

Владимирский государственный университет

**Е. Г. Ерлыгина Т. Н. Кашицына
Е. С. Ловкова**

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебное пособие

Владимир 2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Е. Г. Ерлыгина Т. Н. Кашицына
Е. С. Ловкова

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2026

ISBN 978-5-9984-2318-5

© Ерлыгина Е. Г., Кашицына Т. Н.,
Ловкова Е. С., 2026

УДК 001.895:334

ББК 65.291.5

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
директор Российского университета кооперации (Владимирский филиал)
М. А. Шумилина

Доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры экономики инноваций и финансов
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Д. Ю. Фраймович

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Ерлыгина, Е. Г. Современные подходы к управлению организацией [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Г. Ерлыгина, Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2026. – 536 с. – ISBN 978-5-9984-2318-5. – Электрон. дан. (8,49 Мб). – 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод DVD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Учебный курс «Современные подходы к управлению организацией» ориентирован на знакомство с полным циклом управления проектами и включает подробное описание его особенностей, а также классификацию инновационных организаций, управление финансами, определение эффективности инновационной деятельности и управления рисками, составление бизнес-плана.

Предназначено для студентов направления подготовки 38.03.02 – Управление проектами, может быть полезно студентам направления подготовки 38.03.04 – Эффективное государственное и муниципальное администрирование, преподавателям экономических вузов, студентам финансово-экономических колледжей, слушателям школ бизнеса и курсов переподготовки специалистов, окажет существенную помощь в реализации проекта предпринимателям и бизнесменам, а также лицам, занимающимся коммерциализацией малых, средних и индивидуальных предприятий.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 82. Ил. 163. Библиогр.: 118 назв.

ISBN 978-5-9984-2318-5

© Ерлыгина Е. Г., Кашицына Т. Н.,
Ловкова Е. С., 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Глава 1. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	13
1.1. Основы оптимизации бизнес-процессов.....	13
1.2. Реинжиниринг бизнес-процессов	19
1.3. Процессный подход.....	23
1.4. Идентификация и выделение бизнес-процессов.....	29
1.5. Описание бизнес-процессов	36
1.6. Выбор приоритетных бизнес-процессов.....	42
1.7. Методики оценки важности бизнес-процессов.....	47
1.8. Оценка проблемности бизнес-процессов.....	54
1.9. Методы анализа бизнес-процессов.....	61
1.10. Роль и значение регламентирующих документов	70
1.11. Оценка стоимости бизнес-процесса	76
1.12. Методы анализа бизнес-процессов.....	83
1.13. Оптимизация бизнес-процессов.....	89
Вопросы для самопроверки	102
Задания для самостоятельной работы	103
Темы эссе	106
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	107
2.1. Этапы проектов, процессы, программы, портфели и продукты.....	107
2.2. Команда проекта	114
2.3. Организационная структура проекта	122
2.4. Заинтересованные стороны	126
2.5. Процессы управления	130
2.6. Содержание проекта.....	138
2.7. Сроки проекта	147

2.8. Коммуникации	161
2.9. Ресурсы проекта.....	168
Вопросы для самопроверки	181
Задания для самостоятельной работы	182
Темы эссе	184
Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.....	185
3.1. Планирование управления рисками	185
3.2. Идентификация рисков	189
3.3. Качественный анализ рисков	194
3.4. Количественный анализ рисков	198
3.5. Планирование реагирования на риски	204
3.6. Контроль рисков	208
Вопросы для самопроверки	211
Задания для самостоятельной работы	212
Темы эссе.....	215
Глава 4. ЦИФРОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: АДАПТАЦИЯ, РАЗВИТИЕ И УСТОЙЧИВОСТЬ	216
4.1. Адаптация как стратегический ресурс: от наставничества до цифрового сопровождения новых сотрудников в организации	216
4.2. Механизмы повышения эффективности кадровой работы: мотивация, обучение и командная динамика	234
4.3. Стратегия кадрового обеспечения организации в условиях цифровой трансформации: принципы, вызовы и пути совершенствования.....	245
4.4. Деловая этика как основа устойчивого управления талантами и корпоративной культуры.....	256
Вопросы для самопроверки	269
Задания для самопроверки.....	270
Темы эссе	272

Глава 5. КОНЦЕПЦИЯ И ПРАКТИКА МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ: ФОРМИРОВАНИЕ, РЕАЛИЗАЦИЯ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ	273
5.1. Формирование концепции маркетинга взаимоотношений	274
5.2. Маркетинговые взаимоотношения в агропромышленном комплексе	285
5.3. Проблемы применения маркетинговых технологий на предприятиях агропромышленного комплекса.....	294
Вопросы для самопроверки	306
Задание для самостоятельной работы	307
Темы эссе	308
Глава 6. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ	310
6.1. Разработка маркетинговой стратегии: этапы, инструменты и ключевые элементы.....	311
6.2. Практическая реализация маркетинговой стратегии в агропромышленном комплексе: типичные ошибки, инструменты и кейсы продвижения	318
6.3. Разработка маркетинговой стратегии на примере предприятия сельского хозяйства Владимирской области.....	325
Вопросы для самопроверки	336
Задания для самостоятельной работы	337
Темы эссе	339
Глава 7. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЭТИКА ПОТРЕБЛЕНИЯ: СТРАТЕГИИ, ТЕХНОЛОГИИ, ВЫЗОВЫ	340
7.1. Цифровая витрина: от создания сайта до запуска контекстной рекламы	340
7.2. Маркетинговый стек: комплекс цифровых инструментов для роста онлайн-продаж.....	355
7.3. Ритейл будущего: как технологии меняют клиентский опыт и операционную эффективность.....	370
7.4. Цифровая логистика как драйвер эффективности: от интеграции процессов до устойчивого развития	384

7.5. Экологичный фасад: как распознать гринвошинг и принимать осознанные решения.....	397
7.6. Зелёное предпринимательство и этика потребления: от принципов устойчивого развития к борьбе с гринвошингом	408
7.7. Агротуризм как практика осознанного и этичного потребления: цифровые вызовы и устойчивое развитие сельских территорий.....	421
7.8. Социальное предпринимательство: устойчивое развитие, цифровые инновации и продовольственная безопасность	435
Вопросы для самопроверки	452
Задания для самостоятельной работы	453
Темы эссе	454
 Глава 8. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	455
8.1. Сущность и особенности экологического предпринимательства	456
8.2. Специализация и виды экологического предпринимательства	461
8.3. Экологический контроллинг	465
8.4. Экологический маркетинг	474
8.5. Влияние инноваций на развитие предпринимательства	484
8.6. Пространство для экологического предпринимательства	499
Вопросы для самопроверки.....	516
Задания для самостоятельной работы	516
Темы эссе	522
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	524
 БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	525
 РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	535

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития мировой экономики характеризуется беспрецедентной динамикой технологических изменений, усилением глобальной конкуренции и трансформацией потребительских паттернов. Переход к цифровой экономике, часто обозначаемый термином «Индустрия 4.0», обуславливает необходимость кардинального пересмотра традиционных моделей управления организацией. В условиях высокой волатильности, неопределенности, сложности и неоднозначности (VUCA-мир) ключевым фактором конкурентоспособности становится не только наличие материальных ресурсов, но и способность организации к быстрой адаптации, эффективному использованию человеческого капитала и внедрению этических практик ведения бизнеса. Особенно остро данные вызовы стоят перед предприятиями агропромышленного комплекса (АПК), где необходимость обеспечения продовольственной безопасности сочетается с задачами цифровизации производственных цепочек и повышения экологической ответственности.

Актуальность учебного пособия детерминирована объективной потребностью в формировании у будущих руководителей целостного системного взгляда на управление современной организацией. Традиционное академическое образование зачастую рассматривает функциональные области менеджмента изолированно: управление персоналом, маркетинг, операционная деятельность и стратегическое планирование изучаются как автономные дисциплины. Однако реальная управленческая практика требует интеграции этих знаний. Эффективность маркетинговой стратегии невозможна без оптимизированных бизнес-процессов; цифровая трансформация не может быть успешной без квалифицированных кадров, обладающих необходимыми компетенциями; а долгосрочное устойчивое развитие организации недостижимо без соблюдения этических норм и принципов социальной ответственности.

Настоящее пособие представляет собой четыре взаимосвязанных модуля, сформированных в восемь глав, охватывающих ключевые аспекты функционирования организации в цифровую эпоху. Логика изложения материала построена по принципу перехода от внутренней архитектуры организации к внешнему взаимодействию с рыночной средой, завершаясь рассмотрением этических и устойчивых основ развития.

Первый модуль посвящен фундаментальным основам организационного управления: оптимизации бизнес-процессов и проектному управлению. В условиях цифровизации процессный подход становится базисом для повышения операционной эффективности. Рассматриваются методики реинжиниринга, идентификации и описания бизнес-процессов, а также оценки их стоимости. Особое внимание уделяется проектному управлению как инструменту реализации стратегических изменений, включая управление рисками, сроками, ресурсами и коммуникациями со стейкхолдерами.

