наличие резерва расчетной лесосеки; успешный опыт реализации приоритетных инвестиционных проектов; обновление техники для лесозаготовки; наличие разветвленной сети железных дорог; использование новой технологий лесопиления и деревообработки; наличие профильных образовательных учреждений; широкий ассортимент выпускаемой продукции; наличие крупных лесопереработчиков, ориентированных на использование низкосортного древесного сырья; известность предприятий лесопромышленного комплекса республики на рынке лесопродукции РФ за рубежом.</p>	<p>устаревшие материалы лесостроительства, отсутствие кадастрового учета лесных участков; истощение эксплуатационных запасов леса в зонах транспортной доступности; низкий уровень освоения расчетной лесосеки; наличие незаконных рубок; отсутствие лесных земель на которых проведена добровольная лесная сертификация; отсутствие эффективных технологий заготовки древесины в труднодоступных районах; недостаточная развитость транспортной инфраструктуры на лесных землях; недостаток квалифицированных кадров; продолжительное время от проведения торгов до начала заготовки древесины; значительная доля запасов низкотоварной, перестойной, мягколиственной древесины; недостаточный объем инвестиций в основной капитал; высокий уровень износа основных производственных фондов; низкая доля предприятий, перерабатывающих древесные отходы в продукцию высоких переделов; низкий уровень кооперации в отрасли.</p>

Одним из неблагоприятных факторов является – незаконная рубка лесных насаждений, где происходит нарушение требований

законодательства. Рубка при этом происходит без оформления надлежащих документов; или в количестве, превышающий разрешенный; также рубка может происходить с нарушением породного или возрастного состава; либо за пределами лесосеки. Информация по незаконным рубкам и взысканиям ущерба в Республике Башкортостан приведена в табл. 2 [3, с. 130].

Таблица 2 – Информация по незаконным рубкам и взысканиям ущерба [5]

№ п/п	Наименование межрайонных территориальных отделов	Незаконные рубки				Взыскано с учетом сумм по нарушениям предыдущих лет, тыс. руб.	
		Объем, м ³		Ущерб, тыс. руб.		2016 г.	2017 г.
		2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.		
1	Абзелиловское	548	1104	5760	10806	361	1155
2	Белебеевское	53	24	559	256	274	234
3	Белорецкое	1275	1190	1054	9513	434	714
4	Бирское	388	634	3807	5493	584	2239
5	Дуванское	347	247	2227	1839	326	146
6	Зилаирское	365	124	3931	1030	58	99
7	Стерлитамакское	498	305	1994	2369	930	547
8	Уфимское	524	389	3366	2061	82	239
Итого		3997	4017	22699	33367	3049	5375

Из табл. 2 видно, что объемы незаконных рубок в республике в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличились на 20,2 м³, или на 0,5%. Ущерб при этом в 2017 г. составил 33,4 млн. руб. Более чем в 2 раза увеличились объемы незаконных рубок в Абзелиловском, Белебеевском, Бирском, Зилаирском районах. В целом по Республике Башкортостан взыскано с учетом сумм по нарушениям предыдущих лет более 5 млн. руб. по незаконным рубкам, что на 76,3% больше чем в 2016 г. [2, с. 6].

Наряду с этим, лесной комплекс Республики Башкортостан обладает хорошими рыночными возможностями для повышения эффективности своей деятельности путем выхода на новые рынки, и сегменты сбыта, целевой ориентации на конкретных потребителей, уве-

личение объемов переработки собственной продукции, увеличения спроса путем более активного продвижения продукции, расширения торговли, увеличение внутреннего потребления древесной продукции, повышения транспортной доступности лесных ресурсов на условиях государственно-частного партнерства и освоения новых видов транспорта, формирования лесопромышленного кластера Республики Башкортостан и т.д. (табл. 3) [4, с. 95].

Таблица 3 – Оценка возможностей и угроз лесного комплекса Республики Башкортостан

Возможности	Угрозы
<p>наличие для глубокой переработки низкосортной древесины; имеющийся дефицит у зарубежных конкурентов на лесные ресурсы; устойчивые тенденции роста мировых цен на продукцию глубокой переработки в средне- и долгосрочной перспективе; увеличение внутреннего потребления древесной продукции; разработка и реализация программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации отраслевых кадров на условиях государственно-частного партнерства; повышение транспортной доступности лесных ресурсов на условиях государственно-частного партнерства и освоения новых видов транспорта; развитие внутрирегиональной межотраслевой интеграции; рост спроса на древесное биотопливо, древесно-полимерные композитные материалы, целлюлозно-бумажной конструкции высокого передела; возрождение водных путей, возобновление баржевых перевозок по реке Уфа; наличие мер региональной поддержки производителей лесопроductии.</p>	<p>форс-мажорные обстоятельства природного характера (лесные пожары, наводнения, ураганы); нестабильность законодательства в области федерального лесопроductии; невыполнение арендаторами условий договоров аренды; зависимость от импортной техники; негативное влияние международной нестабильности на развитие экспорта лесопроductии; «Замораживание» инвестиционных и инновационных проектов, снижение инновационной активности, снижение доступности кредитных ресурсов для предприятий лесного сектора экономики; ухудшение качества лесных ресурсов при сохранении низкого уровня освоения расчетной лесосеки; усиление конкуренции со стороны соседних регионов.</p>

Библиографический список

1. Путьтинская Ю.В. Основные направления совершенствования финансового механизма регулирования воспроизводства лесного фонда // Агрокомплекс–2015: материалы Международной научно-практической конференции в рамках XXV Международной специализированной выставки. Уфа, 2015. Ч. III. С. 181-185.

2. Логинов В.Г., Кубарев М.С., Литвинова А.А. Лесные ресурсы: специфические особенности функционирования и использования // Экономика и социум. 2017. № 1 (32). С. 1-12.

3. Разработка системы стратегических проектов развития Республики Башкортостан на период до 2030 года / Д.В. Котов, Д.А. Гамилова, И.В. Буренина, В.А. Ковшов, Н. Лавренюк, И.Б. Утяшева, Д.В. Попов, И.Ю. Карелин, Р.Р. Ахунов // Стратегическое развитие Республики Башкортостан в 2015-2030-е годы XXI века: сборник статей. Уфа, 2016. С. 112-157.

4. Формирование приоритетных направлений социально-экономического развития Республики Башкортостан / Д.В. Котов, Д.А. Гамилова, И.В. Буренина, В.А. Ковшов, Н. Лавренюк, И.Б. Утяшева, Д.В. Попов, И.Ю. Карелин, Р.Р. Ахунов // Стратегическое развитие Республики Башкортостан в 2015-2030-е годы XXI века: сборник статей. Уфа, 2016. С. 74-101.

5. Информационный бюллетень Министерства лесного хозяйства Республики Башкортостан за 9 месяцев 2017 года. Уфа. 28 с.

**СЕКЦИЯ 5
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Human resources management

Винокурова Е.С., студент
Vinokurova E.S.

ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, Российская Федерация
Bashkir State Agrarian University

Аннотация: В статье было рассмотрено управление человеческими ресурсами на примере АО «Белзан», которое является действующим предприятием Республики Башкортостан.

Abstract. *The article deals with human resource management on the example of AO «Belzan», which is an operating enterprise of the Republic of Bashkortostan.*

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление, цель.

Keywords: *human resources, management, purpose.*

Деятельность промышленного предприятия в современных условиях характеризуется расширением и усложнением хозяйственных связей, высокой степенью изменчивостью рыночной конъюнктуры и иных условий. На предприятиях следует решать широкий круг задач, связанных со стратегическими изменениями в их работе и обновлением производства с учетом достижений научно-технического прогресса, разрабатывать альтернативные стратегии развития и предоставления конкурентоспособного хозяйствования. В целях выживания и развития компаний в условиях рынка им необходимо приспособиться к динамично меняющейся внешней среде.

Обеспечение успеха предприятия связано с принятием управленческих решений, ориентированных на объективную реальность условий хозяйствования и формирования, характерных для рыночной экономики. Прежде всего, это относится к использованию экономических механизмов, ориентированных на самостоятельное обеспечение устойчивого финансирования производственной деятельности, решение вопросов развития производства, включая инвестиции и их финансирование, а также другие вопросы формирования и удержания конкурентных позиций на рынке с целью достижения долговременного успеха.

Переход к рыночной экономике установил ряд новых задач, самая главная из них: максимально продуктивное применение кадрового потенциала каждого предприятия, фирмы, организации. Руководство персоналом приобретает особую важность, так как дает возможность принимать во внимание индивидуальный фактор в построении системы управления сотрудниками. Параллельно с процессом создания новых структур управления идет процесс осознания новой значимости штата в обеспечении эффективности производства.

В наши дни упор смещается на увеличение степени вовлечения персонала в разработку и принятие решений, подготовку и повышение квалификации, совершенствование концепций оценки персонала.

В древности умные люди считали, что существует только две причины бедственного положения любого общества: или отсутствует нормальное руководство, или отсутствует уважение к старшинству. Мы рассмотрим только первую причину. Безусловно, управление необходимо всегда, когда необходимо обеспечить гармоничное взаимодействие соучастников любой деятельности. По мере усложнения производства происходит формирование процесса управления. На первоначальных стадиях капитализма владелец капитала сам имел возможность принимать участие в производстве и управлении, однако по мере усложнения и увеличения объема производства вынужден был нанимать специалиста по управлению производством. По мере дальнейшего усложнения и дифференциации процесса управления возрастают роль и значение в обществе людей, обладающих секретами управления.

Руководитель всегда назначается на должность, поэтому его способность влиять на других людей при осуществлении конкретной деятельности. Руководитель, основываясь на знаниях и опыте, добивается результата, применяя труд, интеллект и мотивы поведения подчиненных.

Производительность и увеличение эффективности производства – основная проблема управления предприятием. Влияние, способное оказывать управление на эффективность, отчетливо выражается в двух сферах: руководство над человеческими ресурсами и руководство над производственной деятельностью компании. Концепция управления трудовыми ресурсами организации – взаимозависимый комплекс целей, задач и ключевых направлений деятельности разнообразных видов, форм, методов и определенных элементов управления, нацеленных на обеспечение непрерывного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы. Главная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В этих

условиях руководства персоналом предприятия становится особо значимым, поскольку оно оказывает прямое воздействие на формирование и развитие личностного потенциала работников, гарантирует его профессиональную реализацию, приспособление к внешним и внутренним условиям производственной сферы.

Для повышения производительности использования человеческих ресурсов, в особенности в больших компаниях, созданы отделы кадров. Группу «человеческие ресурсы» не стоит сравнивать с понятиями «кадры», «персонал». Человеческие ресурсы – словосочетание, характеризующее штат организации с точки зрения качества. Подход к человеку как к финансовому ресурсу обозначает несогласие со взглядами о рабочей силе как о «даровом богатстве», освоение которого не требует вложений и организационных усилий со стороны организации. Направленность на финансовую продуктивность человеческих ресурсов требует целевых вложений, которые связаны с формированием, наилучшим применением и формирования трудовых и творческих возможностей работников, чтобы достичь персоналом в наши дни составляют значимость личности сотрудника, знание его мотивационных установок, способность их формировать и направлять в соответствии с задачами. Создавшаяся в России обстановка несет как огромные возможности, так и серьезные угрозы для каждого человека, вносит некую степень неопределенности в жизнь любого лица.

Базой каждой компании и ее обликом являются люди. Человек стал самым дорогим ресурсом. Многие компании, стремясь выделить свой вес и размах, говорят о количестве сотрудников на предприятия. Штат является обязательной составляющей каждой компании, так как каждая компания представляет собой связь людей, связанных общими целями.

Проблема развития и постановки концепции подбора сотрудников – актуальна для большинства руководителей. Это обусловлено высокой степенью динамичности и неопределенности окружающей среды, добывающейся от работников стабильного прироста компетенций.

На предприятии АО «Белзан» процесс подбора штата находится на удовлетворительном уровне. В организации функционирует отдел кадров. Поиск и отбор кадров по возможности планируется заранее. Но так как город, где находится предприятие, небольшой нехватка кадров ощущается. Для привлечения кадров завод оплачивает проездные документы, большую часть питания на обеды, предлагает абонементы в бассейн. Постоянно действуют курсы повышения квалификации.

Сущность управления человеческими ресурсами – стратегиче-

ский и логический подход к управлению наиболее значимым активом компании: работающими там людьми, которые коллективно и персонально вносят вклад в решение задач компании.

Цель управления человеческими ресурсами – гарантировать использование работников организации, то есть ее человеческие ресурсы так, чтобы работодатель имел возможность приобрести предельно вероятную выгоду от их познаний и способностей, а сами сотрудники – предельно вероятное материальное и психологическое удовлетворение от собственного труда. Руководство кадрами базируется на достоинствах психологии труда и применении технологий и операций, которые совместно управляют взаимоотношениями между компанией и сотрудником. Ключевая цель управления кадрами считается создание атмосферы, где начнут поддерживаться продуктивные и слаженные взаимоотношения между руководством и сотрудниками, и как результат – продуктивность работы в команде. Использовать подобные операции управления, которые бы увеличили приверженность, что сотрудники – это значимые люди для этой компании, и способствовать развитию климата партнерства и обоюдного доверию. Кроме того, регулировать различной рабочей силой, принимая во внимание персональные и массовые отличия среди потребностей сотрудников.

Управление человеческим ресурсом обязано гарантировать одинаковые возможности всем таким образом, чтобы использовался моральный подход к управлению, с заботой о людях.

Библиографический список

1. Озерова Л.В., Дьяченко О.В., Кузьмицкая А.А. Теоретические аспекты системы воспроизводства кадров в сельском хозяйстве // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С.118-126.

2. Залилова З.А. Необходимость профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на производстве // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2018. С. 67-72.

3. Improvement of the procedure for assessing the per-sonnel of the agricultural organization / A. Zakirova, G. Klychova, O. Doroshina, I. Safiullin, R. Nurieva, Z. Zalilova // E3S Web of Conferences, Vol. 110, 02073 (2019). URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002073>.

4. Залилова З.А. Обработка и учет больших массивов данных в

сельском хозяйстве // Профессия бухгалтера - важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством: сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти проф. В.П. Петрова. Казань, 2019. С. 76-80.

5. Залилова З.А., Лукьянова М.Т., Ковшов В.А. Экономический и маркетинговый анализ выхода продукции пчеловодства для планирования стратегического развития отрасли // Наука и современное общество: новые интересы, векторы движения, приоритеты развития: материалы Международной научно-практической конференции. Караганда, 2018. С. 254-258.

6. Залилова З.А., Хайртдинова А.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой отчетности) // Состояние и перспективы увеличения производства высококачественной продукции сельского хозяйства: материалы I совместной с институтом животноводства Таджикской академии сельскохозяйственных наук Международной научно-практической конференции. Уфа, 2017. С. 422-425.

7. Запольских Ю.А. Особенности учета покупки и продажи ценных бумаг профессиональными участниками рынка ценных бумаг // Перспективы агропромышленного производства регионов России в условиях реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК»: материалы Всероссийской научно-практической конференции в рамках XVI Международной специализированной выставки «Агрокомплекс-2006». Уфа, 2006. С. 210-212.

8. Запольских Ю.А. Проблемы становления рынка ценных бумаг в переходный период развития государства // Экономические и социальные проблемы развития АПК на рубеже XXI века: сборник статей научной конференции сотрудников экономических факультетов, посвященной 70-летию БГАУ. Уфа, 2000. С. 138-141.

9. Лысова А.А., Залилова З.А. Первичный учет: его организация и постановка на примере ООО «Агент» // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Уфа, 2018. С. 297-300.

10. Маннапова Р.А., Залилова З.А. Калькулирование себестоимости биологических активов продукции пчеловодства как инструмент контроля // Фундаментальные исследования. 2016. № 5-2. С. 377-381.

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Productivity management enterprise personnel

Герасименко И.В., студент
Дьяченко О.В., к.э.н., доцент
Gerasimenko I. V., Dyachenko O.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к управлению производительностью труда на предприятии, факторы и резервы её роста на современных российских предприятиях.

Abstract. *The article considers the main approaches to the management of labor productivity in the enterprise, factors and reserves of its growth in modern Russian enterprises.*

Ключевые слова: производительностью труда, система управления производительностью труда, факторы роста производительности труда.

Keywords: *labor productivity, labor productivity management system, factors of labor productivity growth.*

Чтобы прогнозировать направления развития сельскохозяйственного производства, необходим интегральный показатель, такой, как производительность труда. Именно этот показатель дает четкие ориентиры прогресса, позволяет устанавливать темпы развития экономики отрасли.

Производительность труда является ключевым параметром эффективности функционирования экономических систем. В условиях ограниченности ресурсов и неравномерности их размещения в пространстве повышение производительности труда является одной из важнейших задач стратегического развития [1, 2, 3]. В экономическом смысле категория «производительность труда» характеризует результат использования рабочей силы в конкретных организационно-технических условиях предприятия.

В современных условиях важнейшей проблемой в практики хозяйствования предприятий и организаций является процесс управления производительностью труда [4]. На предприятиях уделяется чрезвычай-

но мало внимания показателю производительности труда. Как правило, никто не занимается его анализом, контролем, планированием, прогнозированием. Объясняется это либо элементарным непониманием важности, приоритетности проблемы, либо нежеланием понять эту важность, либо нежеланием тратить время и средства на ее решение.

Специалисты выделяют четыре основных подхода к управлению производительностью труда, которые применяются на предприятиях:

- управление результатами труда;
- управление затратами труда;
- управление факторами труда;
- управление человеком.

Управление производительностью труда – это сфера практической деятельности предприятия, направленная на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда [5]. Система управления производительностью труда персонала предприятия имеет определенные цели, задачи, принципы, методы и технологии, а также зависит от целого спектра факторов внешней и внутренней среды.

Для установления тенденций повышения производительности труда большое значение имеет анализ влияния факторов, которые формируют качество труда персонала. Фактор – это один из основных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономики в целом.

Под факторами, влияющими на производительность труда персонала, подразумеваются движущие силы, под воздействием которых изменяются затраты труда на производство единицы продукции (работ, услуг) или увеличивается количество продукции на одного работника в единицу времени [6].

Внутриорганизационные факторы и резервы повышения эффективности труда делятся на три группы: экономические, организационные, социальные. Среди факторов, влияющих на производительность труда, помимо повышения уровня технологичности производства, выделяют:

- институциональные условия;
- сбытовые, инвестиционные и инфраструктурные характеристики;
- тип отрасли и размер предприятия и другие.

Анализ факторов роста производительности труда позволяет выявить основные проблемы управления производительностью труда на предприятиях России. К ним относятся:

1. Неэффективная организация труда.
2. Неквалифицированная рабочая сила.
3. Несоответствие трудового законодательства требованиям времени.

4. Устаревшие техника и технологии производства [7, 8].
5. Административные барьеры [9].
6. Недостаточное стимулирование роста производительности труда.
7. Отсутствие финансовых потоков.

Управление производительностью труда – это фактически часть более широкого процесса управления. Он включает планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование, основанное на соотношении количества продукции, выпущенной производственной системой, и затрат на эту продукцию. Этот процесс столь же важен, как и другие контрольные функции и процессы.

Планирование мероприятий в области управления производительности труда – это сложная задача, не зависящая от величины и структуры организационной системы. Для рыночной экономики характерно, что все большее число работников аппарата, отделов кадров и менеджеров разного уровня сталкиваются с необходимостью разработки и внедрения программ в области управления производительности труда.

Система управления производительностью труда включает в себя:
измерение и оценку производительности;

анализ факторов повышения производительности труда для стратегического и оперативного планирования с учетом потребностей бизнеса;

постоянный контроль внедрения запланированных мероприятий;
разработка программ мотивации персонала за конкретные результаты повышения производительности труда.

Процесс управления производительностью труда является циклическим и предполагает не только проведение анализа факторов, но и резервов повышения производительности персонала.

Изыскание резервов производительности труда служит важным этапом аналитической работы на предприятии и включает в себя разработку организационно-технических мероприятий по реализации этих резервов и непосредственное внедрение этих мероприятий. Под резервами роста производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии затрат живого и овеществленного труда.

Источниками резервов роста производительности труда :

использование возможностей увеличения объемов производства;
сокращение затрат труда на производство за счет его механизации и автоматизации, совершенствования организации труда и уровня его интенсивности.

Основные факторы роста производительности труда можно

классифицировать по трем признакам:

факторы, создающие условия для роста производительности труда: уровень развития науки, повышения квалификации работников, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и др.;

факторы, способствующие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, совершенствование оплаты труда, внедрение научно и технически обоснованных норм труда, внедрение прогрессивной технологии и др. ;

факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, устранение брака, совершенствование управления и организации труда и др.

Для эффективного управления производительностью труда персонала руководителю необходимо заинтересовать каждого работника в высокопроизводительном труде, обеспечив тесную взаимосвязь его вознаграждения и фактического трудового вклада.

В научных кругах и современных отечественных хозяйствующих организациях давно сформирован богатый банк форм, систем и моделей оплаты труда, мотивационные механизмы которых обеспечат полную реализацию способностей и возможностей персонала в процессе своей трудовой деятельности. Им надо только своевременно и правильно воспользоваться руководителям крупного, среднего и малого бизнеса.

Эффективность системы стимулирования может оцениваться с одной стороны, как экономическая отдача средств, стимулирование и внедрение самой системы, а с другой – как степень ее мотивирующего воздействия на трудовое поведение работников [10, 11].

В системе управления производительностью труда персонала предприятия важное место занимают следующие направления: бюджетирование расходов на персонал, нормирование труда, рациональная организация труда персонала, управление результатами труда, вознаграждением и профессиональным обучением работников, регулирование численности и структуры персонала, качество нормативно-методического обеспечения, состояние трудовой дисциплины, профилактика деструктивных конфликтов и рабочих стрессов, наличие этического кодекса и социального контроля и т.д.

Улучшение условий и организации труда, оптимизирующее выполнение рабочих операций, вызывает увеличение производительности труда и удовлетворенности производственной ситуацией. Мотива-

ция участия в производительном труде испытывает влияние объективных факторов (организация труда, режим рабочего времени, экономические, социальные условия) и субъективных факторов (удовлетворенность заработной платой, стиль управления, социально-психологический климат и т.д.).

Библиографический список

1. Каширина Н.А., Поседейко Н.А. Человеческий капитал в аграрном секторе экономики брянской области: современные тенденции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2017. С. 176-179.

2. Динамика численности населения и занятости в сельской местности / В.Е. Ториков, В.Ф. Васькин, Е.М. Подольникова, А.И. Повторов // Вестник Курской сельскохозяйственной академии. 2019. № 2. С. 110-118.

3. Храмченкова А.О., Кирдищева Д.Н. Теоретические и методологические аспекты производительности труда в молочном скотоводстве // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 118-122.

4. Скальная М.М., Маркелова С.В., Дульзон С.В. Производительность труда в сельхозорганизациях: факторы и резервы роста // АПК: экономика, управление. 2016. № 5. С. 26-34.

5. Храмченкова А.О. Стимулирование труда работников сельскохозяйственных предприятий в условиях рынка: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2000. 128 с.

6. Чирков Е.П., Кирдищева Д.Н. Факторы и резервы роста производительности труда в молочном скотоводстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2013. № 2 (15). С. 59-63.

7. Хохрина О.М. Факторы повышения эффективности использования МТП // Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона: материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С.123-126.

8. Хохрина О.М., Тимошенко Н.А. Техническая политика агропромышленного комплекса Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 433-438.

9. State regulation systems of agricultural insurance / Т.А. Баймишева, Р.Х. Баймишев, И.С. Курмаева, Ю.Ю. Газизьянова, Г.А. Айшева

// Agritech-2019. 2019. С. 315.

10. Тарасов Н.Г., Дульзон С.В., Эрюкова И.Д. Особенности социально-трудовых отношений в малых формах хозяйствования в АПК России. // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2014. № 3 (20). С. 52-60.

11. Ожерельев В.Н., Ожерельева М.В. Конкурентоспособность региональных АПК: теория и практика выбора специализации: учеб. пособие. М.: Колос, 2007. 59 с.

УДК 630:331.108.2 (470.57)

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО И НАУЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА
В ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН**

*Development of human and scientific potential in the forest complex
of the Republic of Bashkortostan*

Гильванов Р.Р., студент
Лукьянова М.Т., к.э.н., доцент
Gilvanov R.R., Lukyanova M.T.

ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, Российская Федерация
Bashkir State Agrarian University

Аннотация. Лесной комплекс играет весьма существенную роль в социально-экономическом развитии республики. Особенно заметно это на территориях, где преобладают деревообрабатывающие и деревоперерабатывающие производства, технологически связанные с лесозаготовительными предприятиями, обеспеченными обширной лесосырьевой базой. Наименее развитыми являются территории с небольшими запасами лесных ресурсов и малыми производственными мощностями по заготовке и переработке древесины.

Abstract. *The forest complex plays a very significant role in the socio-economic development of the Republic. This is especially noticeable in the areas dominated by woodworking and woodworking industries, technologically related to forestry enterprises, provided with an extensive forest resource base. The least developed areas are those with small reserves of forest resources and small production capacity for timber harvesting and processing.*

Ключевые слова: лесной комплекс, кадры, научный потенциал,

эффективность, анализ.

Keywords: *forest complex, personnel, scientific potential, efficiency, analysis.*

Повышение темпов промышленного роста в лесном комплексе республики обеспечивается соответствующими трудовыми ресурсами и производственной базой.

Эффективное ведение лесного хозяйства во многом определяется численностью и составом мастеров. Без этого надлежащая охрана и защита лесов, выполнение всего комплекса лесохозяйственных, лесовосстановительных работ окажется проблематичным. Откладывание этих вопросов на долгую перспективу отразится на состоянии лесного фонда весьма негативно.

Таблица 1 – Возрастной состав кадров лесного комплекса РБ в 2017 г. [7]

Численность работающих в лесном хозяйстве	Всего	По возрасту				
		до 30 лет	31 - 40	41- 50	51- 60	Старше 60 лет
Всего, в том числе:	646	71	130	182	245	18
в аппарате, всего	60	9	27	10	11	3
мужчины	25	3	10	4	8	1
женщины	35	6	17	6	3	2
в территориальных отделах, всего	63	12	17	11	21	2
мужчины	58	10	14	11	21	2
женщины	5	2	3	-	-	-
Участковые лесничие и мастера леса	523	50	86	161	213	13
мужчины	491	42	79	153	204	13
женщины	32	8	7	8	9	-

Численность работников государственных автономных учреждений лесного хозяйства Республики Башкортостан на 2017 г. составляет 2057 чел. По предприятиям она колеблется от 23 чел. в ГАУ РБ Белорецкое лесничество до 99 чел. в ГБУ РБ Стерлитамакское лесничество. Наибольшая численность работников в ГКУ РБ «Управление лесничествами» (290 чел.) [3, с. 184].

Первостепенное значение со стороны государства уделяется

привлечению молодых специалистов в различные отрасли экономики, в том числе и в лесном комплексе. Существуют различные программы по их поддержке. Данные по возрастному составу кадров лесного хозяйства приведены в табл. 1.

Из таблицы видно, что наибольшее количество работающих в лесном хозяйстве в возрасте от 51 до 60 лет (245 чел.), затем от 41 до 50 лет (182 чел.). Можно сделать вывод, что привлечение молодых кадров в лесной комплекс невелика. На это влияет множество факторов, основными из которых являются уровень оплаты труда и тяжелые условия работы [6, с. 84].

В целом, по Российской Федерации подготовку молодых специалистов по образовательным программам среднего и высшего образования по лесохозяйственным и лесопромышленным направлениям ведут около 60 вузов, более 100 лицеев и 100 техникумов. Ежегодный выпуск около 25 тыс. чел., в том числе 6 – 7 тыс. чел. по специальностям высшего образования, 3 – 4 тыс. чел. – по специальностям среднего образования, около 14 тыс. чел. – по рабочим специальностям.

Текущая потребность в кадрах в стране с высшим и средним образованием оценивается в 12 тыс. чел. и превышает ежегодный выпуск, что приводит к повышению в отрасли доли сотрудников, не имеющих профильного образования, снижению производительности труда [5, с. 113].

К основным факторам, формирующим кадровые риски для лесного комплекса и в первую очередь для лесного хозяйства, можно отнести:

- низкий уровень оплаты труда;
- недостаточный престиж профессии, низкая мотивация для качественного выполнения работ;
- недостаточный профессиональный уровень управленческого персонала;
- процессы урбанизации и проблемы развития сельских территорий.

В результате в лесном хозяйстве наблюдается дефицит специалистов, который не позволяет в полном объеме выполнять требуемые работы в лесном хозяйстве.

Представляет интерес уровень образования специалистов лесного хозяйства в Республике Башкортостан по состоянию на 2017 г. (табл. 2).

Таблица 2 – Численность работающих в лесном хозяйстве, уровень их образования [7]

Показатели	Всего	Образование				
		высшее	в т.ч. лесное хозяйство	среднее профессиональное	в т.ч. лесное хозяйство	среднее
Всего, в том числе:	646	311	221	312	230	23
в аппарате, всего	60	58	18	2	1	-
мужчины	25	25	8	-	-	-
женщины	35	33	10	2	-	-
в территориальных отделах, всего	63	62	46	1	1	-
мужчины	58	57	43	1	1	-
женщины	5	5	3	-	-	-
Участковые лесничие и мастера леса	523	191	157	309	228	23
мужчины	491	174	142	299	221	18
женщины	32	17	15	10	7	5

Из табл. 2 видно, что практически одинаковое количество работников лесного хозяйства имеют высшее и среднее образование по лесному делу (311 чел. и 312 чел. соответственно). Наименьший удельный вес занимают работники со средним образованием (23 чел.). Наибольшую долю участковых лесничих и мастеров леса составляют специалисты со средним профессиональным образованием (мужчины – 299 чел., женщины – 10 чел.).

Представляет интерес анализ средней заработной платы в лесном хозяйстве в разрезе лесничеств Республики Башкортостан за 2015 – 2017 гг. Плановые значения размера оплаты труда определялись в соответствии с прогнозными показателями принятого Лесного плана Республики Башкортостан на 2018 – 2020 гг. Средний темп прироста заработной платы составляет примерно 13% [4, с. 6].

Средняя заработная плата работников лесного хозяйства республики в 2017 г. колеблется от 12,5 тыс. руб. (ГАУ РБ Гафурийское лесничество) до 33,5 тыс. руб. (ГАУ РБ Туймазинское лесничество).

По плановым значениям ежегодное увеличение оплаты труда составляет 10 – 14% в зависимости от лесничеств и возможное увеличение оплаты труда составит с 18,5 тыс. руб. до 42,5 тыс. руб.

Для достижения устойчивого развития лесного комплекса необходимо обеспечить привлекательность предприятий для уже работающих и новых сотрудников. Должны быть созданы условия, обеспечивающие приток и закрепление молодых специалистов в лесной отрасли, разработаны и реализованы меры материального обеспечения и социальной поддержки работников лесного комплекса, направленных на повышение статуса и уровня их жизни, в том числе путем строительства административных зданий лесничеств, совмещенных со служебным жильем. Кадровый и научный потенциал лесного комплекса требует поддержки за счет совершенствования программ обучения, повышения престижа отрасли для молодых специалистов.

Библиографический список

1. Лесной кодекс Российской Федерации от 04.12.2006 г. № 200-ФЗ (ред. от 01.07.2017 г.).
2. Развитие лесного хозяйства на 2013–2020 г. Государственная программа: постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 318.
3. Путьтинская Ю.В. Основные направления совершенствования финансового механизма регулирования воспроизводства лесного фонда // Материалы международной научно-практической конференции в рамках XXV Международной специализированной выставки «Агрокомплекс–2015». Уфа, 2015. Ч. III. С. 181-185.
4. Логинов В.Г., Кубарев М.С., Литвинова А.А. Лесные ресурсы: специфические особенности функционирования и использования // Экономика и социум. 2017. № 1 (32). С. 1-12.
5. Разработка системы стратегических проектов развития Республики Башкортостан на период до 2030 года / Д.В. Котов, Д.А. Гамилова, И.В. Буренина, В.А. Ковшов, Н. Лавренюк, И.Б. Утяшева, Д.В. Попов, И.Ю. Карелин, Р.Р. Ахунов // Стратегическое развитие Республики Башкортостан в 2015-2030-е годы XXI века: сборник статей. Уфа, 2016. С. 112-157.
6. Формирование приоритетных направлений социально-экономического развития Республики Башкортостан / Д.В. Котов, Д.А. Гамилова, И.В. Буренина, В.А. Ковшов, Н. Лавренюк, И.Б. Утяшева, Д.В. Попов, И.Ю. Карелин, Р.Р. Ахунов // Стратегическое развитие Республики Башкортостан в 2015-2030-е годы XXI века: сборник ста-

тей. Уфа, 2016. С. 74-101.