Второй модуль фокусируется на управлении человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации. Человек остается центральным элементом любой экономической системы, однако инструменты работы с персоналом претерпевают значительные изменения. В главе анализируются современные механизмы адаптации, мотивации и развития талантов, включая внедрение HRM-систем и цифровых платформ обучения. Важным аспектом является рассмотрение деловой этики как основы устойчивого управления талантами.

Третий модуль раскрывает стратегические аспекты маркетинга и цифрового продвижения, специфику которых необходимо рассматривать в контексте отраслевых особенностей, в частности агропромышленного комплекса. Агромаркетинг требует сочетания традиционных методов взаимоотношений с клиентами (relationship marketing) и современных цифровых инструментов. Отдельное внимание уделяется трансформации ритейла под воздействием технологий Интернета вещей (IoT), больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта.

Четвертый, завершающий модуль, посвящен этическим аспектам потребления и устойчивому развитию. В эпоху информационной перегрузки и роста экологической сознательности потребителей критически важным становится умение отличать реальные экологические инициативы от гринвошинга. В главе анализируются проблемы генной

инженерии, маркировки продукции и социальной ответственности бизнеса.

Методологической основой пособия послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, маркетинга и экономики, а также актуальные данные отраслевой аналитики.

В результате изучения дисциплины и материалов пособия обучающиеся должны не только усвоить совокупность знаний о современных управленческих технологиях, но и сформировать способность применять их в совокупности для решения комплексных бизнес-задач. Ожидается, что выпускники смогут проектировать эффективные бизнес-процессы, разрабатывать маркетинговые стратегии с учетом цифровых трендов, управлять проектными рисками и принимать этически обоснованные управленческие решения. Таким образом, издание призвано внести вклад в подготовку нового поколения руководителей, способных обеспечивать устойчивое развитие организаций в условиях глобальных вызовов XXI века.

Основная цель учебного пособия заключается в формировании у обучающихся комплексных управленческих компетенций, необходимых для эффективного руководства организацией в условиях цифровой трансформации и устойчивого развития.

Детализация цели:

1. Интеграция знаний

Пособие призвано объединить разрозненные управленческие дисциплины в единую систему:

- процессный подход и оптимизация бизнес-процессов;
- проектное управление и управление рисками;
- управление человеческим капиталом в цифровую эпоху;
- маркетинговые стратегии в АПК;
- этические аспекты потребления и устойчивое развитие.

2. Практико-ориентированная направленность:

- формирование навыков применения теоретических моделей к реальным бизнес-ситуациям через кейсы (АО «Вязниковский хлебокомбинат», ООО «Губино», сети «Магнит», «ВкусВилл»);
- освоение инструментов цифровизации (CRM, HRM-системы, аналитика данных, цифровой маркетинг);

- развитие способности принимать обоснованные управленческие решения на основе данных.

3. Развитие критического и этического мышления:

- обучение оценке рисков и неопределённости в проектной деятельности;

- формирование навыков распознавания манипулятивных практик (гринвошинг, экомаркетинг);

- воспитание ответственности за социальные и экологические последствия управленческих решений.

4. Подготовка к профессиональной деятельности.

Пособие ориентировано на студентов направлений подготовки «Менеджмент», «Экономика», «Государственное и муниципальное управление», а также слушателей программ переподготовки, и ориентировано на подготовку специалистов, способных:

- проектировать и оптимизировать бизнес-процессы;
- управлять проектами в условиях ограниченных ресурсов;
- выстраивать маркетинговые стратегии с учётом цифровых трендов;

- обеспечивать устойчивое развитие организации через баланс экономических, социальных и экологических целей.

Каждая глава включает несколько тем, которые студенты могут использовать в качестве основы для эссе. Результаты эссе преподаватель оценивает по следующим параметрам: знание литературы по конкретной теме, собственное мнение обучаемого об излагаемой проблеме, умение анализировать и обобщать материал, умение правильно оформить работу.

Проверить и закрепить усвоенные знания помогают тесты, кейсы, эссе, задания для самостоятельного выполнения и вопросы для самопроверки.

Кейс в настоящее время широко используют для контроля знаний студентов. Суть его в том, что учащимся предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений. Будучи интерактивным методом обучения, кейс позитивно воспринимается студентами, которые видят

в нем игру, обеспечивающую освоение теоретических положений и практическое овладение материалом. Не менее важно и то, что анализ ситуаций довольно сильно воздействует на профессионализацию студентов, способствует их взрослению, формирует интерес и позитивную мотивацию по отношению к учебе. За 1,5 часа игры студенты должны предложить оптимальное решение проблемы на основе данных кейса и презентовать свой проект.

Эссе – это краткое произведение с произвольной структурой, которое отражает личные впечатления и мысли автора по определенной теме или актуальной общественной проблеме, при этом автор не стремится обеспечить исчерпывающее освещение предмета.

Самостоятельные задания помогают закрепить знания, полученные в ходе изучения учебных материалов, и применить их при анализе и оценке различных практических ситуаций. Большинство из заданий необходимо выполнять творчески, они различаются по уровню сложности. Все задания основаны на материалах пособия, но зачастую требуют использования дополнительных источников и интернет-ресурсов. Задания также способствуют развитию мыслительной активности студентов, так как рассматривают конкретные практические проблемы. Для формирования общего понимания вопроса и определения критериев оценки результатов решений практических задач проводятся групповые обсуждения на семинарах. Это один из активных методов контроля знаний, который помогает расширить и углубить существующие знания, а также развивает навыки доказательства, убеждения и отстаивания своей точки зрения.

Семинарские занятия предполагают коллективное обсуждение поставленных вопросов, что способствует овладению культурой делового общения, умению слушать и грамотно задавать вопросы, выражать собственную точку зрения, аргументировать свою позицию, конструктивно относиться к точке зрения оппонентов.

Тест – способ изучения глубинных процессов деятельности системы, при котором происходят введение в систему разных ситуаций и отслеживание доступных наблюдению изменений в ней. Тесты представляют собой задания стандартной формы, по результатам выполнения которых можно выявить способности, предрасположенности кого-либо к чему-либо, а также знания и умения испытуемого.

Применяемые методы обучения играют важную роль для обеспечения эффективности учебного процесса. Учебный курс построен на основе передовых педагогических технологий с использованием активных методов обучения и максимально приближен к реальной практике осуществления предпринимательской деятельности в России.

В активных методах обучения важно не только усвоение знаний, но и способы их получения, образцы и способы мышления и деятельности, развитие творческого потенциала обучаемых. К активным методам обучения относят совокупность форм организации и управления учебно-познавательной деятельностью обучаемых, обладающих следующими отличиями от традиционных форм:

- принудительной активизацией поведения и мышления обучаемых;
- высокой степенью вовлеченности обучаемых в учебный процесс;
- обязательностью взаимодействия обучаемых между собой или с преподавателем;
- наличием предпосылок для поэтапной оценки успешности и полноты усвоения материала;
- повышенной степенью мотивации и творческого характера занятий;
- направленностью на освоение материала в максимально сжатые сроки.

Обучение реализуется в игровой форме решения учебных задач по овладению методами коммерциализации инноваций на материале создания и ведения собственного дела и включает систему взаимоувязанных традиционных и активных методов обучения: тренинги, дискуссии, групповое решение практических задач и др.

Серия проблем, возникающих в связи с необходимостью реализовывать отдельные этапы коммерциализации инноваций, объединяет в единую систему отдельные темы и занятия, на которых учащиеся должны сами найти ответ на поставленный вопрос. Проблемный метод работы, формируя убеждения учащихся, одновременно в наибольшей степени способствует развитию у них познавательного интереса и активности.

Глава 1

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Краткое содержание

Основы оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Процессный подход. Идентификация и выделение бизнес-процессов. Технология описания бизнес-процессов. Выбор приоритетных бизнес-процессов. Методики оценки важности бизнес-процессов. Оценка проблемности бизнес-процессов. Методы анализа бизнес-процессов. Роль и значение регламентирующих документов. Оценка стоимости бизнес-процесса. Методы анализа бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание сущности и значения процессного подхода в управлении организацией; навыки идентификации, выделения и описания бизнес-процессов с использованием современных методик и инструментов; умение оценивать важность и проблемность бизнес-процессов на основе количественных и качественных критериев; способность анализировать текущее состояние бизнес-процессов и выявлять точки для оптимизации; знание принципов реинжиниринга и методов совершенствования бизнес-процессов; навыки разработки и применения регламентирующих документов для обеспечения прозрачности и эффективности процессов; умение оценивать стоимость бизнес-процессов и обосновывать приоритеты их улучшения.

1.1. Основы оптимизации бизнес-процессов

Оптимизация бизнес-процессов — это систематическое улучшение эффективности, качества, скорости и затратноёмкости процессов с целью повышения общей результативности компании.

Бизнес-процесс (БП) — это цепочка взаимосвязанных действий (операций), которые преобразуют входы (сырье, информация, заявка) в выходы (готовый продукт, услуга, отчет), имеющие ценность для клиента.

Целью оптимизации является достижение улучшения показате-

лей по ключевым параметрам: качество, стоимость, время, удовлетворённость клиента (табл. 1).