7. Информационный бюллетень Министерства лесного хозяйства Республики Башкортостан за 9 месяцев 2017 года. Уфа. 28 с.

УДК 338.24:331.101.2

**МЕТОДЫ И СПОСОБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

*Methods and methods of management activities to
increase employee motivation*

Короленко О.Н., к.э.н., доцент

Тищенко Т.Н., к.э.н., доцент

Korolenko O.N., Tishchenko T.N.

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академии,
Республика Беларусь
Belarusian State Agricultural Academy

Аннотация. Как же выстроить систему мотивации в организации? На этот вопрос невозможно дать универсальный ответ. Разработка системы мотивации нередко оказывается «уравнением со многими неизвестными», в котором надо учесть не совпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов.

Abstract. *So how do you build a system of motivation in an organization? There can be no universal answer to this question. The development of a motivation system is often a "equation with many unknowns" that takes into account the divergent goals and needs of the various employees, the organization's goals, development strategy, available resources, management's personnel policies and many different aspects.*

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, вознаграждения, потребности.

Keywords: *motivation, HR, remuneration, needs.*

Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает:

1) выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной

культуры (прежде всего, ожиданий компании от работников),

2) анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров,

3) выявление демотивирующих факторов.

Система мотивации включает в себя как блок стимулирования (материальное и нематериальное), так и ценностный блок, включающий определение значимых для компании целей, мотивационного профиля компании и работников, соответствие ожиданий компании и работников, выявление демотивирующих факторов и т. п.

Таким образом, многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников.

1. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

2. Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

3. Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

4. Принципиальный подход: мы мотивируем людей не так, как мы считаем нужным, а так, как люди сами этого хотят.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. Аналогично (от противоположного) мы можем оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими [3].

Говоря о системе мотивации, характерной для нынешнего времени, надо учитывать, что мотивационная политика должна быть связана со стратегией компании. Такая связь способна обеспечить непротиворечивость и последовательность управленческих воздействий в организации, а также позитивно отражаться на уровне мотивации работников.

Необходимо признать, что мотивирование персонала – это в определенном роде искусство, использовать которое может только человек с развитым чувством меры, гармонии, ориентированный на личность. Таким образом, квалифицированная работа организационных консультантов и специалистов в сфере человеческих ресурсов способна обеспечить мощное конкурентное преимущество компании за счет эффективного использования ее кадрового потенциала.

Бессмысленно искать выход из ситуации, приглядываясь к системе мотивации и стимулирования у конкурентов и пытаясь применить ее у себя. Многие компании, как правило, держат информацию о структуре заработной платы в секрете, справедливо считая это своим «ноу-хау» и опасаясь копирования со стороны конкурентов. Это, безусловно, их право, но стоит заметить, что систему мотивации и стимулирования не скопируешь, тем более, если заработная плата не привязана к ключевым стандартам и показателям деятельности и ничего кроме распределения финансов под собой не имеет. Но даже если привязана и есть возможность ее скопировать, это все равно никогда не приведет к нужным результатам.

Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов. Экономическая эффективность деятельности человека во многом определена целями, которые ими преследуются, в их основе – потребности, интересы и стимулы субъектов труда.

В период экономического спада поведение многих предприятий определяет мотивация с отрицательной обратной связью (из-за снижения производственных результатов не только уменьшаются возможности удовлетворения потребностей, но и постоянно сокращается их объём). Поэтому руководители предприятий вынуждены пересматривать систему мотиваций на основе установления динамических положительных обратных связей.

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. «Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться — это информация к размышлению для руководителя. Значит, в ком-

пании созданы весьма благоприятные условия для ленивых, бестолковых, неэффективных работников. Данные об удовлетворенности работой — это фактически информация о кадровых рисках компании» [1].

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);

- условия работы;

- оплата труда, материальное вознаграждение;

- степень престижности работы;

- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);

- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т.п.;

- окружение, психологический климат в коллективе.

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной (или интринсивной) мотивацией. «Интринсивный мотив — это всегда состояние радости, удовольствия от своего дела» [2]. О высокой процессуально-содержательной мотивации можно говорить в тех случаях, когда человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Выполняя соответствующую этим требованиям работу, человек испытывает приятные чувства, которые побуждают его работать хорошо. Такое включение в работу из-за положительных ощущений от качественного выполнения своих обязанностей, а не под влиянием внешних факторов американские ученые называют внутренней мотивацией. Это понятие совпадает с термином процессуально-содержательная мотивация, но в большей степени касается трудовой или профессиональной деятельности.

Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Такая работа или профессиональная деятельность, по мнению авторов этой модели, обладает высоким мотивационным потенциалом. Следует заметить, что она не в одинаковой мере побуждает людей к более эффективной деятельности. Уче-

ными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует.

На основе модели мотивационных характеристик работы авторы концепции предложили технологию обогащения работы, которая представляет совокупность методов совершенствования параметров работы и определенную последовательность их использования. Таких методов всего пять: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы; увеличение важности работы; увеличение автономности; оптимизация обратной связи.

С целью повышения разнообразия используемых умений и навыков возможно совмещение определенных функций или дополнения теми, которые ранее работником не выполнялись. Повышение целостности работы может быть достигнуто добавлением заключительных операций, в процессе выполнения которых работник будет иметь дело с видимым результатом деятельности. Однако следует помнить, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более ценной, обычно вызывает у работника чувство неудовлетворенности и снижает уровень мотивации. Увеличение важности работы связано с информированием работника о том, как конкретно будут использованы результаты его труда. При формулировании любого задания психологи рекомендуют упоминать о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы. Для увеличения автономности можно передавать некоторые управленческие функции подчиненным. Конечно же, такая передача функций может быть успешной только при условии достаточно высокой квалификации и информированности работника.

Таким, образом, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

Библиографический список

1. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 5.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: перев. с англ. / под ред. С.М. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 831 с.

3. Маслова В.М Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управление. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 159 с.

УДК 342.543

ПОНЯТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Concepts of the professional culture of the modern state servant

Коршунова С.В., магистрант

Сапельникова А.А., магистрант

Синельникова О.А., магистрант

Korshunova S.V., Sapelnikova A.A., Sinelnikova O.A.

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет
имени Владимира Даля», Луганская Народная Республика
Lugansk National University named after Vladimir Dal

Аннотация. В статье рассматривается вопрос модернизации государственной службы посредством усовершенствования профессиональной культуры современного государственного служащего. Авторами выделены акмеологические инварианты профессионализма деятельности государственных служащих, а также приведены основные понятия профессиональной культуры на основе, которых и выводится обобщающее понятие.

Abstract. *The article considers the issue of modernization of public service by improving the professional culture of a modern public servant. The authors highlighted the main features of the professional activities of civil servants, as well as the basic concepts of professional culture based on which a generalized concept is derived.*

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, профессиональная культура, профессия, деятельность, организация, норматив.

Keywords: *civil service, civil servant, professional culture, profession, activity, organization, standard.*

Модернизация государственной службы актуализирует проблему обеспечения аппарата служащими новой формации и квалификации,

обладающих инновационным, творческим типом мышления, развитой мировоззренческой культурой, высоким профессионализмом. Профессионализм государственного служащего в современных условиях означает требования высокой социальной ответственности и результативности в конкретной деятельности и предполагает гарантированное наличие не только общих знаний, практических умений и навыков, но и определенный уровень духовной зрелости, развития личностных качеств, гарантирующих такую социальную ответственность.

В настоящее время профессия государственного служащего – одна из наиболее социально важных, массовых и самых сложных, требующая на подготовку больших затрат времени и средств, а от человека – не только служебно-профессиональных, но и высоких нравственных качеств, социальной культуры, творчества. Не случайно во многих цивилизованных странах эта профессия одна из самых престижных, элитных и высоко оплачиваемых.

Ядро любой профессии, не зависимо от сферы деятельности и отрасли экономики, образует соединение работника с условиями деятельности, тем жизненным и профессиональным пространством, которое задает нормы и стандарты поведения, с одной стороны, и наличием определенного уровня развития жизненных сил человека – с другой. Соответственно этому профессия выступает как усвоенный самой личностью способ ее включенности в трудовой процесс, аккумуляцию качеств, необходимых для выполнения функций, характерных для данного вида профессиональной деятельности, усвоение норм и правил поведения, задающих качественную характеристику профессионального и жизненного пространства государственных служащих.

Профессионализм деятельности государственного служащего можно определить как качественную характеристику субъекта деятельности, которая определяется мерой владения, воспроизводства и совершенствования им своих жизненных сил в определенном конкретно-историческом пространстве, обеспечивающих высокую профессиональную квалификацию и компетентность, наличие эффективных профессиональных навыков и умений, нравственно-личностных качеств, позволяющих осуществлять деятельность с высокой степенью продуктивности и социальной ответственности [1, с. 22].

Для государственной службы характерно подчинение личных интересов интересам организации. Следовательно, можно выделить ряд особенностей, которые заданы профессиональной средой, тем пространством, в котором осуществляется профессиональная деятельность современного чиновника, что влияет на реализацию жизненных

сил человека и достижения профессионализма в деятельности. Специфика профессии государственного служащего определяется тем, что она относится к профессиям властного типа, призванных быть посредниками между конкретными интересами человека, формально-абстрактными интересами общества и корпоративными интересами ведомств или властных структур. В этой связи социальная значимость профессии государственного служащего определяется тем, что низкий профессионализм, искажение социальных функций данной профессии изменяет ценностные ориентиры не только государственных служащих, но и всего общества в целом.

Акмеологические инварианты профессионализма деятельности бывают: а) общими, то есть независимыми от специфики деятельности, присущими всем профессионалам (основы планирования и реализации любой деятельности, умение принимать ответственные и эффективные решения, умение осуществлять самоконтроль и саморегуляцию на высоком уровне и т.д.); б) особыми или специфическими, отражающие содержание и требования профессиональной деятельности (например, для государственных служащих это умение применять законы на практике, публично выступать, убеждать и т.д.). Итак, если использовать понятие «профессиональная компетенция» в более традиционном широком смысле (как необходимые знания, умения и навыки, которые являются значимыми для компетентного выполнения работы), то понятие «акмеологические инварианты подсистемы профессионализма деятельности» по содержанию является более узким, ведь касается только операционного компонента профессиональной деятельности.

Профессионализм личности - качественная характеристика субъекта труда, отражающая высокий уровень профессионально важных или личностно-деловых качеств, акмеологических инвариантов профессионализма, креативности, адекватный уровень требований, мотивационную сферу и ценностные ориентации, направленные на прогрессивное развитие. Естественно, что акмеологические инварианты профессионализма личности также делятся на общие и специфические. Общие акмеологические инварианты профессионализма в подструктуре профессионализма личности выступают как способности, стали личностно-профессиональными качествами: способность к предвидению и прогнозированию, саморегуляции, принятия решений (смелость, креативность, своевременность, точность) и др. Специфические акмеологические инварианты, обусловленные спецификой деятельности, также выступают как специальные способности и свойства

личности. К ним, как показали акмеологические исследования профессионализма личности государственных служащих, относятся способности к адекватной самооценке и гибкости в выборе средств реализации карьерных амбиций, способности к управленческой деятельности, интеллектуальные, психологические и коммуникативные способности, гражданская позиция, динамичность и тому подобное [2, с. 34].

Однако, следует заметить, что измерить профессиональную культуру «вообще» во всей ее целостной и сложной содержательности не представляется возможным в силу целого ряда обстоятельств. Во-первых, в силу ее сложного и комплексного характера. Не случайным поэтому является тот факт, что проблематика профессиональной культуры является предметом изучения не только социологов, но и психологов, управленцев, педагогов, философов [3, с. 81]. Во-вторых, ее формирование во многом зависит от ценностных установок и профессиональных ориентаций личности.

На сегодняшний день понятие «профессиональная культура» является весьма употребляемым, причем в разного рода контекстах. Отсюда вытекает и неоднозначность в его содержании как с методологической, так и методической точек зрения, что приводит к неясности и неэффективности его роли как исследовательского инструмента. Так же, возникает вопрос о соотношении понятий «профессия» и «культура». То есть не совсем понятно, как общечеловеческая культура воплощается в профессиональную культуру [4, с. 151].

В следствие отсутствия ответа на этот вопрос происходит своеобразный механизм в понимании сути профессиональной культуры: «соединение таких составляющих, как профессионализм и культура образуют единое целое, которое получило название профессиональной культуры». Автор вышеупомянутого определения указывает на сложный симбиоз «культуры» и «профессионализма», однако, не указывает на механизмы и условия, способные обеспечить такой симбиоз. Таким образом, если общая культура является представлением человека об окружающем мире, включает в себя жизненный личный опыт, опыт других людей и традиции, то профессиональная культура выступает в качестве сплава представлений о профессиональной деятельности, профессиональных знаний, профессионального опыта. Достигается все это в процессе и через процесс познания и деятельности.

Учитывая все вышесказанное, предлагается, весьма точное определение профессиональной культуры современного государственного служащего. Профессиональная культура современного государственного служащего – это социально значимая деятельность, которая

отражает степень освоения государственным служащим области определенной профессиональной среды.

Таким образом, профессиональная культура начинает складываться уже на этапе теоретического овладения профессией, в период обучения. Но ее развитие не может быть продолжено вне практической профессиональной деятельности. Отсюда следует, что специалист как субъект профессиональной деятельности выступает носителем профессиональной культуры как минимум в двух измерениях: теоретической и практической способности к этой деятельности (профессиональный потенциал) и качества, успешности самой этой деятельности (реализация профессионального потенциала). Именно с этой точки зрения профессионализм деятельности является функцией профессиональной культуры. Однако эта функциональная связь не является простой, однофакторной, поскольку действующий специалист погружен в сложную профессиональную среду, представляющую собой сложную систему артефактов профессиональной культуры. И от ценностного освоения этой среды также зависит профессиональная культура специалистов.

Библиографический список

1. Родичкин Г.А., Крохина Н.Б., Парфенова И.Ю. Этика государственной и муниципальной службы: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2012. 324 с.
2. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. М.: ИКЦ «МирТ», 2010. 284 с.
3. Лавриненко В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2014. 214 с.
4. Газиева И.А. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: социокультурная концепция. Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2007. 180 с.
5. Кротов А.Р. Проблемы организационной культуры государственной службы в условиях трансформации современного Российского общества // Вестник Поволжской академии государственной службы. 2007. № 12. С. 21-24.

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА И ПУТИ
ЕГО ПОВЫШЕНИЯ НА МАТЕРИАЛАХ**

АО «ПОГАРСКАЯ СИГАРЕТНО-СИГАРНАЯ ФАБРИКА»

*Management of labor productivity and ways to increase it using
materials from Pogarsky Cigarette and Cigar Factory JSC*

Котова О.А., студент
Васькин В.Ф., к.э.н., доцент
Kotova O.A., Vaskin V.F.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская федерация
Bryansk state agricultural University

Аннотация. В научной статье раскрыты современные особенности управления производительностью труда, отмечается низкий уровень эффективности использования трудовых ресурсов, подчёркивается, что предлагаемые мероприятия не способствовали росту производительности. На основе проведенного анализа выявлены проблемы и определены основные направления повышения производительности труда в АО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика»

Abstract. *The scientific article reveals the modern features of labor productivity management, notes the low level of efficiency in the use of labor resources, emphasizes that the proposed activities did not contribute to productivity growth. Based on the analysis, problems were identified and the main directions for increasing labor productivity at Pogarsky Cigarette and Cigar Factory JSC were identified.*

Ключевые слова: управление персоналом, производительность труда, трудоемкость продукции, оплата труда, фонд рабочего времени, сигаретно-сигарная фабрика.

Keywords: *personnel management, labor productivity, labor intensity of products, labor remuneration, labor time fund, cigarette-cigar factory.*

Управление производительностью труда – это сфера практической деятельности организации, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда. Проблема повышения производительности труда приобретает в сегодняшних условиях первостепенное значение.