Таблица 1

Цели и задачи оптимизации		
Цель	Что дает?	Задачи для достижения
Снижение издержек	Увеличение прибыли	Устранить лишние операции, сократить расход материалов, автоматизировать рутину.
Повышение скорости	Рост оборачиваемости, удовлетворенность клиентов	Сократить время ожидания, убрать "бутылочные горлышки".
Повышение качества	Лояльность клиентов, снижение затрат на переделку	Уменьшить количество ошибок, стандартизировать операции.
Повышение гибкости и масштабируемости	Возможность быстрого роста и адаптации	Сделать процессы прозрачными и легко тиражируемыми.
Повышение прозрачности и управляемости	Более быстрое и качественное принятие решений	Понять, кто, что и за что отвечает на каждом этапе.

Основные причины неэффективности процессов представлены на рис. 1.

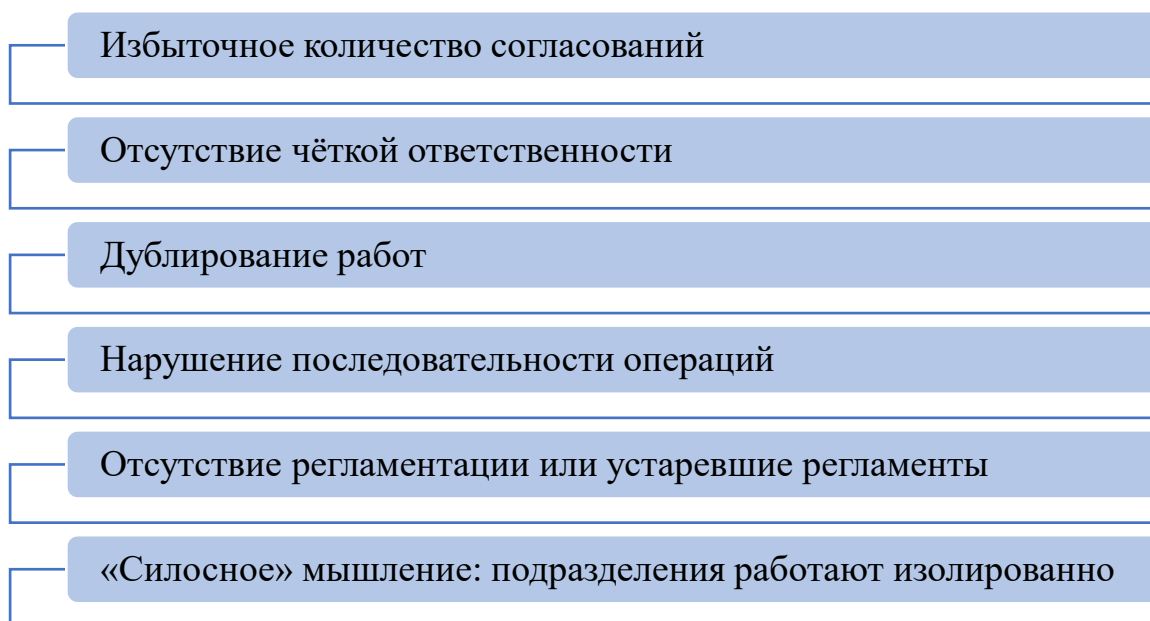


Рис. 1. Причины неэффективности процессов

При оптимизации бизнес-процессов изменения могут осуществляться на разных уровнях — в зависимости от целей, масштаба задач и стратегических приоритетов организации¹. Выделяют три основных уровня оптимизации, каждый из которых предполагает свой подход, инструменты и ожидаемые результаты. В таблице ниже представлено краткое сравнение операционного, процессного и стратегического уровней оптимизации с указанием их ключевых характеристик (табл. 2).

Таблица 2

Уровни оптимизации

Уровни	Описание
Операционный	Улучшение отдельных задач: сокращение времени, упрощение операций
Процессный	Перестройка логики процесса: исключение/объединение работ, автоматизация
Стратегический	Перепроектирование архитектуры процессов под новую стратегию (реинжиниринг)

Выбор уровня оптимизации зависит от целей компании, масштаба существующих проблем и доступных ресурсов. Операционные улучшения позволяют быстро получить результат при минимальных затратах, процессные изменения обеспечивают устойчивый рост эффективности, а стратегический подход (реинжиниринг) кардинально трансформирует бизнес-модель и открывает новые конкурентные преимущества². Для достижения наилучшего эффекта рекомендуется комбинировать эти уровни, выстраивая системную и сбалансированную программу оптимизации.

Существует два основных подхода к оптимизации: постепенное улучшение (Непрерывное совершенствование); кардинальная перестройка (Реинжиниринг) (табл. 3).

¹ Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. Пособие / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2019. –260 с.

² Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

Таблица 3

Основные подходы к оптимизации

Критерий	Постепенное улучшение (Непрерывное совершенствование)	Кардинальная перестройка (Рейнжиниринг)
Суть	Постоянное внесение небольших, пошаговых изменений в существующие процессы.	Полный пересмотр и радикальное изменение процессов «с чистого листа».
Темп изменений	Медленный, постепенный.	Быстрый, резкий.
Плюсы	- Меньше сопротивления со стороны сотрудников. - Низкие риски. - Формирует культуру постоянного улучшения.	- Возможность добиться прорывных результатов. - Быстрое устранение устаревших подходов.
Минусы	- Эффект накапливается медленно. - Неэффективен при глубоких системных проблемах.	- Высокие риски неудачи. - Сильное сопротивление персонала. - Требуется значительных ресурсов (время, деньги, экспертиза).
Подходит для	Стабильных организаций с устоявшимися процессами, где важна постепенная эволюция.	Организаций в кризисе или нуждающихся в радикальной трансформации.

Первый подход фокусируется на постоянном, непрерывном улучшении процессов, вовлекая в этот процесс самих сотрудников. Второй направлен на быстрые, коренные преобразования в ответ на кризис или стратегические вызовы, часто по инициативе высшего руководства. Понимание ключевых различий между этими подходами позволяет организациям выбирать наиболее подходящую стратегию в зависимости от конкретной ситуации, целей и корпоративной культуры. Табл. 4 наглядно сравнивает их основные характеристики.

Таблица 4

Сравнительная таблица подходов к организационным изменениям

Характеристика	Непрерывное совершенствование	Реинжиниринг
Характер изменений	Постепенные, непрерывные	Радикальные, разовые
Механизм реализации	Системный, регулярный процесс	Проектный подход
Описание текущих процессов	Детализированное	Поверхностное («как есть»)
Роль руководства	Поддержка инициатив снизу	Активное участие
Источник инициативы	«Снизу вверх» при поддержке топ-менеджмента	«Сверху вниз»
Стиль управления	Гибкий, ориентированный на сотрудников	Жёсткий, иногда непопулярный
Основные барьеры	В основном персонал	Финансы и персонал

Непрерывное совершенствование лежит в основе таких методик, как Бережливое производство (Lean), Кайдзен (Kaizen) и Agile. Его сила — в создании культуры постоянного совершенствования, где каждый сотрудник вносит свой вклад в оптимизацию работы³.

Реинжиниринг типичен для масштабных реструктуризаций, слияний, внедрения ERP-систем или реагирования на резкие изменения рынка⁴. Он требует сильного лидерства и часто связан с высоким уровнем сопротивления.

Тестовые задания

1. Что такое бизнес-процесс?

а) Набор случайных действий сотрудников

б) Любая операция, выполняемая в компании

в) Цепочка взаимосвязанных действий, преобразующих входы в выходы, ценные для клиента

³ Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоеглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоеглазова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 148 с.

⁴ Бровцина Е.Ю. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с.

- г) Стратегический план развития компании
- 2. Какая из перечисленных целей НЕ является основной целью оптимизации бизнес-процессов?
 - а) Повышение качества
 - б) Увеличение количества сотрудников
 - в) Снижение издержек
 - г) Повышение скорости выполнения
- 3. Какая задача соответствует цели «снижение издержек»?
 - а) Увеличение времени ожидания
 - б) Устранение лишних операций
 - в) Усложнение процессов
 - г) Увеличение ручного труда
- 4. Что такое реинжиниринг?
 - а) Постепенное улучшение существующих процессов
 - б) Полный пересмотр и радикальное изменение процессов «с чистого листа»
 - в) Автоматизация отдельных операций
 - г) Сокращение штата сотрудников
- 5. Что является основным источником инициатив при непрерывном совершенствовании?
 - а) Высшее руководство
 - б) Финансовый отдел
 - в) Сотрудники («снизу-вверх»)
 - г) Внешние консультанты
- 6. Какой из подходов лучше всего подходит для компании, находящейся в кризисе и требующей радикальных изменений?
 - а) Непрерывное совершенствование
 - б) Реинжиниринг
 - в) Операционная оптимизация
 - г) Стандартизация
- 7. Какой стиль управления характерен для непрерывного совершенствования?
 - а) Жёсткий и авторитарный
 - б) Гибкий, ориентированный на сотрудников
 - в) Централизованный
 - г) Непредсказуемый

8. Какой подход к оптимизации предполагает «постоянное внесение небольших изменений»?

- а) Реинжиниринг
- б) Непрерывное совершенствование
- в) Стратегическое планирование
- г) Автоматизация

9. Какой из перечисленных результатов достигается при повышении качества бизнес-процессов?

- а) Увеличение времени выполнения
- б) Рост затрат на переделку
- в) Снижение лояльности клиентов
- г) Снижение затрат на переделку

10. Какой подход к оптимизации формирует культуру постоянного улучшения?

- а) Реинжиниринг
- б) Бюрократизация
- в) Непрерывное совершенствование
- г) Централизация

1.2. Реинжиниринг бизнес-процессов

Современные компании прошли путь от традиционного, функционально-ориентированного управления к процессно-ориентированному, что стало возможным благодаря развитию информационных технологий.

Классическое определение реинжиниринга, предложенное Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи, звучит так:

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения значительных улучшений по ключевым показателям: затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и скорость выполнения операций⁵.

Эволюционный и революционный подходы отличаются степенью радикальности изменений, в то время как кризисный реинжини-

⁵ Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. Пособие / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2019. –260 с.

ринг и реинжиниринг развития различаются своей целевой направленностью - будь то решение острых проблем или достижение стратегических преимуществ (табл. 5).

Таблица 5

Виды реинжиниринга

№ п/п	Критерий классификации	Вид реинжиниринга	Характеристика
1.	По уровню воздействия на компанию	Эволюционный	Изменяются процессы, но сохраняется основное направление бизнеса (например, пиццерия улучшает меню и логистику, но остаётся пиццерией)
		Революционный	Компания меняет не только процессы, но и суть своей деятельности (пиццерия превращается в кофейню)
2.	По причине проведения	Кризисный	Спасение бизнеса от банкротства или потери рынка
		Реинжиниринг развития	Ускорение роста и усиление конкурентных позиций

Понимание этих различий позволяет руководству компаний осознанно выбирать наиболее подходящий тип реинжиниринга в зависимости от текущих потребностей бизнеса и долгосрочных стратегических целей, обеспечивая тем самым эффективное проведение организационных преобразований⁶.

Ключевым инструментом в проведении реинжиниринга бизнес-процессов выступают информационные технологии, который позволяет не просто автоматизировать существующие операции, а кардинально изменить их, создавая принципиально новые, эффективные бизнес-модели⁷. Информационные технологии ломают традиционные ограничения, открывая возможности для оптимизации по всем ключевым показателям: затратам, качеству, уровню обслуживания и скорости (табл. 6).

⁶ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

⁷ Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоеглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоеглазова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 148 с.

Таблица 6

Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов

Традиционный подход	Информационные технологии	Новые возможности
Информация появляется в одном месте и в одно время	Распределённые базы данных	Информация доступна сразу там, где она нужна
Планы пересматриваются периодически	Мощные вычислительные системы	Планы корректируются оперативно, по мере необходимости
Приходится выбирать: централизация или децентрализация	Телекоммуникационные сети	Можно сочетать преимущества обоих подходов
Для работы с информацией сотрудникам нужен офис	Беспроводная связь и мобильные устройства	Сотрудники работают из любого места
Для решения вопросов необходимы личные встречи	Видеоконференции и теледоступ	Контакт с клиентами — быстрее и эффективнее
Сложные задачи решают только эксперты	Экспертные системы	Специалисты общего профиля могут выполнять экспертные функции
Решения принимают только менеджеры	Системы поддержки принятия решений (OLAP, хранилища данных и др.)	Принятие решений — часть повседневной работы каждого сотрудника
Чтобы найти объект, нужно знать его местоположение	Технологии автоматического отслеживания	Объекты «сообщают» своё местонахождение

Тестовые задания

1. Что стало возможным благодаря развитию информационных технологий в управлении компаниями?
 - а) Сохранение традиционного функционального подхода
 - б) Переход от функционально-ориентированного к процессно-ориентированному управлению
 - в) Уменьшение роли бизнес-процессов
 - г) Упрощение иерархии без изменений в структуре
2. Кто являются авторами классического определения реинжиниринга бизнес-процессов?
 - а) Питер Друкер и Генри Минцберг
 - б) Майкл Портер и Котлер
 - в) Майкл Хаммер и Джеймс Чампи
 - г) Томас Дэвенпорт и Майкл Хаммер
3. Какой из перечисленных показателей НЕ входит в цели реинжиниринга по Хаммеру и Чампи?
 - а) Затраты
 - б) Качество
 - в) Уровень заработной платы сотрудников
 - г) Скорость выполнения операций
4. Какой вид реинжиниринга предполагает изменение сути деятельности компании?
 - а) Эволюционный
 - б) Революционный
 - в) Кризисный
 - г) Реинжиниринг развития
5. Какой вид реинжиниринга проводится для спасения бизнеса от банкротства?
 - а) Эволюционный
 - б) Революционный
 - в) Кризисный
 - г) Реинжиниринг развития
6. Какова главная цель реинжиниринга развития?
 - а) Снижение издержек
 - б) Спасение компании от кризиса
 - в) Ускорение роста и усиление конкурентных позиций
 - г) Автоматизация учёта

7. Какова роль информационных технологий в реинжиниринге?
- а) Они только автоматизируют существующие процессы
 - б) Они позволяют кардинально изменить бизнес-процессы и создавать новые модели
 - в) Они заменяют персонал
 - г) Они используются только для хранения данных
8. Верно ли утверждение: "Информационные технологии в реинжиниринге позволяют сочетать преимущества централизации и децентрализации"?
- а) Верно
 - б) Неверно
9. Какую проблему решает реинжиниринг в первую очередь?
- а) Проблему мотивации сотрудников
 - б) Проблему неэффективных бизнес-процессов
 - в) Проблему подбора кадров
 - г) Проблему бухгалтерского учёта
10. Компания «Авто-Плюс» производила запчасти, а после реинжиниринга начала оказывать услуги по онлайн-диагностике автомобилей. Какой тип реинжиниринга это иллюстрирует?
- а) Эволюционный
 - б) Революционный
 - в) Кризисный
 - г) Реинжиниринг развития

1.3. Процессный подход

Традиционно управление в современных организациях строится по функциональному принципу. Компания делится на отделы: продажи, производство, закупки, бухгалтерия. Каждый отдел (функция) имеет свои цели и показатели. Главная проблема такого подхода — «разрывы» на стыках отделов. Когда отдел продаж обещает клиенту одно, производство планирует другое, а логистика делает третье, возникают потери, конфликты и недовольные клиенты.

Процессный подход меняет угол зрения. Вместо управления отдельными функциями мы начинаем управлять сквозными процессами, которые проходят через несколько отделов и создают ценность для конечного клиента.

Процесс — это устойчивая, целенаправленная последовательность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входы (ресурсы) в выходы (результаты), имеющие ценность для потребителя.

Ключевыми принципами процессного подхода являются:

1. Ориентация на потребителя (клиента). Ценность процесса определяется исключительно его конечным потребителем. Что важно клиенту? Качество, срок, цена.

2. Взаимосвязь процессов. Организация — это сеть взаимосвязанных процессов. Выход одного процесса часто является входом для другого.

3. Постоянное улучшение (цикл PDCA/SDCA).

P (Plan) — Планируй: описать процесс, определить цели и показатели.

D (Do) — Выполняй: внедрить и выполнить процесс.

C (Check) — Проверяй: измерить результаты и проанализировать отклонения.

A (Act) — Воздействуй: провести корректирующие действия для улучшения процесса.

Для стабильных процессов используется SDCA (Standardize-Do-Check-Act) — стандартизируй, делай, проверяй, воздействуй.

4. Ответственность за процесс. Назначается Владелец процесса — должностное лицо, которое несет ответственность за весь процесс в целом, его результат и постоянное улучшение. Это решает проблему «ничьих» зон на стыках отделов.

Процессный подход к управлению организацией рассматривает деятельность компании не как набор разрозненных функций, а как цепочку взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на создание ценности для конечного потребителя⁸. Данный подход стал стандартом для современных эффективных компаний, так как позволяет системно управлять операционной деятельностью.

В таблице 7 представлено сравнение функционального и процессного подходов по ключевым критериям.

⁸ Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

Таблица 7

Отличия функционального и процессного подходов

Критерий	Функциональный подход	Процессный подход
Структура	Иерархическая, вертикальная	Горизонтальная, сетевая
Фокус внимания	Выполнение функций отдела	Создание ценности для клиента
Критерий успеха	Выполнение плана отдела	Результативность и эффективность сквозного процесса
Управление	Управление ресурсами и людьми	Управление потоком работ
Культура	Культура «начальник-подчиненный»	Культура командной работы и ответственности за результат

В таблице 8 представлены преимущества и недостатки процессного подхода.