Динамика производительности труда в России

% к предыдущему году



Рисунок – Динамика производительность труда в РФ [1, 9]

На данный момент по производительности труда Россия отстает от мировых лидеров в 4 раза, от среднего уровня ЕС – в 2,5 раза. Хотя, как ни парадоксально, по количеству рабочих часов в течение года в расчете на одного работника страна, наоборот, прочно входит в первую пятерку в мире. Производительность труда находится на низком уровне и не всегда связана с заработной платой [2, 3, 6].

АО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика» (ПССФ) основана в 1915 г. крупным немецким промышленником А.Г.Рутенбергом. Основная деятельность - организация производства сигарет, сигар и других табачных изделий, а также аксессуаров для курящих. Акционерным обществом производится более 850 видов табачных изделий. В настоящее время в соответствии с лицензионными договорами на предприятии производится табачная продукция торговых марок «Прима», «Полет», «Астра», «Луч», «БАМ», «Беломорканал», «Кама», «Енисей» и др. Самый ходовой товар – сигареты без фильтра и сигареты и фильтр. На долю этих сигарет приходится 87% производства.

Политика по регулированию товарооборота табачной продукции в России повлияла на объемы рынка. Начиная с 2013 года табачная отрасль демонстрирует спад производства. Показатели размеров производства АО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика» так же имеют четкую тенденцию к снижению. Так денежная выручка снизилась почти в 2 раза. Основное влияние на снижение производства оказывает скорее не экономическая ситуация на предприятии, а активная

анти табачная кампания, реализуемая правительством.

Предприятие стабильно прибыльно в течение всего периода. Однако к 2018 году сумма прибыли снизилась. Негативным моментом для формирования прибыли от продаж является высокий уровень коммерческих и управленческих расходов. Конечный финансовый результат в текущем году по сравнению с предыдущим периодом сократился почти на 380 млн. руб.

Большое значение при изучении деятельности АО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика» было уделено анализу кадрового состава и производительности труда. Общая численность персонала в 2018 г. составляет 266 чел основная часть - это рабочие (60%) и служащие (27%). Рассматривая состав работников по полу важно отметить, что преобладающая численность работников организации – женщины. Высокий уровень квалификации подтверждается уровнем образования персонала. В АО трудится 52 работника с высшим образованием. Большинство работников имеет среднее профессиональное образование – около 75%

Об эффективности работы персонала можно судить по показателям производительности труда [2].

Таблица – Производительность труда и эффективность использования фонда заработной платы в АО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к	
				2016 г.	2017 г.
Производительность труда, тыс. руб.					
- в расчете на 1 работника	4135,4	2836,1	2536,1	61,3	89,4
- на 1 чел - час. затрат	2,3	1,6	1,4	60,4	88,1
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	21,9	22,7	26,1	119,3	114,8
Отчисления на социальные нужды в расчете на 1 работника в год, тыс. руб.	82,2	86,2	95,4	116,0	110,6
Выручка в расчете на 1 рубль оплаты труда, руб.	15,7	10,4	8,1	51,4	77,9
Уровень фонда заработной платы в % к выручке	6,4	9,6	12,4	6,0	2,7

Так, производительность труда по выручке от реализации по отношению к 2016 году снизилась почти на 40%, а по отношению к 2017 году на 11%. В расчете на 1 чел - час. затрат было получено в 2018 г. 1,4 тыс. руб. выручки, что составляет только 60% от уровня 2016 г. Снижение производительности труда в нашем случае напрямую связано с тем, что уровень результативных показателей снижался более быстрыми темпами по отношению к темпам снижения затрат труда.

Рост заработной платы не способствовал росту производительности труда. Выход выручки в расчете на рубль оплаты труда в динамике снижается за три года почти в 2 раза. При этом уровень фонда заработной платы в процентах к выручке растет. Данный показатель увеличился с 6 до 12%. Таким образом можно сделать вывод о неэффективной системе стимулирования труда на предприятии.

Важное значение в повышении производительности труда занимает выявление резервов ее роста. В ходе анализа было выявлено неэффективное использование годового фонда рабочего времени на предприятии. Так за последние три года товароборот снизился почти в 2 раза, а среднегодовая численность работников сократилась только на 19%, количество отработанного времени на 17%. Резервы снижения трудоемкости продукции связаны преимущественно с материально-техническими факторами, а резервы фонда рабочего времени – с организационными и социально-экономическими факторами. По этой причине в первую очередь следует реализовывать резервы снижения рабочего времени.

На фоне сложившейся ситуации многие компании-производители были вынуждены оптимизировать бизнес путем значительного сокращения персонала [4, 8]. В АО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика» с пониманием относится к данной проблеме, заботятся о сохранности квалифицированных кадров. Вместе с тем ухудшение финансового положения требует от руководства компании пересмотра сложившейся ситуации.

Основной эффект в повышении производительности труда будет основан на оптимизации численности и структуры работников по категориям, улучшении использования фонда рабочего времени и системы оплаты труда [5, 7, 10]. Так за счет сокращения численности вспомогательного персонала и специалистов, увеличению полезно используемого фонда рабочего времени производительность труда в расчете на 1 работника возрастет на 7%. В результате совершенствования оплаты труда возрастет эффективность использования фонда заработной платы. Рост заработной платы будет способствовать росту производительности труда. Выход выручки в расчете на рубль оплаты труда

увеличится на 2,1%, а соответственно, уровень фонда заработной платы в к выручке сократится 0,3 процентных пункта.

Рост производительности труда непосредственно повлияет на уровень экономической эффективности предприятия, и приведет к увеличению реального дохода работников.

Библиографический список

1. Производительность труда и поддержка занятости: национальный проект [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media> (дата обращения: 05.09.2019).
2. Храменкова А.О. Методологический подход к измерению эффективности аграрного труда на основе системы её критериев // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 10. С. 43-51.
3. Динамика численности населения и занятости в сельской местности / В.Е. Ториков, В.Ф. Васькин, Е.М. Подольникова, А.И. Потворов // Вестник Курской сельскохозяйственной академии. 2019. № 2. С. 110-118.
4. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.
5. Васькин В.Ф. Нестеренко Л.Н. Факторы, оказывающие влияние на развитие экономики аграрного сектора региона // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 1. Брянск, 2017. С. 74-80.
6. Коростелева О.Н., Рыбикова А.А. Методы определения уровня бедности и его уровень в Брянской области // Никоновские чтения. 2016. № 21. С. 76-78.
7. Васькин В.Ф., Рыбикова А.А. Доходы и расходы населения как фактор уровня его жизни // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 4. Брянск, 2019. С. 196-200.
8. Раевская А.В., Каширина Н.А., Дьяченко О.В. Демографические проблемы формирования рынка труда Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 2 (54). С. 82-89.
9. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 05.09.2019).
10. Организационно-экономические аспекты формирования инновационной системы в АПК: монография / Санду И.С. [и др.]. М.: Утрешская типография. 2012. 169 с.

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОАО «ДЯТЬКОВО-ХЛЕБ»**

Development of personnel motivation system ОАО «Dyatkovo-khleb»

Носорева О.А., студент

Раевская А.В., к.э.н., доцент, *raev26@gmail.com*

Nosoreva O.A., Raevskaya A.V.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация

Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда. Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей поставленной задачи.

Abstract. *Staff motivation is an effective system of methods to increase productivity. Each employer independently determines the methods that encourage the entire team to be active in order to meet their own needs and to achieve a common goal.*

Ключевые слова. Мотивация труда, социальный пакет, вознаграждение, заработная плата, материальное стимулирование работников.

Keywords. *Labor motivation, social package, remuneration, wages, material incentives for employees.*

Для повышения мотивации персонала ОАО «Дятьково-хлеб», отвечающего за коммуникационную политику, важна система справедливого вознаграждения. Помимо простого традиционного вознаграждения – прямой заработной платы, возможно применение комиссионной заработной платы, которая обычно составляет от 3 до 15% от объема продаж, вида продукции. Этот вид вознаграждения напрямую зависит от выполненной работы. Сочетание базовой заработной платы и комиссионных вознаграждений дает возможность воспользоваться двумя способами стимулирования трудовых усилий: основная заработная плата обеспечивает работникам защищенный доход, а вознаграждение дает дополнительную мотивацию для достижения целей организации [10].

Оптимизация номенклатуры изделий, одновременно продаю-

щихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и уровня прибыли [1]. Реализация различных продуктов (например, новых для рынка и хорошо себя зарекомендовавших) требует разных усилий, которые необходимо учитывать при формировании премиального фонда маркетолога в виде повышающих или понижающих коэффициентов [7].

Пример дифференциации размера индивидуального вознаграждения в зависимости от дохода, получаемого предприятием, представлен в следующей таблице.

Таблица 1 – Дифференциация размеров индивидуального вознаграждения

Сумма поступивших денежных средств, тыс. руб.	Процент вознаграждения	
	группа товаров «Хлебобулочные изделия»	группа товаров «Кондитерские изделия»
200	0,5%	0,4%
200-400	0,8%	0,7%
400-650	1% + 0,30% от суммы перевыполнения	0,6% + 0,25% от суммы перевыполнения
свыше 650	1,5% + 0,4% от суммы перевыполнения	1% + 0,35% от суммы перевыполнения

Исходя из данных таблицы, при условии, что должностной оклад маркетолога составляет 21 тыс. руб. и сумма поступивших денежных средств от реализации хлебобулочных изделий – 230 тыс. руб., то общая сумма заработной платы специалиста составит 23 тыс. руб. Но если маркетолог занимается реализацией как хлебобулочных, так и кондитерских изделий, то при условии, что хлебобулочных изделий реализовано на 380 тыс. руб., а кондитерских – на 260 тыс. руб., расчет заработной платы будет выглядеть следующим образом:

$$21 + \frac{380 \cdot 0,8}{100} + \frac{260 \cdot 0,7}{100} = 26 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом того, что продажами на хлебокомбинате занимаются 4 чел., то максимальные затраты на оплату труда в год составят 1248 тыс. руб. Фактический фонд заработной платы этих сотрудников со-

ставляет 1008 тыс. руб. Прирост затрат на заработную плату 240 тыс. руб. Эту сумму включим в затраты на предлагаемые мероприятия.

Помимо мотивации персонала вознаграждением в виде заработной платы должны использоваться такие способы стимулирования как участие в конкурсах, акциях, тренингах, возможность карьерного роста и так далее [6].

Все это будет выступать в качестве премии, которая должна составлять 40-50% к основному окладу и зависеть от результата работы [3, 9].

Основная задача руководителя предприятия пищевой промышленности после постановки цели работы является организовать рабочий процесс, то есть мотивировать персонал, побудить к действию. Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе работы, дают возможность удерживать ценных работников, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество [2, 5, 10, 11].

Мы предлагаем для персонала ОАО «Дятьково-хлеб» три социальных пакета, которые будут выступать в качестве мотивирующего фактора для повышения эффективности работы трудового коллектива. Каждый работник предприятия может выбрать один из трех социальных пакетов, который подходит именно ему.

Расширение мотивационных составляющих позволит дополнительно стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия. Важно, чтобы социальные стимулы к труду были обусловлены экономическими, материальными стимулами, сохраняющими своё определяющее значение в ускорении экономического развития предприятия. Именно в этом заключается главное содержание и особое значение в развитии экономики предприятия, личной материальной заинтересованности работников в росте производительности труда (результатах своего труда) [4,8].

Расширение социального пакета соответственно требует дополнительных затрат, так как все нововведения требуют дополнительного финансирования и наиболее тщательного контроля за использованием прибыли организации.

Таблица 2 – Предлагаемые социальные пакеты для персонала
ОАО «Дятьково-хлеб»

Пакет 1	Пакет 2	Пакет 3
Добровольное медицинское страхование – работнику, проработавшему в организации более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 5000 руб. в год, которую он может использовать на определенные медицинские услуги.	Оплата обедов – организация выплачивает сотруднику сумму в размере 1000 руб. один раз в месяц.	Оплата времени болезни – организация предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю с сохранением оклада.
Оплата дополнительных выходных – организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.	Оплата дополнительных выходных – организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.	Оплата дополнительных выходных организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Для каждой составляющей нового социального пакета ОАО «Дятьково-хлеб» необходимо определить четкие условия получения льгот и компенсаций по отделам и цехам, естественно для компенсации на питание никаких условий быть не должно. Это касается тех выплат, которые должны дополнительно стимулировать работу персонала. На реализацию материального стимулирования работников необходимы денежные средства в размере 6452 тыс. руб.

Таблица 3 – Дополнительные меры по материальному стимулированию работников

Мероприятия	Сумма средств для предоставления социально направленных выплат на одного работника, руб.
Частичная оплата путевок в лагеря и дома отдыха для детей работников	8000
Материальная помощь в связи с юбилеем (50 лет и выше)	5000
Материальная помощь в связи с рождением ребенка	15000
Компенсация на питание (в конце года)	27600
Частичная оплата обучения	20000

В результате внедрения предложенных мероприятий выручка возрастет на 23904 тыс. руб. (17,6%) на фоне увеличения затрат на 7430 тыс. руб. (7,1%). Как итог, произойдет повышение прибыли на 16474 тыс. руб. (в 1,5 раза). Уровень рентабельности увеличится с 29,9 до 42,7%, т.е. на 12,8 п.п.

Таблица 4 – Экономическая эффективность комплекса предлагаемых мероприятий

Показатели	2018 г.	Планируемые показатели	Абсолютный прирост	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	135512	159416	23904	117,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	31220	47694	16474	152,8
Уровень рентабельности, %	29,9	42,7	12,8 п.п.	x

Таким образом, все мероприятия будут способствовать росту прибыли, позволят укрепить финансовое состояние ОАО «Дятьково-хлеб» и обеспечат его динамичное развитие в условиях конкуренции на рынке.

Библиографический список

1. Борисенко И.В. Поседько Н.А. Совершенствование ассортиментной политики в ООО «Хлебокомбинат» п. Климово // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 220-223.
2. Раевская А.В., Каширина Н.А., Дьяченко О.В. Демографические проблемы формирования рынка труда Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 2 (54). С. 82-89.
3. Храменкова А.О., Соколов Н.А., Дьяченко О.В. Особенности методики нормирования трудовых процессов в молочном скотоводстве, вызванные технико-технологическими инновациями // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5 (10). С. 82-85.
4. Кирдищева Д.Н., Кирдищев Д.В. Повышение производительности труда в молочном скотоводстве-основа продовольственной безопасности // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 3 (55). С. 21-26.
5. Кислова И.В., Подольникова Е.М., Кислова Е.Н. Современное состояние и проблемы функционирования пищевой промышленности в Брянской области // Стратегические направления развития АПК стран СНГ: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Барнаул, 2017. С. 564-566.
6. Никулина А.С., Хохрина О.М. Кадровая политика как инструмент управления в ООО «Торговый дизайн» г. Брянск // Актуальные про-

блемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 250-252.

7. Степченко А.В., Хохрина О.М. Управление маркетинговой деятельностью предприятия // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2014. С. 222-224.

8. Храмченкова А.О., Кирдищева Д.Н. Теоретические и методологические аспекты производительности труда в молочном скотоводстве // Трансформация экономики региона в условиях инновационного развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2011. С. 118-122.

9. Храмченкова А.О., Иванюга Т.В. Нормирование и оплата труда. Практическое руководство для экономических служб сельскохозяйственных организаций: учебно-методическое пособие для слушателей института повышения квалификации кадров агробизнеса и международных связей. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. 90 с.

10. Храмченкова А.О., Чирков Е.П. Стимулирование труда и производства в молочном скотоводстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 11. С. 23-28.

11. Организационно-экономические аспекты формирования инновационной системы в АПК: монография / Санду И.С. [и др.]. М.: Угрешская типография. 2012. 169 с.

УДК 331.1:658

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

*Socio-psychological mechanism of management in the organization
and ways to improve it*

Пимахов Р.А., студент
Хохрина О.М., к.э.н., доцент
Pimakhov R.A., Hohrina O.M.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. Успех деятельности организации определяется тем, насколько активно и осознанно участвуют в ней люди. Основополагаю-

щими для руководителя организации являются социально-психологические методы менеджмента, направленные на управление социально-психологическими процессами в коллективе. Совершенствование социально-психологического механизма управления организацией является важным резервом повышения эффективности ее деятельности.

***Abstract.** The success of an organization is determined by how actively and consciously people participate in it. Fundamental for the head of the organization are socio-psychological management methods aimed at managing socio-psychological processes in the team. Improving the socio-psychological mechanism of management of the organization is an important reserve to improve the efficiency of its activities.*

Ключевые слова: социально-психологический механизм управления, модульный социотест.