Таблица 8

Преимущества и недостатки процессного подхода

Преимущества	Недостатки и сложности
Повышение эффективности: Устранение потерь, дублирования операций и избыточных затрат ресурсов.	Соппротивление персонала: Сотрудники могут опасаться перемен, повышенной прозрачности и изменения зон ответственности.
Сокращение времени: Значительное ускорение прохождения заказа или выполнения задачи по всей цепочке создания ценности.	Сложность внедрения: Требуется фундаментальной перестройки мышления руководства и значительных временных затрат на описание и анализ процессов.
Повышение качества и предсказуемости результата: Стандартизированные процессы обеспечивают стабильный и прогнозируемый выход.	Риск бюрократизации: Процессы могут стать излишне жесткими, негибкими и подавлять инициативу.
Прозрачность и управляемость: Появляется четкое понимание того, кто, что и	Необходимость в новых компетенциях: Для внедрения и поддержки

Преимущества	Недостатки и сложности
зачем делает, что упрощает контроль и управление.	подхода требуются специалисты по бизнес-процессам (бизнес-аналитики).
Снижение зависимости от «узких» специалистов: Знания и методики работы фиксируются в регламентах, а не только в головах сотрудников.	Затратность: Проект по внедрению процессного подхода требует инвестиций в консалтинг, обучение и программное обеспечение.
Быстрая адаптация сотрудников: Новые сотрудники легче и быстрее входят в курс дела благодаря наличию регламентирующей документации.	Сложность идентификации процессов: Не всегда просто корректно выделить и разграничить сквозные бизнес-процессы в организации.

Процессный подход позволяет превратить разрозненный набор отделов в слаженный механизм, ориентированный на главную цель — создание ценности для клиента и достижение стратегических целей компании.

На рисунке 2 Представлены этапы внедрения процессного подхода.

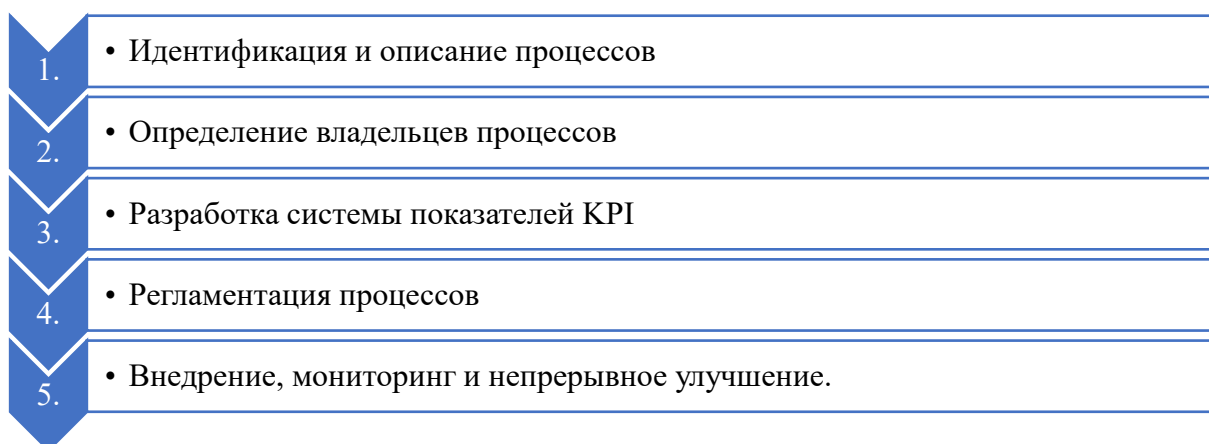


Рис. 2. Этапы внедрения процессного подхода

Ключевые определения:

Функция — устойчивая совокупность однородных, специализированных работ, поддерживаемых в компании.

Бизнес-процесс — совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы, представляющие ценность для клиента (табл. 9).

Таблица 9

Сравнительная характеристика бизнес-процессов и функций

Критерий	Описание	Пример
Общая черта	И бизнес-процессы, и функции состоят из отдельных работ (задач).	И процесс «Обработка заказа», и функция «Бухгалтерский учет» включают в себя выполнение конкретных шагов и операций.
Ключевое различие	Процессы и функции по-разному организуют работы, и для их описания используются различные элементы	Процесс описывается как последовательность шагов, имеющая начало и конец, а функция часто описывается как область ответственности или специализации (например, отдел).
Взаимосвязь	Функция является составной частью бизнес-процесса. При этом одна и та же функция может выполняться на разных этапах одного процесса или входить в состав разных бизнес-процессов	Функция «Согласование договора» может быть частью процесса «Продажи» и процесса «Закупки», а внутри процесса «Продажи» она может выполняться на нескольких этапах (предварительное и финальное согласование).

Принципы формирования эффективных бизнес-процессов:

Интеграция — объединение операций для минимизации числа участников;

Горизонтальное сжатие — передача нескольких этапов одного процесса одному сотруднику;

Децентрализация — расширение полномочий сотрудников (меньше согласований с руководством);

Параллельное выполнение — процессы идут одновременно, а не последовательно;

Диверсификация — упрощение и стандартизация операций;

Гибкость — наличие нескольких сценариев выполнения процесса под разные условия;

Рационализация управления — сокращение избыточного контроля;

Минимизация согласований — ускорение принятия решений;

Единая точка контакта с клиентом — улучшение взаимодействия

с покупателями.

Тестовые задания

1. Кто несет ответственность за результат всего процесса в процессном подходе?

- а) Руководитель отдела
- б) Все сотрудники поровну
- в) Владелец процесса
- г) Финансовый директор

2. Какой из перечисленных критериев успеха характерен для процессного подхода?

- а) Выполнение плана отдела
- б) Рентабельность отдельных подразделений
- в) Результативность и эффективность процесса
- г) Уровень удовлетворенности начальников

3. Какая структура характерна для процессного подхода?

- а) Вертикальная иерархическая
- б) Функциональная
- в) Горизонтальная, сетевая
- г) Матричная

4. Какой из перечисленных принципов НЕ относится к процессному подходу?

- а) Ориентация на потребителя
- б) Управление ресурсами и людьми
- в) Взаимосвязь процессов
- г) Постоянное улучшение

5. Какой из перечисленных пунктов является преимуществом процессного подхода?

- а) Упрощение карьерного роста
- б) Повышение эффективности за счёт устранения дублирования
- в) Снижение прозрачности
- г) Усиление иерархии

6. Какой из перечисленных пунктов является недостатком процессного подхода?

- а) Увеличение времени на выполнение заказа
- б) Сопротивление персонала переменам
- в) Снижение качества продукции

- г) Упрощение структуры компании
- 7. Как соотносятся функции и бизнес-процессы?
 - а) Функции заменяют бизнес-процессы
 - б) Бизнес-процессы — это сумма функций
 - в) Функции являются составной частью бизнес-процессов
 - г) Функции и процессы не связаны между собой
- 8. Какой принцип формирования эффективных бизнес-процессов подразумевает передачу нескольких этапов одному сотруднику?
 - а) Децентрализация
 - б) Горизонтальное сжатие
 - в) Параллельное выполнение
 - г) Интеграция
- 9. Какой из перечисленных элементов НЕ входит в ключевые принципы процессного подхода?
 - а) Ориентация на потребителя
 - б) Взаимосвязь процессов
 - в) Постоянное улучшение
 - г) Максимизация прибыли отделов
- 10. Какой из этапов внедрения процессного подхода идёт первым?
 - а) Описание и моделирование процессов
 - б) Назначение владельцев процессов
 - в) Формирование процессной культуры и обучение
 - г) Определение стратегических целей и ценностей компании

1.4. Идентификация и выделение бизнес-процессов

Все бизнес-процессы компании условно делятся на четыре основные группы: основные бизнес-процессы; обеспечивающие бизнес-процессы; бизнес-процессы управления; бизнес-процессы развития.

Основные бизнес-процессы создают ценность для внешнего клиента и за которые он готов платить. Согласно тесту Хаммера и Чампи, это главный критерий их определения. Такие процессы напрямую формируют доходы, отражают бизнес-направления компании и являются основой её конкурентоспособности, поэтому их нельзя передавать на сторону. Их развитие или сворачивание зависит от стратегии и востребованности на рынке (табл .10).

Таблица 10

Характеристики основных бизнес-процессов

Критерий	Описание
Определение	Процессы, которые создают добавленную стоимость продукту, формируют продукт, представляющий ценность для внешнего клиента, напрямую приносят доход, за которые клиент готов платить.
Основная цель / роль в бизнесе	Отражают профиль и стратегию компании, определяют её конкурентоспособность и являются основным источником прибыли.
Стратегическая значимость	Являются ядром бизнес-модели, их оптимизация и развитие приоритет для устойчивого роста.
Отношение к аутсорсингу	Никогда не передаются на аутсорсинг: их потеря означает утрату сути бизнеса.
Ориентир (для кого создаётся ценность)	Внешний клиент: ценность процесса измеряется готовностью клиента платить за результат.
Связь с другими процессами	Зависят от обеспечивающих и управленческих процессов, но напрямую формируют ценностное предложение.
Ключевые метрики эффективности	Объём продаж / выручка; доля рынка; удовлетворённость клиентов (NPS, CSAT); время цикла выполнения заказа; себестоимость единицы продукции.
Примеры процессов	Производство товара; продажи; доставка заказа клиенту; оказание основной услуги (например, консультация, ремонт, обучение).
Особенности / характеристики реализации	Повторяются регулярно; тесно интегрированы с клиентским опытом; подлежат постоянной оптимизации; часто автоматизируются для повышения эффективности.