***Keywords:** socio-psychological mechanism of management, modular sociological test.*

Социально-психологическое планирование представляет собой направление в работе с персоналом по формированию эффективного социально-психологического состояния коллектива предприятия и предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку социально-психологических нормативов, методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

Проблема совершенствования социально-психологического механизма управления организацией на сегодняшний день является весьма актуальной, поскольку изменяется подход к управлению предприятиям, а, следовательно, и к управлению трудовыми ресурсами [1]. От эффективного использования знаний и умений персонала организации зависит увеличение объемов производства, качество выпускаемой продукции и выполняемых работ, финансовое положение предприятия.

Объектом исследования выступило ООО «Сураж-молоко», ведущее свою деятельность в г. Мглин Брянской области. Предприятие является узкоспециализированным, производя два вида сливочного масла.

В результате проведенного исследования состояния кадровой политики было выявлено, что на предприятии самая неблагоприятная ситуация складывается с управленческими кадрами [2]. За три года их численность сократилась на 15%. При этом на основе расчета ряда коэффициентов было выявлено, что в организации наблюдается постоянное движение персонала. При этом не все работники в 2018 г. замещены, что приводит к сверхурочной работе, а коэффициент текучести

кадров превышает допустимое значение, что негативно сказывается на текущей деятельности и развитии предприятия [3].

На протяжении 2016-2017 гг. все кадры управления были уволены по собственному желанию. Однако, в 2018 г. на предприятии сложилась другая ситуация – количество уволенных по сокращению превысило количество уволенных по собственному желанию на 2 человека. По сравнению с 2016 г. в 2018 г. число уволившихся кадров управления в организации возросло на 66,7%.

Система управления в ООО «Сураж-молоко» характеризуется высоким уровнем контроля, ресурсы между подразделениями предприятия распределяются в основном равномерно. Поэтому для предприятия характерен средний уровень конфликтных ситуаций. В основном на предприятии конфликты возникают по причинам психологических особенностей сотрудников коллектива.

С целью развития системы мотивации персонала в исследуемом предприятии необходимо усовершенствование применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии по следующим направлениям: проведение диагностики межличностных и межгрупповых отношений в коллективе; развитие системы управления конфликтами; поддержка благоприятного социально-психологического климата в коллективе [4, 5, 6].

Исследование социально-психологических приемов управления персоналом ООО «Сураж-молоко» позволило выявить основные проблемы в данной сфере и наметить пути их решения (рис. 1).

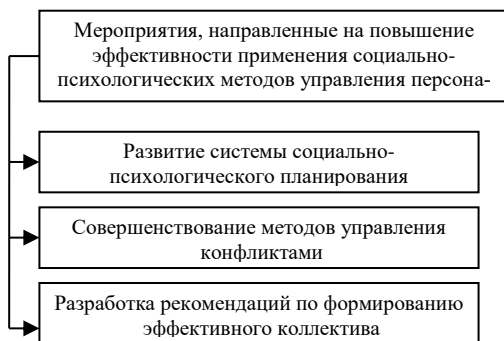


Рисунок 1 – Направления совершенствования социально-психологического механизма управления

В рамках реализации указанных направлений предлагается внедрить технологию социально-психологической оценки персонала, основанную на применении модульного социотеста (рис. 2), позволяющего проводить комплексную оперативную оценку персонала, выявлять особенность взаимоотношений между сотрудниками, определять сильные и слабые стороны руководителей организации. Кроме того, социотест дает возможность выявлять конфликты между сотрудниками и оценивать степень их остроты, сравнивать положение дел в разных структурных подразделениях, оценивать динамику развития конфликтов и выявлять резервы повышения качества руководства коллективом [7, 8, 9].

Характер выставленных оценок модульного социотеста позволяет выявить абсолютное число конфликтных и полуконфликтных диад, индекс конфликтности в диадах, число диад с дружескими отношениями и отношениями симпатии.



Рисунок 2 – Структура модульного социотеста

Результатом исследования различных типов диад является выявления направлений последующей деятельности руководителя предприятия по урегулированию межличностных отношений в возглавляемом коллективе (рис. 3).

Использование в управлении персоналом технологии проведения обследования коллектива с помощью модульного социотеста позволит получить следующие результаты (рис. 4).

Расчет экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий, направленных на совершенствование социально-психологического механизма управления в ООО «Сураж-молоко», показал результативность планируемых мероприятий и целесообразность их осуществления – возрастут основные экономические показатели деятельности, а также улучшится финансовое состояние предприятия [10].

Явно конфликтные диады	Потенциально конфликтные диады	Полуконфликтные диады
Разрешение конфликта с авторитарным вмешательством руководителя	Снижение интенсивности конфликта	Выявление и профилактика противоречий
Нейтральные диады	Диады с отношениями симпатии	Дружеские диады
Предоставление опыта совместной деятельности	Поддержание отношений	Поддержание отношений

Рисунок 3 – Направления деятельности руководителя предприятия по урегулированию межличностных отношений

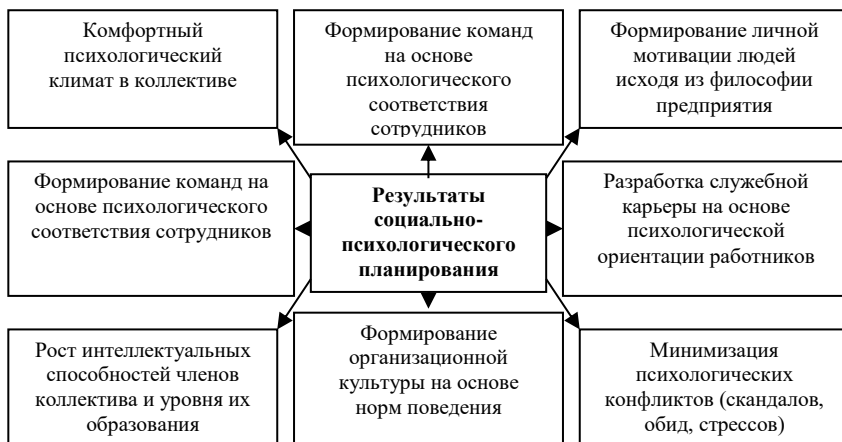


Рисунок 4 – Результаты социально-психологического планирования в ООО «Сураж-молоко»

Но наиболее значимым достижением можно считать социальный эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование социально-психологического механизма управления. Данный эффект заключается в возможности достижения позитивных, а также нивелирование отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных результатов предложенных мероприятий можно отнести следующие изменения: формирование благоприятных условий труда, создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников; обеспечение определенного уровня свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения задач, устанавливать график и интенсивность работа и т.п.), создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе [4].

Библиографический список

1. Балухто В.П. Совершенствование социально-психологического механизма управления организацией // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов I Международной заочной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2017. С. 188-194.
2. Раевская А.В., Каширина Н.А., Дьяченко О.В. Демографиче-

ские проблемы формирования рынка труда Брянской области // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 2 (54). С. 82-89.

3. Озерова Л.В., Дьяченко О.В., Кузьмицкая А.А. Теоретические аспекты системы воспроизводства кадров в сельском хозяйстве // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 118-126.

4. Чирков Е.П., Кирдищева Д.Н., Ларетин Н.А. Роль организационно-экономического механизма в системе ведения агропромышленного производства региона // Никоновские чтения. 2013. С. 319-324.

5. Хвостенко Т.М. Кадровый потенциал сельскохозяйственных предприятий брянской области на современном этапе // Никоновские чтения. 2007. № 12. С. 400-402.

6. Хвостенко Т.М. Формирование кадров высшей квалификации для сельского хозяйства региона: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003.

7. Михайлов О. Формирование рынка труда и занятость сельского населения // Российский экономический журнал. 1995. № 7. С. 41-43.

8. Храменкова А.О., Чирков Е.П. Стимулирование труда и производства в молочном скотоводстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 11. С. 23-28.

9. Храменкова А.О. Комплексный подход к нормированию труда как элементу хозяйственного механизма // Научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции. Курск, 2010. С. 69-72.

10. Кувшинов Н.М. Кувшинов М.Н. Возможности импортозамещения растениеводческой продукции в Брянской области в условиях мирового кризиса и объявлении санкций против России // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 178-187.

УДК 376.2:331.53 (476)

**ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ
ВОЗМОЖНОСТЯМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Employment problems of disabled people in the Republic of Belarus

Подлобная К.В., студент
Васюк А.В., старший преподаватель
Podlobnaya K.V., Vasiuk A.V.

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,
Республика Беларусь
Belarusian State Agricultural Academy

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы, связанные с трудоустройством людей с ограниченными возможностями в Республике Беларусь. Намечены пути их решения.

Abstract. *The article discusses the problems associated with the employment of persons with disabilities in the Republic of Belarus. The ways of their solution are outlined.*

Ключевые слова: социальная защита, занятость, инвалидность.
Keywords: *social protection, employment, disability.*

В соответствии со статьей 41 Конституции Республики Беларусь, гражданам Республики Беларусь, в том числе и людям с ограниченными возможностями, гарантируется право на труд как наиболее достойный способ самоутверждения человека. Это право реализуется в выборе профессии, рода занятий и работы в соответствии с призванием, способностями, образованием, профессиональной подготовкой и с учетом общественных потребностей.

Государство создает условия для полной занятости населения. В случае незанятости лица по не зависящим от него причинам ему гарантируется обучение новым специальностям и повышение квалификации с учетом общественных потребностей, а также пособие по безработице в соответствии с законом [1].

На сегодняшний день к основным отраслям экономики Беларуси относятся промышленность, сельское хозяйство, строительство, торговля, связь. На предприятиях используется труд не только обычных граждан, но и инвалидов – людей, имеющих устойчивые физические, психические, интеллектуальные или сенсорные нарушениями, которые при взаимодействии с различными барьерами мешают полно-

му и эффективному участию его в жизни общества наравне с другими.

По статистическим данным ежегодно в органы по труду, занятости и социальной защите обращаются граждане Республики Беларусь, которые самостоятельно трудоустроиться не в силах. Так за 2017 г. из 242465 человек обратившихся по вопросам трудоустройства 6 198 человек относятся к категории инвалиды. При этом из общего числа людей с ограниченными возможностями только 2 373 человек были трудоустроены [2]. Это происходит по причине того, что на сегодняшний день рынок труда инвалидов характеризуется большой деформированностью: на фоне высокой доли людей с инвалидностью трудоспособного возраста показатели трудоустройства лиц с ограниченными возможностями остаются довольно низкими.

Во всем мире люди с инвалидностью работают как на обычных, так и на специальных предприятиях. Основным работодателем Республики Беларусь для инвалидов по зрению являются учебно-производственные предприятия ООО «Белорусского товарищества инвалидов по зрению» (УПП БелТИЗ), предоставляющие рабочее место практически каждому желающему трудиться слепому или слабовидящему человеку трудоспособного возраста. Инвалиды по слуху также трудоустраиваются на специальные предприятия. Вместе с тем их значительная часть трудоустроена на обычных предприятиях. В наиболее тяжелом положении находятся инвалиды других категорий, прежде всего – инвалиды-колясочники.

В большинстве случаев специальные предприятия предлагают данной категории работников неквалифицированный труд с невысоким уровнем оплаты – в основном простейшие производственные операции, не требующие не только зрительного контроля (для слепых), но и какой-либо интеллектуальной нагрузки. Серьезной психологической проблемой для работников-инвалидов являются два обстоятельства. Во-первых, на сегодняшний момент для большинства слепых и слабовидящих, инвалидов по слуху специальные предприятия являются единственно возможным местом трудоустройства по месту жительства, фактически будучи для них пожизненным местом работы. Во-вторых, ряд производственных операций могут выполняться людьми с нарушениями интеллекта, труд которых в последнее время стал активно использоваться этими предприятиями [3].

Чтобы решить проблемы трудоустройства людей с ограниченными возможностями необходимо начинать с определения наличия у потенциального работника мотиваций к труду, их конкретного содержания. Кроме материального, дополнительным мотивационным фактором

здесь является то, что человек с инвалидностью, занимаясь общественно-полезным трудом, ощущает себя, прежде всего личностью, полезной обществу. Помимо этого, трудовая деятельность также связана с постоянным общением с коллегами на работе, выполнением общих задач.

На специальном предприятии находясь среди таких же, как и он сам, человек с инвалидностью в полной мере может чувствовать себя равным членом этого коллектива. На обычном же предприятии его ждут как обычного работника. В этом случае для него быть равным означает, прежде всего, иметь равные с обычными работниками обязанности, так как только в этом случае он сможет по-настоящему стать равным членом трудового коллектива. Поэтому наиболее оптимальным в социальном плане является трудоустройство людей с ограниченными возможностями на обычное предприятие. В связи с чем руководством предприятий при трудоустройстве людей с ограниченными возможностями следует использовать элементы современного управления персоналом, т.е. принятие человека с инвалидностью как равного, подбором для него работы с оценкой его реальных возможностей, а не закреплению сложившихся стереотипов.

Таким образом, основной социальной проблемой трудоустройства лиц с инвалидностью является фактическая неготовность нашего общества принять их в свои ряды как равных членов. В этой связи главной задачей социальной политики нашего государства в отношении инвалидов является формирование социальной поддержки, не только оказывая адресную социальную помощь, предоставляя льготы и гарантии, предусмотренные законодательством, но и организовывая профессиональную, трудовую и социальную реабилитацию.

Библиографический список

1. Конституция Республики Беларусь 1994 г. (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.) Минск: Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2014. 62 с.
2. Статистический ежегодник Республики Беларусь 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.belstat.gov.by/uplo-ad/iblock/0be/0becfeb4ff8551d54808f25ebc33ca51.pdf> (дата обращения: 26.09.2019).
3. Ананьев В.Л. Социальные проблемы занятости инвалидов (социологический анализ) // Непрерывное профессиональное образование лиц с особыми потребностями: сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. (Республика Беларусь, Минск, 14-15 декабря 2017 г.) / редкол.: В.Г. Назаренко, А.М. Змушко, Т.В. Лисовская. Минск, 2017. С. 10-18.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ, КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Improvement of the management system staff as an effective
condition organization functioning*

Потепкина Е.А., магистрант
Potepkina E.A.

ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет»,
Российская Федерация
Smolensk State University

Аннотация. В данной статье проведен анализ видов стратегий управления персоналом, используя метод сравнения, определены методы и критерии оценки эффективности стратегического управления, рассматриваются цели управления персоналом, элементы управления персоналом, определение и задачи кадровой политики, проблемы управления персоналом и способы их решения, подходы к формированию концепции управления персоналом. В чем заключается эффективность управления персоналом.

Abstract. *This article analyzes the types of personnel management strategies using the comparison method, defines methods and criteria for evaluating the effectiveness of strategic management, considers the goals of personnel management, elements of personnel management, the definition and tasks of personnel policy, problems of personnel management and methods for solving them, approaches to the formation of the concept of personnel management. What is the effectiveness of personnel management.*

Ключевые слова: управление персоналом, стратегия управления, кадровая политика, человеческие ресурсы, стратегия предприятия, эффективность системы управления персоналом.

Keywords: *personnel management, management strategy, personnel policy, human resources, enterprise strategy, personnel management system efficiency.*

Эффективность деятельности любого предприятия независимо от форм собственности связана от использования человеческих ресурсов. В связи с этим основным моментом в процессе управления предприятием является функция управления персоналом, которая должна быть непо-

средственно связана с общей концепцией развития предприятия.

В условиях современной рыночной экономики особые требования предъявляются как к квалификации и качественным характеристикам работников, так и к поведению предприятий по отношению к персоналу. В связи с вышеизложенным возникла необходимость в рассмотрении управления персоналом как целостной системы, построенной на основе соответствующей стратегии.

Вопросу стратегического управления персоналом уделено внимание как зарубежных, так и отечественных авторов. Решению проблем стратегического управления посвящены статьи следующих авторов: В.Р. Сигида, Т.Е. Кадырова, Н.К. Семеновой, И.Г. Ищенко, В.И. Маслова, М.В. Сорокина, В.В. Белоусова и др. В материалах представленных авторов отражены различные аспекты стратегического управления предприятием, предложены эффективные технологии управления стратегиями, рассмотрены вопросы взаимосвязи стратегии развития компании и частных стратегий. Несмотря на разнообразие имеющейся учебной и научной литературы, можно сказать, что методическая база для условий процессного управления персоналом предприятия разработана недостаточно.

Управление персоналом – это особый вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников. Управление персоналом также представляет целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности.

Основными целями управления персоналом предприятия являются: повышение конкурентоспособности предприятия; повышение эффективности производства и труда; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [2].

Основными элементами системы управления персоналом включают: формирование кадровой политики; кадровое планирование; комплектование штата сотрудников, а также адаптация новых работников; обучение и развитие персонала; оценка и контроль; активизация потенциала человеческих ресурсов; кадровое делопроизводство [7].

Функции по осуществлению управлением персоналом непосредственно возлагается на руководителя предприятия, а также на специальные службы. Ошибки, допущенные в управлении персоналом, создают такие негативные последствия, как текучесть кадров, расширенный штат сотрудников, неблагоприятный климат в коллективе.

Стратегия управления персоналом предполагает разработанную руководителем систему действий, направленную на достижение целей

по созданию высокопрофессионального коллектива, внутри которого царит благоприятных психологический климат.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются [6]: долгосрочный характер стратегии; связь со стратегической целью предприятия.

Стратегия управления персоналом может разрабатываться на двух уровнях: 1. Стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне. Разрабатывается в соответствии с общей стратегией предприятия для предприятия в целом; 2. Стратегия каждой сферы деятельности. Разрабатывается для отдельных сфер деятельности многопрофильной компании.

Стратегия управления персоналом должна способствовать: усилению возможностей предприятия выживать в условиях жестокой конкуренции; расширению конкурентных преимуществ; раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения личных целей и целей предприятия. Эффективный процесс управления персоналом невозможен без грамотно разработанной кадровой политики. Кадровая политика организации, является главным элементом стратегии предприятия, а ее составляющие зависят от целей стратегического менеджмента, который лежит в основе управления предприятием.

Кадровая политика – система принципов и норм, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией предприятия. Кадровая политика предполагает использование системы мер, направленных на управление персоналом предприятия и разрабатывается с учетом выбранной стратегии, целей прогнозирования и планирования, количественного и качественного отклонения персонала и изменения потребности в нем [4].

Целью кадровой политики является достижение наилучших результатов деятельности предприятия.

Задачи кадровой политики раскрываются в направлениях ее реализации: 1. Организационно-штатная политика включает в себя: планирование потребности в трудовых ресурсах; формирование структуры персонала предприятия; 2. Информационная политика. Подразумевает создание и поддержка системы движения карьерной информации; 3. Финансовая политика включает в себя: формирование принципов распределения средств; обеспечение эффективной системы стимулирования труда; 4. Политика развития персонала включает в себя: обеспечение программы развития; профориентация и адаптация сотрудников; планирование индивидуального продвижения персонала; профессио-

нальная подготовка и повышение квалификации [4].

Для активного руководства персоналом, нужно обеспечить постоянный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым вопросам [6].

Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высшее руководство; линейные руководители; служба управления персоналом.

Кадровая политика предприятия должна обеспечить [9]:

1. Организационную интеграцию. Сущность: высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами;

2. Высокий уровень ответственности всех работников предприятия.

3. Функциональность. Сущность: наличие различных вариантов функциональных заданий. Данное явление предусматривает отказ от традиционного разграничения видов работ, а также использования разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная, почасовая занятость).

4. Структуру, которая проявляется в: адаптации к непрерывной учебе; организационных изменениях; гибкости организационно кадрового потенциала; высоком качестве работы, а также деятельности предприятия; условиях труда персонала.

Эффективность управления персоналом выражается с помощью социальных и экономических критериев: Социальная эффективность управления персоналом обеспечивается реализацией мер, направленных на удовлетворение социально экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия. Экономическая эффективность управления персоналом означает рациональное использование персонала для достижения целей предприятия.

Практика и результаты исследования показывают, что в управлении компанией у руководства проблемы управления возникают на начальном организационном этапе развития предприятия. К основным условиям эффективности функционирования системы управления персонала можно отнести: обеспечение организации квалифицированными кадрами; максимальная реализация профессиональной компетенции и опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации сотрудников; эффективное управление внутренним перемещением и карьерой сотрудников; предоставление сотрудникам воз-

возможностей для повышения профессиональной квалификации.

В заключении необходимо отметить, что стратегическое управление персоналом чаще всего недооценивается руководством предприятия, из-за чего не увеличивается эффективность управления. Поэтому задача развития способностей персонала основывается на формировании личностных качеств каждого работника, таких как инициатива, ответственность, умение слушать и убеждать, и самое главное не оставаться равнодушным к проблемам и стратегии организации. В этом и заключается непрерывная связь стратегического управления персоналом и управления организацией.

Эффективная система управления персоналом – залог успешного функционирования и финансовой стабильности организации. В современных условиях управление персоналом – процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей. Основу компетенции управления персоналом организации в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание мотивационных установок работника; умение их направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Управление персоналом позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям.

Библиографический список

1. Анохин С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014. № 6.
2. Банникова Л.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2014. 151 с.
3. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 220 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. 638 с.
5. Кабаченко Д.В. Инновационные методы управления персоналом на предприятии // Trends of modern science. 2015. № 1.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014.
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом: учебник. Ростов н/Д., 2013.
8. Сигида В.Р., Кадыров Т.Е., Семенова Н.К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. 2016. № 12.

9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник; 4-е изд. М.: ЮНИТИ, 2013.

10. Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие // Экономика недвижимости. 2015. № 4.

УДК 331.101.6:631.15

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ
И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**
*Production management and labor productivity
in agricultural organizations*

Прищеп Н.В., студент
Кирдищева Д.Н., к.э.н., старший преподаватель
Kirdishchev D.N.

ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, Российская Федерация
Bryansk State Agrarian University

Аннотация. В статье рассматривается важность управления производительностью труда в сельскохозяйственных организациях. Приводится расчёт и анализ трёхфакторной мультипликативной модели среднегодовой производительности труда в «СПК Ударник». Предложены управленческие решения, направленные на поиск резервов снижения численности рабочих за счёт сокращения внутрисменных простоев, а также направленных на поиск резервов роста продукции растениеводства и животноводства.

Abstract. *The article considers the importance of labor productivity management in agricultural organizations. The analysis of three-factor multiplicative model of average labor productivity in "Udarnik" is given. Management solutions aimed at finding reserves to reduce the number of workers by reducing intra-shift downtime, as well as aimed at finding reserves for the growth of crop production and animal husbandry are proposed.*

Ключевые слова: производительностью труда, производство, сельскохозяйственные организации, резервы, управленческие решения.

Keywords: *labor productivity, production, agricultural organizations, reserves, management decisions.*

Интенсификация общественного воспроизводства и формирование предпосылок перехода на инновационную модель экономического развития наиболее остро ставят вопросы эффективного участия человека в производственной деятельности, а проблема повышения производительности труда становится всё более актуальной. В современных условиях выхода из кризиса мировой экономики, перехода на инновационный путь развития страны, проведения технико-технологической модернизации агропромышленного комплекса в среднесрочной перспективе, обеспечение продовольственной безопасности в условиях глобализации экономики, многими экономистами особое внимание уделяется развитию человеческого фактора, или трудового потенциала, который не менее важен, чем промышленный и финансовый капитал.

Мировой опыт свидетельствует, что низкий уровень производительности труда, медленные темпы её роста - основная причина экономической отсталости. Общеизвестно, что повышение производительности труда - определяющий фактор эффективности любой функционирующей системы на макро- и микроуровне.

При этом разработкой проблем управления производительностью труда усиленно занимаются, в первую очередь, страны, имеющие высокий уровень производительности труда, так как ими уже осознано, что развитая система управления производительностью труда является их конкурентным преимуществом, и они прикладывают максимум усилий, чтобы его не только не потерять, но и увеличить.

Поэтому необходимо принятие существенных мер по повышению производительности труда.

Управление производительностью труда основывается на полном использовании производительной силы труда за счёт совершенствования техники, технологии, улучшения организации производства, труда и управления.

Обычно на российских предприятиях внутрипроизводственные пути роста производительности труда разделяются на резервы снижения трудоёмкости, и улучшения использования рабочего времени. К ним относятся:

- снижение трудоёмкости изготовления продукции (технологической, производственной и полной);
- улучшение использования рабочего времени (внедрения научной организации труда, укрепление трудовой дисциплины, использование передового опыта и т.д.);
- резервы улучшения структуры, повышения компетенции кадров и лучшего использовании рабочей силы.

Проведённый нами расчёт и анализ трёхфакторной мультипликативной модели среднегодовой производительности труда в «СПК Ударник» указывает на общую положительную тенденцию, выраженную в росте производительности труда: среднегодовая выработка на одного работающего увеличилась по сравнению с базисным годом с 1134,39 до 1253,89 тыс. руб. или на 119,50 тыс. руб. (на 10,5%), также наблюдается рост среднечасовой выработки на одного рабочего на 98,91 тыс. руб. или на 16,8%.

Несмотря на положительную динамику показателей производительности труда, факторный анализ позволил выявить негативно, влияющий фактор. Так, ощутимое влияние на среднегодовую производительность труда оказывают внутрисменные простои: за счёт чего среднегодовая выработка теряет 15,34 тыс. руб., что указывает на существующие проблемы в организации производственного процесса.

Уменьшение среднегодовой выработки за счёт данного фактора было компенсировано увеличением среднечасовой выработки, рост которых характеризует эффективность использования трудовых ресурсов.

В условиях ограниченности трудовых ресурсов и необеспеченности производства высококвалифицированными кадрами перед руководством встаёт задача нахождения варианта организации труда, при котором производственный план будет выполнен в полном объёме при меньшей численности рабочих. При этом рост производительности труда тем выше, чем меньшей численностью работающих произведён данный объём продукции. Управленческие решения в таком случае направлены на поиск резервов снижения численности рабочих за счёт обоснованной нагрузки на 1 работника, сокращения внутрисменных простоев и др. [10].

При планируемых сокращениях внутрисменных простоев на 2,7% проектное (возможное) сокращение потребности основных производственных рабочих составит 2 человека. При этом высвобождение будет осуществляться в результате применения технических и технологических инноваций в растениеводстве и животноводстве [4, 5, 11, 12, 13]. Таким образом, данные мероприятия будут способствовать сокращению работников, а следовательно, и трудовых затрат на конно-ручных работах в растениеводстве, в результате замены живого труда овеществлённым (механизированным).

Важными путями повышения производительности труда являются мероприятия по снижению трудоёмкости единицы продукции, а именно по снижению затрат труда за счёт механизации трудоёмких процессов и увеличению объёма произведённой продукции в растениеводстве и животноводстве [2, 6] (табл.).

Таблица – Проект роста производительности труда за счёт предложенных мероприятий в СПК «Ударник»

Показатели	Факт (2018 г.)	Проект	Темп прироста, %
Натуральные показатели			
Трудоёмкость производства зерна, чел.-час.	0,40	0,35	-12,5
Трудоёмкость производства молока, чел.-час.	0,55	0,40	- 27,3
Стоимостные показатели			
Стоимость валовой продукции (по себестоимости), тыс. руб.	52663	61096	+16,0
Отработано, чел.-час.	77000	73304	-4,8
Трудоёмкость одного рубля продукции, чел.-час. на 1 тыс. руб.	1,47	1,20	-18,4
Мероприятия по снижению трудоёмкости одного рубля продукции, чел.-час. на 1 млн. руб. в том числе:	x	-0,27	x
экономии времени в связи с внедрением инновационных мероприятий	x	-0,07	x
увеличения производства продукции	x	-0,20	x
Производительность труда, руб.	735,89	833,46	13,3

Основными направлениями повышения производства продукции растениеводства является расширение посевных площадей, улучшение их структуры и повышение урожайности сельскохозяйственных культур [3].

В результате реализации предложенных агротехнических мероприятий в растениеводстве, СПК «Ударник» может получить дополнительно 1545,2 ц зерна, общей стоимостью 715,72 тыс. руб.

В условиях интенсификации основной роста продукции животноводства является повышение продуктивности животных путём укрепления кормовой базы [8, 9, 13]. Особое влияние на рост продуктивности молочного и мясного скотоводства оказывает состояние кормовой базы, а также эффективность её использования [1, 7, 8, 9].

Повышение эффективности использования кормов позволит СПК «Ударник» дополнительно получить 7294 ц молока, общей стоимостью 7717,06 тыс. руб. В результате увеличения производства про-

дукции растениеводства и животноводства, а также сокращения затрат труда на её производство путём интенсификации производства, внедрения более совершенной техники и технологии производства, трудоёмкость одного рубля продукции в СПК «Ударник» уменьшается на 18,4 %, а производительности труда увеличивается на 13,3 %.

Библиографический список

1. Бабьяк М.А. Поседько Н.А. Перспективные направления развития молочного скотоводства в Брянской области // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 111-117.

2. Иванюга Т.В., Шевердина Е.Л. Состояние отрасли растениеводства Брянской области // Стратегия устойчивого развития экономики региона: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции Ч. 2. Брянск, 2015. С. 81-89.

3. Иванюга Т.В. Храмченкова А.О., Дьяченко О.В. Методические основы анализа динамического ряда и прогнозирования урожайности зерна // Вестник Брянской ГСХА. 2016. № 3 (55). С. 14-21.

4. Нефёдов Б.А., Хохрина О.М. Рациональная организация и эффективность форм использования техники в сельскохозяйственном производстве // Вестник Московского ГАУ им. В.П. Горячкина. 2010. № 6 (45). С. 69-73.

5. Маркарянц Л.М., Кирдищев Д.В., Белова Т.И. Система навозоудаления в животноводстве // Вестник МАНЭБ. 2010. Т. 15, № 4. С. 87-89.

6. Поседько Н. А. Оценка конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия на рынке продукции растениеводства // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы IX международной научно-практической конференции. Брянск, 2018. С. 269-273.

7. К инновационной модели регионального рынка молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, Е.М. Подольникова, О.А. Храмченкова, Е.А. Сухоцкая, Е.В. Жемердей // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. Брянск, 2015. С. 19-27.

8. Соколов Н.А., Подольникова Е.М., Храмченкова О.А. Региональный механизм управления производством молочных продуктов в хозяйствах населения // Никоновские чтения. 2016. № 21. С. 190-192.

9. Эффективность малых форм хозяйствования на рынках молока и молочных продуктов / Н.А. Соколов, М.А. Бабьяк, А.В. Кубышкин, А.В. Кубышкина // Вестник Брянской ГСХА. 2017. № 3 (61). С. 44-49.

10. Храменкова А.О., Соколов Н.А., Дьяченко О.В. Особенности методики нормирования трудовых процессов в молочном скотоводстве, вызванные технико-технологическими инновациями // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5 (10). С. 82-85.

11. Иванюга Т.В. Инновации как основа эффективного развития предприятия // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 4 ч. Ч. 3. Брянск, 2019. С. 76-80.

12. Сычѳв С.М., Сычѳва И.В., Солдатенко А.В. Физические и химические методы снижения содержания радионуклидов в продукции салата // Проблемы агрохимии и экологии. 2011. № 2. С. 38-41.

13. Особенности видового состава вредителей корнеплодных культур / Ю.В. Приходова, А.А. Зыкова, А.В. Ничипоров, И.В. Сычева // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы XI Международной научной конференции. Брянск, 2014. С. 82-84.

УДК 331.108.2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Identification of problems of formation and use of
human resources in organizations*

Теняева В.М., магистрант
Tanaeva V. M.

ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет»,
Российская Федерация
Smolensk State University

Аннотация. В статье значительное внимание уделяется проблемам формирования и использования кадрового потенциала. Разобраны направления усовершенствования политики управления кадрами. Данная работа подробно раскрывает пути подготовки сотрудников в организации.

Abstract. *The article pays much attention to the problems of formation and use of human resources. The directions of improvement of personnel policy are analyzed. This work reveals in detail the ways of training employees in the organization.*

Ключевые слова: кадровый потенциал, управление кадрами, кадровый резерв.

Keywords: *personnel potential, personnel management, personnel reserve.*

Особо важные предпосылки для успешного развития сотрудников формируются из развития и рационального использования кадрового потенциала в организациях.