Обеспечивающие (поддерживающие) бизнес-процессы не создают ценность для внешнего клиента напрямую и не приносят доход. Их цель — поддерживать инфраструктуру и функционирование компании. «Клиентами» таких процессов являются внутренние подразделения и сотрудники (табл. 11).

К ним относятся, например:

- Административно-хозяйственное обеспечение.
- Юридическое и IT-поддержка.
- Обеспечение безопасности.

Таблица 11

Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов

Критерий	Описание
Определение	Процессы, которые поддерживают инфраструктуру компании и обеспечивают функционирование основных и управленческих процессов.
Основная цель / роль в бизнесе	Обеспечивают ресурсную, техническую и административную поддержку операционной деятельности.
Стратегическая значимость	Не имеют прямого стратегического значения для конкурентного позиционирования; выполняют вспомогательную функцию.
Отношение к аутсорсингу	Могут быть переданы на аутсорсинг, если на рынке есть исполнители с более высокой эффективностью или низкой стоимостью.
Ориентир (для кого создаётся ценность)	Внутренние клиенты — сотрудники и подразделения компании.
Связь с другими процессами	Обеспечивают ресурсную базу и условия для бесперебойной работы основных и управленческих процессов.
Ключевые метрики эффективности	Стоимость обслуживания; время выполнения запросов; уровень сервиса (SLA); надёжность и бесперебойность работы.
Примеры процессов	Бухгалтерский учёт и финансовая отчётность; кадровое администрирование; техническое обслуживание оборудования; закупка материалов и услуг; IT-поддержка; охрана и уборка.
Особенности / характеристики реализации	Часто стандартизированы и регламентированы; могут быть централизованы или переданы на аутсорсинг; эффективность измеряется по внутренним KPI.

Процессы управления, это особая категория обеспечивающих процессов. Их главная задача — не обслуживание внешнего клиента, а поддержка менеджмента компании. Именно эти процессы позволяют руководить организацией, обеспечивая её устойчивость, конкурентоспособность и развитие⁹.

К управленческим относят процессы, которые:

Регулируют текущую деятельность и нацелены на выживание,

⁹ Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

развитие и повышение конкурентоспособности организации.

Прямо предназначены для управления её деятельностью.

Процессы управления имеют типовую структуру, а их специфика определяется объектом управления (табл. 12).

Например:

Управление финансами - объект «Деньги».

Управление маркетингом - объект «Клиент».

Управление персоналом - объект «Персонал».

Таблица 12

Характеристики бизнес-процессов управления

Критерий	Описание
Определение	Процессы, направленные на регулирование, контроль, координацию и стратегическое развитие организации.
Основная цель / роль в бизнесе	Обеспечение эффективного функционирования компании через постановку целей, координацию ресурсов, мониторинг и корректировку действий.
Стратегическая значимость	Высокая: обеспечивают согласованность всех процессов с корпоративной стратегией и целями.
Отношение к аутсорсингу	Обычно не передаются на аутсорсинг, особенно ключевые (бюджетирование, стратегия, управление рисками). Некоторые вспомогательные функции (например, внутренний аудит) могут быть частично аутсорсированы.
Ориентир (для кого создаётся ценность)	Топ-менеджмент, совет директоров, акционеры — как внутренние, так и внешние заинтересованные стороны.
Связь с другими процессами	Поддерживают и регулируют основные и обеспечивающие процессы, интегрируя их в единую систему управления.
Ключевые метрики эффективности	Достижение KPI; скорость принятия решений; точность прогнозов; исполнение бюджета; удовлетворённость стейкхолдеров.
Примеры процессов	Стратегическое планирование; бюджетирование; управление рисками; внутренний аудит; кадровое планирование; управление изменениями.
Особенности / характеристики реализации	Требуют формальных процедур и документации; опираются на аналитику и отчётность; часто поддерживаются ERP, BI и другими управленческими системами.

Бизнес-процессы развития — охватывают инвестиционную деятельность, в которой усилия прилагаются в настоящем, а результаты проявляются лишь спустя определённое время (табл. 13)

Таблица 13

Характеристики бизнес-процессов развития

Критерий	Описание
Определение	Процессы, нацеленные на долгосрочное совершенствование и рост компании: внедрение инноваций, трансформацию бизнес-модели, масштабирование.
Основная цель / роль в бизнесе	Обеспечение устойчивого развития за счёт создания новых продуктов, выхода на новые рынки, модернизации и повышения конкурентоспособности.
Стратегическая значимость	Очень высокая: определяют будущее компании и её способность адаптироваться к изменениям.
Отношение к аутсорсингу	Часто привлекаются внешние эксперты (консультанты, подрядчики), но стратегическое управление остаётся внутри компании.
Ориентир (для кого создаётся ценность)	Компания в целом и её ключевые стейкхолдеры (инвесторы, клиенты будущего).
Связь с другими процессами	Результаты процессов развития интегрируются в операционные (основные и обеспечивающие) процессы после завершения проекта.
Ключевые метрики эффективности	Достижение проектных целей в срок и бюджет; ROI и окупаемость; качество внедрённых решений; устойчивость изменений; удовлетворённость стейкхолдеров.
Примеры процессов	Разработка нового продукта; цифровизация; выход на международный рынок; внедрение ERP; ребрендинг; слияния и поглощения.
Особенности / характеристики реализации	Преимущественно проектного характера; используют методологии (Agile, PRINCE2 и др.); требуют выделенных команд и ресурсов; сопряжены с высокой неопределённостью и рисками.

Существуют некоторые правила, которых стоит придерживаться при выделении бизнес-процессов верхнего уровня (рис. 3).

Процесс = цель + работы

- В составе должны быть только те действия, которые необходимы для достижения результата

Равновеликость

- Все процессы одного уровня должны быть сопоставимы по масштабу, сложности и значимости

Оптимальное количество

- На верхнем уровне рекомендуется выделять около 20 бизнес-процессов

Практическая применимость

- Модель должна быть понятна и полезна топ-менеджменту и руководителю, принимающему решения

Рис. 3. Правила выделения бизнес-процессов верхнего уровня

При построении дерева бизнес-процессов, как было отмечено ранее, часто применяется подход с разделением на четыре группы: основные, обеспечивающие, процессы управления и развития. Стоит отметить, что эта классификация является лишь одной из наиболее распространенных на практике.

Существуют и другие подходы к классификации бизнес-процессов (табл. 14).

Таблица 14

Альтернативные модели классификации бизнес-процессов

Название модели	Группы процессов
Западные консалтинговые фирмы	Продуктивные / Обеспечивающие
BAAN	Основные (материальные потоки) / Управленческие (информационные потоки)
Oracle	Создающие ценность / Обеспечивающие / Внешнего взаимодействия
М. Портер	Первичные (создают и доставляют продукт) / Вспомогательные
М. Хаммер	Инфраструктурные / Непосредственно обеспечивающие
Модель Шера	Производственные / Управленческие (финансы, стоимость, информация)
Тринадцати- и восьмипроцессные модели	Фиксированное число типовых процессов (смесь основных и вспомогательных)

Тестовые задания

1. Какой критерий, согласно Хаммеру и Чампи, определяет основные бизнес-процессы?

- а) Они связаны с производством
- б) Они создают ценность для внешнего клиента, за которую он готов платить
- в) Они регулируются государством
- г) Они обязательны для всех компаний

2. Какая из перечисленных характеристик НЕ относится к обеспечивающим бизнес-процессам?

- а) Создают ценность для внешнего клиента
- б) Их «клиенты» — внутренние подразделения
- в) Могут передаваться на аутсорсинг
- г) Обеспечивают инфраструктуру компании

3. Установите соответствие между типом бизнес-процесса и его ориентиром (для кого создаётся ценность):

Тип процесса	Ориентир
1. Основные	а) Топ-менеджмент, акционеры
2. Обеспечивающие	б) Внешний клиент
3. Управления	в) Сотрудники и подразделения
4. Развития	г) Компания в целом, инвесторы

4. Какой из перечисленных процессов НЕ является основным?

- а) Производство товара
- б) Доставка заказа клиенту
- в) Бухгалтерский учёт
- г) Продажи

5. Какие бизнес-процессы обычно НЕ передаются на аутсорсинг?

- а) Обеспечивающие
- б) Основные и ключевые управленческие
- в) Развития
- г) Все могут быть переданы

6. Какая особенность характерна для бизнес-процессов развития?

- а) Они регулярно повторяются
- б) Они всегда приносят немедленную прибыль
- в) Их результаты проявляются спустя время
- г) Они не требуют выделения ресурсов

7. Какой из перечисленных процессов относится к управленческим?

- а) Кадровое администрирование
- б) Управление персоналом
- в) Доставка товара
- г) IT-поддержка

8. Какой из перечисленных процессов является примером бизнес-процесса развития?

- а) Ведение бухгалтерской отчетности
- б) Стратегическое планирование
- в) Внедрение ERP-системы
- г) Оказание консультационной услуги клиенту

9. Какой из перечисленных процессов НЕ является обеспечивающим?

- а) Закупка материалов
- б) Техническое обслуживание оборудования
- в) Управление рисками
- г) Кадровое администрирование

10. Что является главной целью процессов управления?

- а) Непосредственное получение прибыли от клиента
- б) Поддержка инфраструктуры компании
- в) Регулирование, координация и стратегическое развитие организации
- г) Разработка новых продуктов

1.5. Описание бизнес-процессов

1. Технология описания бизнес-процессов

Бизнес-процессы могут описываться двумя основными способами: вертикальное описание (функциональное) и горизонтальное описание (процессное).

Вертикальное описание отвечает на вопрос «Что делается?», а горизонтальное — «Как это делается?».

Для горизонтального описания бизнес-процессов применяются три основных способа.

Таблица 15

Описание бизнес-процессов

Критерий	Вертикальное описание (функциональное)	Горизонтальное описание (процессное)
Основной фокус	Иерархическая структура и подчиненность работ	Взаимосвязи, последовательность и потоки между работами
Что показывает	Состав процесса (дерево процессов), какие работы в него входят	Логику процесса, информационные и материальные потоки
Преимущество	Дает четкое понимание структуры и вложенности задач	Позволяет точно определить границы процесса и понять его суть
Недостаток	Не показывает последовательность и взаимодействие между работами	Может не отображать иерархию и подчиненность внутри процесса

Текстовый способ — это последовательное описание шагов в виде текста, как в классических регламентах и инструкциях. Несмотря на распространенность, этот метод неэффективен для анализа и оптимизации, так как текст воспринимается линейно и затрудняет целостное восприятие: к концу документа легко забывается его начало. Кроме того, мозгу приходится прилагать дополнительные усилия для преобразования текста в образы, что снижает скорость и качество принятия решений, особенно в групповой работе, где у каждого участника могут возникнуть различные трактовки.

Более продвинутый табличный способ, популярный в ИТ, предлагает структурировать данные в виде таблиц с определенными столбцами и строками. Это делает процесс более наглядным: легче понять последовательность работ и зоны ответственности. Хотя этот метод эффективнее текстового для анализа и автоматизации, он всё же уступает в наглядности.

Наиболее эффективным признан графический способ. Его ключевое преимущество — одновременное восприятие всей информации, что соответствует образному, правополушарному мышлению человека. Представляя процессы в виде схем, менеджер получает готовые образы для анализа, что значительно ускоряет выявление проблемных

мест и принятие решений. Именно благодаря своей наглядности и эффективности графические подходы являются предпочтительным инструментом для анализа и оптимизации бизнес-процессов (рис. 3).

✓ Текстовый

Сотрудник подаёт заявление на отпуск руководителю. Руководитель рассматривает заявление и, в случае согласия, визирует его и передаёт в отдел кадров для оформления приказа.

✓ Табличный

№	Описание	Ответственный	Что (Вход)	От кого (Поставщик)	Что (Выход)	Кому (Клиент)
1	Подать заявление на отпуск	Сотрудник	—	—	Заявление	Руководитель
2	Утвердить отпуск	Руководитель	Заявление	Сотрудник	Подписанное заявление	Отдел кадров
3	Издать приказ	Отдел кадров	Подписанное заявление	Руководитель	Приказ об отпуске	

✓ Графический

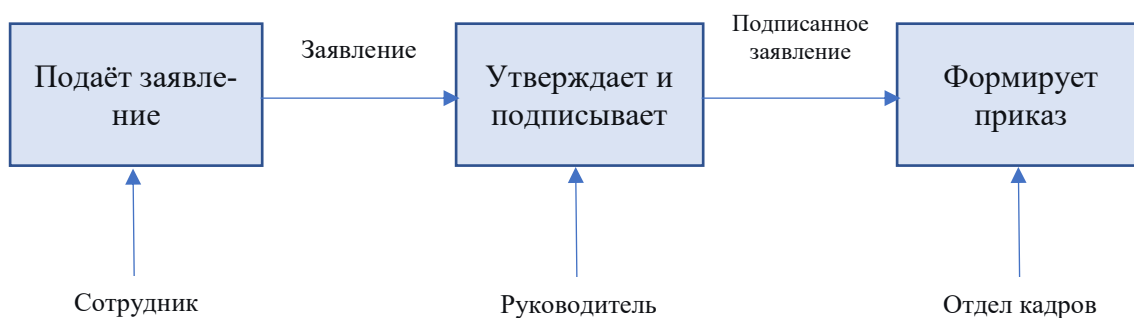


Рис. 3. Пример заявления для оформления приказа.

Для анализа, оптимизации и управления предпочтителен графический подход.

2. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов

Для успешного описания бизнес-процессов критически важен выбор правильных методов сбора информации. Наиболее распространенными методами являются рабочие семинары, интервью, анкетирование и анализ внутренних документов компании. Каждый из них имеет разную эффективность, трудоемкость и применяется в различных ситуациях.

В таблице 16 представлены ключевые характеристики каждого метода, что позволяет выбрать наиболее подходящий для ваших задач.

Таблица 16

Методы сбора информации

Метод сбора	Суть метода	Преимущества	Недостатки
Рабочие семинары	Совместная разработка схем ключевыми участниками процесса в режиме реального времени.	Высокая скорость и качество результата, синергия от коллективной работы.	Высокие затраты, сложность синхронизации графиков всех экспертов.
Интервью	Личная беседа аналитика с экспертом для глубокого погружения в детали процесса.	Высокая достоверность и глубина информации, возможность задавать уточняющие вопросы.	Большие временные затраты аналитика, длительность всего процесса сбора данных.
Вопросники и анкеты	Массовый сбор данных через структурированные формы (анкеты).	Быстрота охвата большого числа сотрудников, низкая стоимость.	Низкое качество и достоверность данных, формальное отношение к заполнению.
Анализ документов	Изучение существующих регламентов, положений, отчетов и форм документов.	Позволяет понять формализованную сторону процессов, основа для дальнейшей работы.	Информация может быть устаревшей, не отражает реальную практику (как есть).

Для достижения наилучшего результата рекомендуется комбинировать эти методы¹⁰. Например, начать с анализа документов, затем провести серию интервью с ключевыми экспертами, а для финальной проработки и согласования схем организовать рабочий семинар.

Семь «золотых» правил описания бизнес-процессов

Работайте с владельцами и исполнителями — они знают реальную практику¹¹.

Используйте визуальные схемы — они ускоряют понимание и согласование.

Говорите на понятном языке — без жаргона и излишней формализации.

Описывайте процессы, а не структуру — фокус на том, что делается, а не кто в какой должности.

Избегайте излишней детализации — особенно на этапе «как есть».

Не рисуйте схемы ради схем — каждая модель должна служить цели: анализу, оптимизации или автоматизации.

Чётко разделяйте:

«Как есть» — текущее состояние,

«Как должно быть» — целевая модель,

«Как будет» — план внедрения.

Тестовые задания

1. Выберите один правильный ответ

Какой подход к описанию бизнес-процессов отвечает на вопрос «Что делается?»?

а) Горизонтальное описание

б) Вертикальное описание

в) Графический способ

г) Табличный способ

2. Какой способ описания бизнес-процессов считается наиболее эффективным для анализа и оптимизации?

а) Текстовый

¹⁰ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

¹¹ Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.

- б) Табличный
- в) Графический
- г) Функциональный

3. Какие утверждения верны для вертикального описания бизнес-процессов?

(Укажите два варианта ответа)

- а) Показывает последовательность выполнения работ
- б) Показывает иерархическую структуру и подчинённость задач
- в) Отвечает на вопрос «Как это делается?»
- г) Позволяет увидеть состав процесса (дерево процессов)

4. Какие преимущества имеет графический способ описания бизнес-процессов?

(Укажите три варианта ответа)

- а) Соответствует образному мышлению человека
- б) Легко преобразуется в текстовый регламент
- в) Позволяет одновременно воспринимать всю информацию
- г) Упрощает выявление проблемных мест

5. Какой тип описания бизнес-процесса чаще используется при построении «Дерева процессов»?

- а) Горизонтальное
- б) Графическое
- в) Вертикальное
- г) Табличное

6. Какой из перечисленных способов наименее подходит для автоматизации бизнес-процессов?

- а) Графический
- б) Табличный
- в) Текстовый
- г) Все перечисленные подходят одинаково

7. Что отсутствует в приведённом табличном примере описания процесса «Оформление отпуска»?

- а) Ответственные
- б) Входы и выходы
- в) Конечный клиент (сотрудник) в последней строке
- г) Номера операций

8. Какой метод сбора информации предполагает совместную разработку схем ключевыми участниками процесса в режиме реального

времени?

- а) Интервью
- б) Анализ документов
- в) Рабочие семинары
- г) Анкетирование

9. Какое правило помогает избежать создания бесполезных моделей?

- а) Чётко разделяйте «как есть», «как должно быть» и «как будет»
- б) Не рисуйте схемы ради схем
- в) Используйте визуальные схемы
- г) Избегайте излишней детализации

10. На каком этапе описания бизнес-процессов особенно важно избегать излишней детализации?