В крупных организациях ответственность за трудовые ресурсы, чаще всего, возложена на специально подготовленного сотрудника отдела кадров. Для осуществления данной задачи, специалисту необходимы не только знания в своей определенной области, но и осведомленность о потребностях руководства низшей категории. Наряду с этим, если руководство низшего звена не ориентируется в специфике управления трудовыми ресурсами, его механизме, возможностях и недостатках, то они не смогут в полном объеме использовать услуги сотрудников отдела кадров. Следовательно, очень важно, чтобы руководители организации знали и разбирались в способах и методах управления людьми. В крупных компаниях, для выявления потребностей персонала, для помощи адаптации сотрудников, необходимо образовывать службу психологов-социологов.

Усовершенствование политики управления кадрами организаций можно осуществить по таким направлениям:

1. Планирование потребности в кадровых ресурсах

Данное направление состоит из планирования для комплектации персонала и штатов. В некоторых организациях не практикуется постоянное планирование потребностей в трудовых ресурсах, исключением является лишь открытие новых филиалов, когда планируется полностью деятельность нового подразделения, включая и трудовую.

Планирование должно содержать в себе оценку имеющихся трудовых ресурсов, оценку последующих потребностей, разработку комплексной программы для удовлетворенности предстоящих потребностей.

2. Набор персонала

Основное назначение набора состоит в создании необходимого кадрового резерва на имеющиеся специальности и должности, из которого организации отбирают себе подходящих сотрудников. Потребность в наборе кандидатов выявляется разницей между имеющей рабочей силой и будущих потребностей в ней. Помимо этой разницей, учитываются и такие факторы, как выход на пенсию, увольнение в

следствие окончания срока трудового договора найма, а также расширение области деятельности организации. Набор обычно производят из внешних и внутренних источников.

К внешним источникам относят объявления в газетах и в журналах, привлечение студентов из колледжей и университетов, обращение к агентствам, имеющим отношение к трудоустройству граждан, также побуждение местного населения подавать анкеты и заявления на свободные вакансии. Внутренний набор, осуществляется внутри организации. Продвигать по «карьерной лестнице» сотрудников обходится дешевле, также это увеличивает их заинтересованность, способствует улучшению морального климата и развивает привязанность сотрудников к организации.

3. Отбор кадров

Высокоэффективный отбор – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Три широко применяемых метода сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе персонала, относят собеседование, испытание, оценка.

Выбор, чаще всего, нужно сделать на человеке, обладающем лучшей квалификацией, для осуществления фактической работы на занимаемой должности, а не на кандидате, являющимся более подходящим для продвижения по службе. Решение о выборе кандидат, чаще всего, основывается на образовании, уровне профессиональных навыков, предыдущем опыте работы и личных качествах кандидата.

4. Установление льгот и заработной платы

При оценке качества трудовой жизни сотрудников, весомое значение имеет вид вознаграждений и их количество. Из большинства исследований, можно сказать, что вознаграждения сотрудников оказывают влияние на их решение о прибытии на работу, на решения о производительности, на прогулы, а так же на то, когда стоит ли вообще уйти из организации. Хорошая работа, которая придает чувство удовлетворенности, ведет к тенденции снижения прогулов, следовательно, когда работа доставляет неудобства и вызывает неприятное отношение, число прогулов возрастает.

В организациях структура заработной платы формируется с помощью анализа заработной платы, производительности, прибыльности организации, а так же анализа условий на рынке труда.

Кроме зарплаты организации должны выделять своим сотрудникам дополнительные льготы. Льготы относящиеся к оплате отпусков, больничных, страхование здоровья и жизни, пенсионное обеспе-

чение, считаются составляющей частью постоянной работы. К иным типам льготам относят предоставление организацией столовые, кредитные займы с пониженной ставкой на получение образование детей сотрудников, путевки в санатории, программы для оздоровления.

5. Подготовка сотрудников

Организации нуждаются в постоянном обеспечении высокой производительности труда сотрудников.

Набор и отбор квалифицированных и талантливых работников является одним из способов достижения данной цели, однако это недостаточно. Руководители должны проводить программы систематического подготовки и обучения сотрудников, способствуя полному раскрытию их возможностей в компании.

6. Оценка и мониторинг результатов деятельности

Для оценки результатов, руководителям требуется собрать информацию, содержащую в себе, насколько эффективно отдельно взятый сотрудник выполняет порученные ему обязанности. Сведения доводятся до подчиненных, и руководители информируют их о том, насколько хорошо они справляются с поставленными задачами, помимо этого дает, возможность исправить данные замечания при выполнении своей работы. Рекомендуется проводить оценку результатов один раз в квартал.

С помощью оценки результативности деятельности организация в первую очередь, должна определить способности менеджеров. На основе сформулированного анализа, руководители устанавливают, какие навыки и способности требуются для выполнения обязанностей на должностях организации. Данная оценка помогает выяснить, кто из руководителей наделен более подходящей квалификацией для замещения тех или иных должностей, а кто нуждается в дальнейшем обучении или переподготовке. Подготовка таких сотрудников осуществляется для того, чтобы сотрудники, занимающие руководящие должности обладали умениями и навыками, требующие для исполнения целей организации.

Осуществить подготовку кадров можно различными путями. Некоторые из них представлены на рисунке.



Рисунок – Пути подготовки сотрудников организации

Помимо этих вариантов, относят и ежегодные курсы, семинары по проблемам управления. Широко применяется и метод ротации по «карьерной лестнице», это метод часто встречается в японском менеджменте. Перемещение руководителей низшего звена из отдела в одет с сроком от 3 месяцев до 1 года, позволяет ознакомить нового руководящего с всеми сторонами деятельности компании. Вследствие ротации, сотрудник познает различные проблемы почти всех отделов, понимает неформальную организацию, а также строит связь между целями и задачами подразделений. Данные знания необходимы для успешной и продуктивной работы сотрудников занимающие вышестоящие должности.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что правильно организованный кадровый потенциал, управление им с целью увеличения конкурентоспособности организации невозможно без правильного сформулированного кадрового потенциала организации. Поэтому система формирования кадрового потенциала должна быть многогранной и включать комплекс мер по обеспечению организации таким трудовым потенциалом, который направлен на образование долгосрочных взаимовыгодных отношений с сотрудниками компании.

Библиографический список

1. Василевская А.В. Искусство управления персоналом. М.: ГИЛАН, 2010. 216 с.
2. Голенко Ю.П., Страхов В.А. Управление персоналом и эффективность организаций. М.: Наука, 2009. 156 с.

3. Кирилов Д. Пути совершенствования кадровой политики. М.: ИМФРА, 2012. С. 30-46.
4. Цендер Ю. Практика управления. Титул, 2013. 90 с.
5. Смолкина О.В. Менеджмент: основы компаний. М.: ИНФРА-М, 2015. 83 с.
6. Инфопедия [Электронный ресурс]. URL: <http://infopedia.su/12x8a69.html> (дата обращения: 10.01.2019).
7. Библиотека онлайн [Электронный ресурс]. URL: <http://sinref.ru/index.htm> (дата обращения: 11.01.2019).
8. Ботаршева В.А. Психология управления персоналом / под ред. А.А. Лукьянова. М., 2016. 125 с.

УДК 338.2

КАРЬЕРНЫЙ РОСТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Career development in project management

Тысячная Д.Д., студент
Азаренко Н.Ю., к.э.н., доцент
Azarenko N.Y., Tyusyachnaya D.D.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет», Российская Федерация
Bryansk State Technological University of Engineering

Аннотация. Управление проектами очень сложная, но интересная работа, которой занимается проектный менеджер. Данная специальность довольно молодая на рынке, но очень востребованная. В статье рассмотрены качества и навыки, которыми должен обладать проектный менеджер, а также пути карьерного роста в управлении проектами.

Abstract. *Project management is a very complex, but interesting job, which is engaged in project Manager. This specialty is quite young in the market, but very popular. The article describes the qualities and skills that a project Manager should have, as well as the ways of career growth in project management.*

Ключевые слова: карьерный рост, проектный менеджер, проекты.
Keywords: *career development, project manager, projects.*

Успех любого проекта, не важно это создание веб-сайта, подготовка и запуск новой рекламной кампании и т.д. всегда зависит от успеха делающей его команды. А какой будет эта команда, какие в ней будут отношения, кто за что будет отвечать и т.д. напрямую зависит от менеджера проекта [1, с. 45].

Сегодня профессия менеджер проекта (project manager, далее РМ) – одна из самых востребованных как на российском, так и на зарубежном рынке труда. Менеджер проекта – это руководитель среднего звена, который берет на себя ответственность за управление проектом. [2]. Часто бывает, что обязанности РМ пытаются совместить с обязанностями контент-менеджера, UX-проектировщика. Несмотря на то, что у каждой из этих должностей разные задачи и функции. И если РМ помимо своих задач будет заниматься еще чужими, то это не хорошо как для РМ-а, так и для проекта, которым он занимается. Основная обязанность РМ – довести идею до реализации в установленный срок, используя существующие ресурсы [3]. Звучит довольно мирно, но за каждым словом скрывается целый ряд непростых и неизбежных проблем. Рассмотрим три, на мой взгляд, главные проблемы, с которыми может столкнуться РМ:

1. Выполнение работы в сжатые сроки;
2. Неправильная оценка проекта. Перед началом запуска проекта необходимо проверить его риски на «прогорание»;
3. Ошибки при проработке требований заказчика. Все требования фиксируются, систематизируются, но могут меняться и перед запуском проекта необходимо еще раз обговорить все требования заказчика, чтобы по завершению проекта получить именно то, что хотел заказчик.

Так же перед РМ стоит стратегическая задача, в которой он должен удовлетворить требования сразу трех сторон:

1. Заказчика. Его должен устроить сайт, который для него создадут в рамках проекта. Если клиент недоволен — виноват менеджер проекта.
2. Компании. Проект должен принести запланированную прибыль. Экономия бюджета приветствуется и поощряется. Если прибыль меньше запланированной или проект оказался убыточным для компании (самая частая причина этого – не уложились в сроки), виноват менеджер проекта.
3. Команды. Если у непосредственных исполнителей низкая мотивация, внутри команды постоянно возникают конфликты, а запуск проекта никак не способствует профессиональному и карьерному ро-

сту ее участников, – виноват менеджер проекта.

Помимо стратегической задачи перед РМ стоит еще и практическая. На практике менеджеру нужно составить план разработки сайта, организовать команду исполнителей и выстроить процесс работы над проектом таким образом, чтобы он соблюдался и в итоге был выполнен. Разумеется, история не знает примеров, чтобы какой-то проект был запущен в точном соответствии с написанным и утвержденным планом. Заказчик может внезапно уехать в отпуск и сорвать сроки согласования очередного этапа проекта [4].

Еще человек, работающий РМ должен уметь мотивировать сотрудников, с которыми он работает. Мотивация – краеугольный камень эффективной бесперебойной работы сотрудников, но она подвержена изменениям. Залог спокойной работы – внимание к этому вопросу, превентивная корректировка мотивационных характеристик, чередование материальных и нематериальных мотиваторов [5].

Мотивация, как и любая область менеджмента, нуждается в динамическом планировании и прогнозировании. Необходимо изначально фиксировать мотивационный план с таким расчетом, что через определенный промежуток времени (желательно, не более четырех-пяти месяцев) он будет подвергнут аудиту и ожидаемой корректировке. По возможности желательно делать мотивационный план максимально индивидуальным. Понятно, что на крупных проектах с большими командами это слабореализуемо, но в таких случаях появляется вариант разбить команду на условные подгруппы в зависимости от мотивационных предпочтений либо заниматься мотивацией узкого круга непосредственных подчиненных (не более семи), предоставив им на откуп мотивацию их подкоманд. А это, в свою очередь, можно сделать только после тщательного анализа членов команды с обязательным привлечением их функциональных руководителей [6].

Указанное действие не работает, когда команда набрана быстро с рынка под срочный проект. В таком случае придется нацупывать специфику участников команды по ходу, что не отменяет необходимости планирования первичной мотивации на определенный (в данном случае относительно короткий) период [7].

Вопросы мотивации являются одними из ключевых в области менеджмента. Не зря данной темой занимаются многие исследователи уже не один десяток лет.

Учитывая все вышеизложенное РМ должен обладать определенными качествами такими как:

1. ответственность;

2. качества лидера;
3. коммуникабельность;
4. аналитические способности;
5. личная организованность;
6. высокая работоспособность;
7. стрессоустойчивость.

Еще профессия РМ подразумевает:

1. владение навыками общего менеджмента;
2. специальные знания в сфере проектного управления;
3. понимание специфики отрасли, в которой разрабатывается

проект;

4. умение работать в условиях многозадачности;
5. стратегическое мышление;
6. умение работать с людьми и вести переговоры.

Чаще всего РМ вырастают внутри своих компаний из ассистентов и специалистов, которые хотят развиваться. Например, обычный карьерный путь менеджера проектов в IT выглядит так:

- стажер в отделе разработки;
- младший разработчик;
- разработчик;
- старший разработчик;
- руководитель группы разработчиков;
- менеджер проектов.

Но это не единственный путь. На менеджеров проектов учат, например, на курсах. Важно понимать, что прохождение любого из них еще не делает вас РМ: необходимы практика и опыт. К примеру, онлайн-университет Skillbox предоставляет своим студентам возможность практики в крупных проектах-партнерах по окончании курсов [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что профессию менеджера проектов невозможно отнести к разряду простых — требуется потратить немало времени и сил на ее освоение. Еще больше сил необходимо для совершенствования навыков и наработки опыта в успешных проектах. И для того чтобы стать успешным РМ и продвигаться по карьерной лестнице, на мой взгляд, необходимо:

Во-первых, не забывать про постоянное саморазвитие. Изучайте разные особенности и методики управления проектами и никогда не останавливайтесь только на одном. Подпишитесь на каналы или страницы, где публикуют статьи и лайфхаки по общению с людьми, грамотному управлению, особенностям риск-менеджмента или простой работе с документами – упростите свою профессиональную жизнь и

сохраните нервы;

Во-вторых, чтобы быть профессионалом, менеджеру проектов необходимо понимать психологию, основы коммуникации, постоянно общаться с людьми и быть решительным лидером;

В третьих, на наш взгляд, самый важный аспект, необходимо любить свою работу. Ведь только, если работа приносит удовольствие, только тогда вы сможете добиться необходимых результатов и подняться по карьерной лестнице.

Библиографический список

1. Проектное управление: учеб. пособие / Н.А. Кулагина, Н.Ю. Азаренко, О.В. Михеенко, Е.М. Чепикова. Брянск: БГИТУ, 2019. 45 с.

2. На исходной позиции: что нужно, чтобы стать руководителем проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/naishodnoj-pozitsii-cto-nuzhno-ctooby-stat-rukovoditelem-proektov/> (дата обращения: 21.09.2019).

3. Куда расти руководителю проекта [Электронный ресурс]. URL: http://www.pmpofy.ru/pm-articles_article.asp?article_id=3526 (дата обращения: 22.09.2019).

4. «Хороший» менеджер проекта + профессиональная сертификация по управлению проектами [Электронный ресурс]. URL: <http://profyclub.ru/docs/337> (дата обращения: 25.09.2019).

5. Журнал о том, как управлять проектами, программами и портфелями проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://pmmagazine.ru/articles/kak-postroit-kareru-v-sfere-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 26.09.2019).

6. Как стать PM'ом без IT-образования? [Электронный ресурс]. URL: <https://toster.ru/q/476572> (дата обращения: 26.09.2019).

7. Руководство для новичков: Как стать менеджером проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comindware.com/ru/blog-how-to-become-a-project-manager/> (дата обращения: 27.09.2019).

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Improvement directions of personnel policy of government executive agencies

Шевченко Т.В., магистрант
Макарова Е.И., к.э.н., доцент
Shevchenko T.V., Makarova E.I.

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет
имени Владимира Даля», Луганская Народная Республика
Lugansk National University named after Vladimir Dal

Аннотация. В статье рассматриваются современные направления совершенствования кадровой политики исполнительных органов государственной власти Луганской Народной Республики. Рассматриваются приоритетные мероприятия по привлечению к работе молодых специалистов.

Abstract. *The article deals with the modern directions of improving the personnel policy of government executive agencies of Lugansk People's Republic. Priority measures to attract young specialists to work are considered.*

Ключевые слова: кадровая политика, кадровые технологии, молодые специалисты, трудоустройство кадровая служба.

Keywords: *personnel policy, personnel technology, young professionals, employment personnel service.*

Одним из стратегических направлений совершенствования и развития кадровой политики предприятия являются мероприятия по привлечению к работе молодых специалистов. Молодые специалисты обладают массой положительных качеств, полезных для любого потенциального работодателя. Помимо энергичности и гибкости, такие сотрудники настроены на профессиональный и карьерный рост куда больше опытных кандидатов. Прием на работу молодых специалистов означает для представителя нанимателя поступление на государственную гражданскую службу исполнительных и творческих, генерирующих новые идеи и предложения, готовых совершенствоваться, как в личностном, так и в профессиональном плане. Задача грамотного руководителя – сформировать у них необходимые навыки и научить

применять знания на практике.

Стратегической целью кадровой политики в Государственного комитета по земельным отношениям Луганской Народной Республики (далее – Госкомзем ЛНР) является формирование и востребование молодого кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса.

Государством устанавливаются перечни должностей государственной службы и квалификационные требования к лицам, замещающим данные должности. В квалификационные требования включаются требования к уровню профессионального образования, стажу (опыту) работы на государственной службе, а также к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей [1]. Эти требования устанавливаются в зависимости от группы должностей – система категорий и групп государственных должностей, которая способствует расстановке кадров в соответствии с квалификацией и опытом работы по специальности. Эта система является основой для служебно-должностного продвижения государственных служащих.

Вместе с тем, в соответствии с Указом Главы Луганской Народной Республики от 07.10.2015 № 510/01/10/15 «О квалификационных требованиях к должностям государственных гражданских служащих Луганской Народной Республики» (с изменениями) [2] в число квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы входят следующие требования к уровню профессионального образования, которые вводятся поэтапно: до 17.08.2020 года факт обучения по программам, соответствующим направлению деятельности, в образовательном учреждении высшего профессионального образования не ниже 3-го курса либо обучение с целью получения очередного высшего профессионального образования, соответствующего направлению деятельности, подтвержденный соответствующей справкой; при наличии среднего профессионального образования – факт обучения по программам, соответствующим направлению деятельности, в образовательном учреждении высшего профессионального образования независимо от курса.

В связи с этим, на сегодняшний день, выпускники высших учебных заведений Луганской Народной Республики соответствующих специальностей в сфере земельных отношений имеют возможность замещать должности государственной гражданской службы Луганской Народной Республики в Госкомземе ЛНР и приобретать стаж (опыт) работы в отрасли геодезии, картографии, землеустройства и кадастра,

что будет способствовать передаче специфических знаний молодым специалистам, а значит, планового «омоложения» кадрового состава.

В Луганской Народной Республике утвержден постановлением Совета Министров Луганской Народной Республики от 07.08.2018 № 479/18 Порядок распределения и трудоустройства выпускников образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального и высшего образования, подготовка которых осуществлялась за счет средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики [3], который предусматривает, что для осуществления сбора заявок на трудоустройство государственные органы, имеющие в своем ведении образовательные учреждения и / или подведомственные им образовательные учреждения (по поручению государственного органа), информируют государственные органы, органы местного самоуправления, иные государственные и негосударственные организации, в целях получения от них заявок на трудоустройство.

На основании поступивших заявок о трудоустройстве государственный орган, имеющий в своем ведении образовательные учреждения, формирует план распределения выпускников образовательного учреждения и доводит его образовательному учреждению, относящемуся к его ведению, вместе с предлагаемыми местами работы выпускников.

Государственный комитет по земельным отношениям Луганской Народной Республики не имеет в своем ведении образовательные учреждения и / или подведомственные образовательные учреждения, но имеет право подавать заявку о направлении выпускников по требуемым специальностям, направлениям подготовки для последующего трудоустройства другому государственному органу, имеющему в своем ведении образовательные учреждения и / или подведомственные образовательные учреждения.

Чтобы избежать неприятных последствий при приеме на работу молодых специалистов, кадровая служба должна проводить предварительный отбор для того, чтобы иметь правильное представление о профессиональной ориентированности, уровне подготовки и трудовом потенциале будущих государственных гражданских служащих. Для этого необходимо:

- разработать порядок приема молодых специалистов на государственную гражданскую службу и закрепить его в нормативных правовых документах.

- очень важно понять, как будущий служащий сможет влиться в коллектив, адаптироваться и когда он начнет приносить пользу.

- важно, чтобы государственный орган принимал непосред-

ственное участие в процессе формирования практической составляющей обучения.

Весь этот комплекс представляет собой программу работы кадровой службы с молодыми специалистами.

Учитывая изложенное, с целью предотвращения оттока наиболее подготовленных и перспективных молодых специалистов, выпускников высших учебных заведений Луганской Народной Республики, своевременного и стабильного кадрового обеспечения профессионалами, способными решать задачи государственного управления в условиях динамичного повышения сложности социальной среды, для реализации эффективной кадровой политики с молодыми специалистами предлагаем модель решения данной проблемы:

1. Развитие взаимодействия Госкомзема ЛНР с образовательными организациями (учреждениями) высшего образования, которые ведут подготовку специалистов по направлениям подготовки и специальностям «Геодезия, картография и землеустройство», «Землеустройство и кадастр» и др.

2. Разработка образовательных программ отдельных дисциплин в университете должна выполняться с привлечением государственных гражданских служащих Госкомзема ЛНР, как потенциального представителя нанимателя обучаемых.

3. Методическое обеспечение учебного процесса должно содержать материалы, используемые или максимально приближенные к реальной деятельности государственных гражданских служащих Госкомзема ЛНР.

4. Преподавательский состав может быть представлен непосредственно государственными гражданскими служащими Госкомзема ЛНР, имеющими достаточный опыт работы в определенном направлении деятельности.

6. Рецензирование выпускных квалификационных работ по дисциплинам специализации должно осуществляться профильными специалистами Госкомзема ЛНР.

7. Сотрудничество с данным образовательным учреждением, позволит принимать на практику студентов указанных специальностей для получения полноценного, насыщенного практического опыта и дальнейшей возможности включения молодого специалиста в кадровый резерв Госкомзема ЛНР.

Председатель Госкомзема ЛНР может рассматривать производственную, в том числе преддипломную, практику как начальный этап подбора молодых специалистов для замещения вакантных должно-

стей. Кадровая служба Госкомзема ЛНР проводит обязательные собеседования для практикантов в начале производственной практики и по ее итогам; руководители практики от Госкомзема ЛНР подготавливают отзывы по итогам практики и, в свою очередь, дают рекомендации кадровой службе, образовательному учреждению по прохождению следующих этапов практики в Госкомземе ЛНР.

8. Создание базы выпускников высших учебных заведений, например, на сайте Фонда социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики, которых могут отбирать на различных конкурсах либо кандидаты на вакантную должность сами подают заявку о желании трудоустроиться.

9. Реализация индивидуального подхода взаимодействия со старшекурсниками.

Библиографический список

1. О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики: закон Луганской Народной Республики от 03.07.2015 № 28-П [Электронный ресурс] URL: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/984/> (дата обращения: 10.09.2019).

2. О квалификационных требованиях к должностям государственных гражданских служащих Луганской Народной Республики: указ Главы Луганской Народной Республики (с изменениями) от 07.10.2015 № 510/01/10/15 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fmintrudlnr.su%2Fengine%2Fdownload.php%3Fid%3D342%26viewonline%3D1> (дата обращения: 10.09.2019).

3. Об утверждении Порядка распределения и трудоустройства выпускников образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального и высшего образования, подготовка которых осуществлялась за счет средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики: постановление Совета Министров Луганской Народной Республики от 07.08.2018 № 479/18 [Электронный ресурс]. URL: <https://minobr.su/docs/3596-postanovlenie-479-18-ot-07082018.html> (дата обращения: 10.09.2019).

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

The concept of personnel management of the organization

Язвенко А.М., студент

Хвостенко Т.М., к.э.н., доцент

Yazvenko A. M., Khvostenko T. M.

ЧОУ ВО Брянский институт управления и бизнеса,

Российская Федерация

Bryansk Institute of Management and Business

Аннотация. В статье идет речь о современных подходах к системе управления персоналом предприятия, а также рассматривается классификация персонала и его роль в производстве.

Abstract. *The article deals with modern approaches to the personnel management system of the enterprise, as well as the classification of personnel and its role in production.*

Ключевые слова: управление, персонал, концепция, работодатель, мотивация.

Keywords: *management, personnel, concept, work, motivation.*

Управление персоналом организации основано на кадровой политике предприятия. Современная кадровая политика - один из гарантов успеха любой компании сегодня. Выстроить ее помогает правильная концепция управления персоналом. Подробнее о ее сути, разновидностях, формировании мы поговорим далее в этом материале, не забыв разобрать классификацию кадрового состава.

Концепция управления персоналом - это комплекс методологических и теоретических взглядов, которые определяют цели, сущность, методы, критерии и задачи воздействия на сотрудников организации. Важное дополнение к ней - практические советы по формированию механизма воздействия на кадровый состав [2, с. 56].

Сегодня работодатели успешно применяют четыре современные концепции:

- гуманистическая.
- экономическая.

- организационно-административная.
- организационно-правовая.

Разберем каждую детально.

Гуманистическая концепция. Ее база - японский менеджмент. Работник здесь - не просто сотрудник, а основной субъект организации, отчего его мнение всегда важно для руководства компании. Главная цель данной концепции управления персоналом - создать комплекс условий, которые позволят трудящемуся динамично продвигаться по карьерной лестнице и развиваться в общем. Здесь недостаточно лишь использовать современные технологии. Важно пересмотреть и изменить ценности персонала.

Экономическая концепция. Более характерна для компаний, где трудятся работники с низкой классификацией, занятые в серийном выпуске продукции. Главная цель этой системы управления персоналом - «раскрыть» потенциал каждого сотрудника. А именно его дисциплинированность, исполнительность, подготовленность. Для компаний с такой концепцией характерен авторитарный стиль руководства. Личные интересы здесь всегда подчинены общей идее.

Организационно-административная концепция. Основная цель здесь - максимальное использование трудового и личностного потенциала каждого работника. Эта концепция управления персоналом может характеризоваться дополнительным внедрением подсистем. Руководство здесь стремится добиться полного соответствия сотрудника занимаемой должности, требуемой квалификации. Концепция идеально подходит компаниям с четкой организационной структурой.

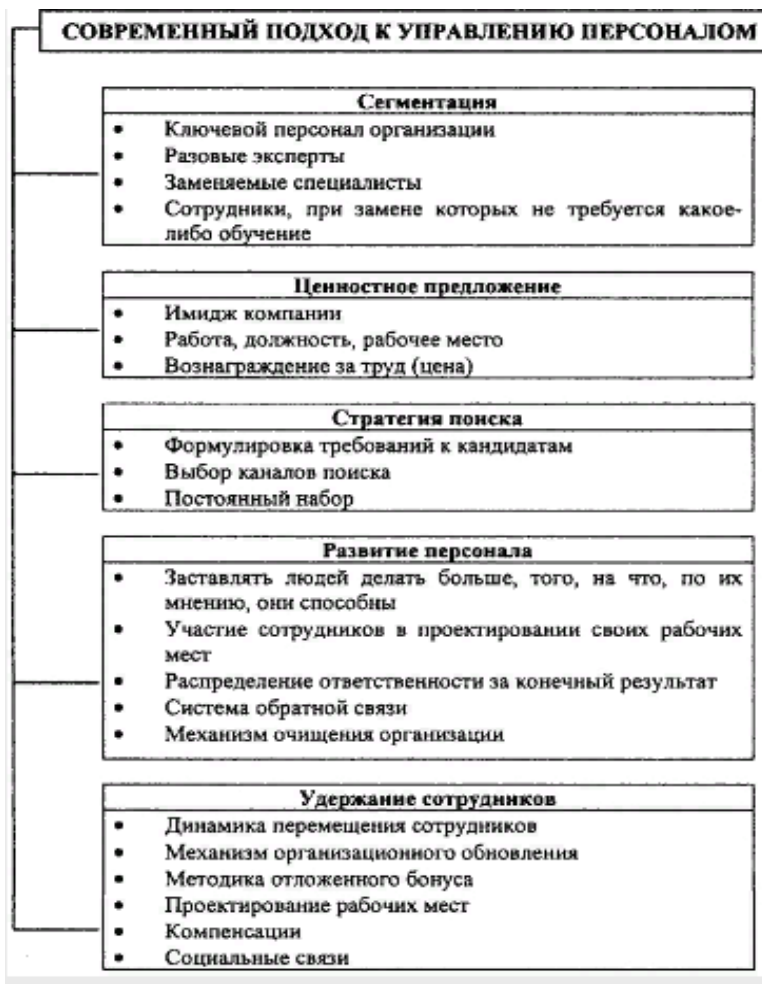


Рисунок 1 – Современный подход к управлению персоналом

Организационно-социальная концепция. Грамотное управление человеческими ресурсами компании, достижимое созданием благоприятных внешних условий. Человек здесь - важнейший ресурс. Но при этом требуется полное его соответствие корпоративному духу, а также занимаемой должности. Система характерна для средних, крупных компаний.

Формирование собственной концепции.

Руководству корпорации необязательно останавливаться на вышеописанных концепциях. Система может быть сформирована самостоятельно с учетом текущих потребностей организации. Ее может разработать как собственный отдел кадров, так и внештатные специалисты.

Основывается разрабатываемая система на отечественном и зарубежном опыте. Самое важное - определиться с целями, которых концепция должна помочь достичь:

- обеспечение качественным кадровым составом.
- организация правильного использования труда.
- социальное, профессиональное развитие персонала и проч.

Важно опираться на текущие потребности корпорации, направление ее развития, современное состояние.

При формировании концепции управления персоналом в организации специалисты проводят, выполняют:

- Комплексный анализ ситуации на рынке труда.
- Создание общей информационной системы, в которую включены все подразделения компании.
- Организация массовой переподготовки (подготовки) персонала, цель которой - повышение профессионализма, квалификации.
- Разработка мотивационных программ для кадров.
- Координация работ, направленных на стабилизацию трудовых условий.
- Аттестация, оценка человеческих ресурсов.

Что основные концепции управления персоналом, что разработанные самостоятельно в обязательном порядке включают в себя следующее:

- планирование, привлечение новых высококвалифицированных трудящихся.
- оценка вложений в кадровый капитал.
- развитие, подготовка персонала.
- оценка вклада каждого трудящегося в достижение общей цели.
- мотивация эффективной работы, ее вознаграждение.
- регулирование психологических, личностных ресурсов, развитие инновационных, творческих рабочих подходов.
- расширение проф. навыков при помощи своевременной ротации персонала, управленческого моделирования.



Рисунок 2 – Составляющие системы управления персоналом

Развитие системы управления кадрами имеет следующие особенности.

Возможно только при постоянном анализе рынка труда, квалификации и конкурентоспособности персонала, уровня модернизации компании [5, с. 251].

Применение способов развития: изменение стиля руководства, переподготовка кадров и прочие.

Создание комплексной информационной базы данных по персоналу.

Учет лояльности работников, их мотивации, готовности к переобучению. Если позиция персонала пассивна, разрабатывается новая корпоративная культура, меняется стиль управления, способы стимуляции.

Учитываются цели и интересы не только организации и работников.

Отслеживается эффективность каждого работника, подбираются подходящие меры воздействия на него.

Библиографический список

1. Гришанова Т.В., Хвостенко Т.М. Ограничения доступа к отдельным видам информации, распространяемой в сети Интернет // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2017. № 2 (10). С. 61-65.
2. Михальченкова М.А. Применение программы «Ваш финансовый аналитик» при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: информационные технологии. 2019. № 1 (13). С. 60-65.
3. Ульянова Н.Д. Современные информационные технологии как средство формирования информационного пространства предприятия // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. Брянск, 2016. С. 75-78.
4. Прищеп Н.В., Дьяченко О.В. Подбор и адаптация человеческих ресурсов организации // Современные технологии менеджмента и маркетинга: сборник материалов II Международной студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2019. С. 226-230.
5. Никулина А.С., Хохрина О.М. Кадровая политика как инструмент управления в ООО «Торговый дизайн» г. Брянск // Актуальные проблемы состояния экономики региона: взгляд молодых: материалы студенческой научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 250-252.
6. Каширина Н.А., Поседько Н.А. Человеческий капитал в аграрном секторе экономики Брянской области: современные тенденции // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международной научно-практической конференции. Брянск, 2017. С. 176-179.

Научное издание

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ
III МЕЖДУНАРОДНОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Компьютерная верстка Дьяченко О.В.
Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 15.11.2019 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 22,61. Тираж 50 экз. Изд. № 6571.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