- а) На этапе «как будет»
- б) На этапе «как должно быть»
- в) На этапе «как есть»
- г) На всех этапах одинаково

1.6. Выбор приоритетных бизнес-процессов

Первый шаг в анализе бизнес-процессов — фокусировка на главном. Согласно принципу Парето, 80% результатов компании создаются 20% ключевых процессов¹². Задача руководства — выявить эти 20% для первоочередного анализа и оптимизации.

Для объективного ранжирования процессов на практике применяются три ключевых критерия, которые рассматриваются в совокупности¹³.

В таблице 17 разобраны критерии выбора приоритетных бизнес-процессов, их смысл и практическое применение.

¹² Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

¹³ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 143 с.

Таблица 17

Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов

№	Критерий	Суть критерия	Практический вопрос для оценки	Что учитывать?
1.	Важность	Вклад процесса в достижение стратегических целей компании.	«Насколько улучшение этого процесса повлияет на наши ключевые показатели успеха?»	Начинать оптимизацию следует с самых важных процессов, так как их улучшение даст максимальный эффект для бизнеса.
№	Критерий	Суть критерия	Практический вопрос для оценки	Что учитывать?
2.	Проблемность	Разрыв между текущими показателями процесса и целевыми (желаемыми).	«Насколько сильно текущее состояние процесса отстает от требуемого?»	Проблемность определяется не стремлением к идеалу, а отставанием от конкурентов. Преимущество в 5-20% по ключевым показателям часто достаточно для рыночного успеха.
3.	Стоимость и возможность изменений	Затраты (финансовые, временные, моральные) на оптимизацию процесса.	«Насколько сложно, дорого и рискованно будет улучшить этот процесс?»	Помимо прямых финансовых затрат, важно оценивать: • Моральные издержки (сопротивление персонала). • Риски ухудшения климата при перераспределении обязанностей или сокращениях.

Критерии важность и проблемность определяют потенциальную выгоду от оптимизации (доходную часть), а стоимость изменений — затраты на ее реализацию (рис 4).

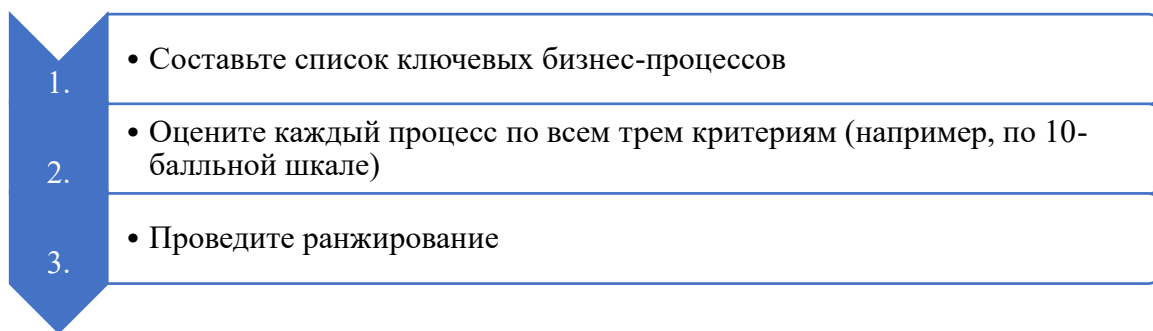


Рис. 4. Механизм выбора

Наивысший приоритет получают процессы, которые оказались (рис. 5):

- Самыми важными для бизнеса.
- Наиболее проблемными (имеют наибольшее отставание).
- Наименее затратными для изменений.

		Проблемность	
		Низкая	Высокая
Важность	Низкая в	Низкий приоритет	Средний приоритет
	Высокая	Средний приоритет	Высокий приоритет

Рис.5. Двумерная матрица ранжирования процессов

Такой комплексный подход позволяет избежать субъективности и сфокусировать ресурсы на оптимизации тех процессов, улучшение

которых даст максимальный эффект при приемлемых издержках.

Для наглядного ранжирования процессов часто используется двумерная матрица, где по одной оси откладывается важность, а по другой — проблемность. Третий критерий — стоимость изменений — учитывается как фильтр или цветовая маркировка (например, зелёный — низкие затраты, красный — высокие).

Процессы в правом верхнем квадранте — главные кандидаты на оптимизацию: они критически важны для стратегии и при этом работают неэффективно.

Затем из этой группы отбираются те, где стоимость изменений минимальна — это обеспечивает быстрый выигрыш (quick wins), который мотивирует команду и демонстрирует ценность проекта управления процессами.

Выбор приоритетных бизнес-процессов — это не просто техническая задача, а стратегическое решение. Комплексная оценка по трём критериям (важность, проблемность, стоимость изменений) позволяет:

- сконцентрировать усилия там, где они принесут наибольшую пользу,
- избежать «оптимизации ради оптимизации»,
- обеспечить поддержку со стороны сотрудников и руководства за счёт прозрачности и обоснованности решений.

Тестовые задания

1. Согласно принципу Парето, сколько процентов результатов компании создаётся 20% ключевых процессов?

- а) 50%
- б) 60%
- в) 80%
- г) 90%

2. Какие три критерия используются для объективного ранжирования бизнес-процессов?

(Укажите три варианта ответа)

- а) Важность
- б) Проблемность
- в) Стоимость и возможность изменений
- г) Длительность процесса
- д) Количество сотрудников, задействованных в процессе

3. Что отражает критерий «важность» при оценке бизнес-процесса?

- а) Насколько сложно внедрить изменения
- б) Вклад процесса в достижение стратегических целей компании
- в) Уровень удовлетворённости клиентов
- г) Количество ошибок в процессе

4. Какой практический вопрос соответствует критерию «проблемность»?

- а) «Сколько денег потребуется на оптимизацию?»
- б) «Насколько улучшение этого процесса повлияет на наши ключевые показатели успеха?»
- в) «Насколько сильно текущее состояние процесса отстает от требуемого?»
- г) «Сколько времени займёт перестройка процесса?»

5. Что НЕ учитывается при оценке «стоимости и возможности изменений»?

- а) Финансовые затраты
- б) Моральные издержки (сопротивление персонала)
- в) Риски ухудшения климата в коллективе
- г) Вклад процесса в прибыль компании

6. Какие процессы получают наивысший приоритет при выборе для оптимизации?

(Укажите три варианта ответа)

- а) Наиболее важные для бизнеса
- б) Наименее проблемные
- в) Наиболее проблемные
- г) Наименее затратные для изменений
- д) Самые длительные по времени выполнения

7. Установите соответствие между критерием и его смыслом:

Критерий	Смысл
1. Важность	а) Разрыв между текущими и целевыми показателями
2. Проблемность	б) Затраты и риски, связанные с изменением процесса
3. Стоимость и возможность изменений	в) Вклад в достижение стратегических целей

8. В двумерной матрице выбора приоритетных процессов по осям откладываются:

- а) Важность и стоимость изменений
- б) Проблемность и стоимость изменений
- в) Важность и проблемность
- г) Прибыльность и сложность

9. Какой из перечисленных процессов, скорее всего, получит высокий приоритет для оптимизации?

- а) Процесс, важный для стратегии, но уже эффективный
 - б) Процесс, не связанный с целями компании, но вызывающий много жалоб сотрудников
 - в) Процесс, критически важный для прибыли и имеющий значительное отставание от целевых показателей
 - г) Процесс, дешёвый в оптимизации, но незначимый для бизнеса
10. Представьте ситуацию:

Процесс закупок критически важен для компании (высокая важность), но работает стабильно и соответствует рыночным стандартам (низкая проблемность). Стоимость его изменения — высокая.

Какой приоритет он получит?

- а) Высокий
- б) Средний
- в) Низкий

1.7. Методики оценки важности бизнес-процессов

Для определения наиболее значимых бизнес-процессов, влияющих на достижение стратегических целей компании, применяются четыре основные методики.

Основные методики

Методика	Суть подхода	Преимущества	Недостатки
1. Экспертная оценка	Сбор и усреднение субъективных оценок от группы специалистов.	Простота и скорость проведения.	Субъективность, риск необъективных оценок.

Методика	Суть подхода	Преимущества	Недостатки
2. Разработка критериев важности	Оценка процессов по заранее определенным и взвешенным критериям.	Более объективный и структурированный подход.	Требует времени на разработку и согласование системы критериев.
3. Простое сопоставление с КФУ	Качественная оценка влияния процесса на Ключевые Факторы Успеха (КФУ).	Простота и прямая привязка к стратегии компании.	Дает лишь общее, качественное представление, не позволяет точно ранжировать процессы.
4. Весовое сопоставление с КФУ	Количественная оценка влияния процессов на КФУ с учетом их важности.	Наиболее точный и объективный метод, напрямую связывающий операции со стратегией.	Наиболее сложный и трудозатратный метод.

1. Экспертная оценка

Данный метод заключается в том, что некоторое количество экспертов оценивают степень важности того или иного бизнес-процесса по 5- или 10-балльной шкале. В качестве экспертов обычно выступают сотрудники компании, задействованные в оцениваемых процессах либо косвенно с ними связанные. Это могут быть и владельцы процессов.

Преимущества:

Быстро реализуется даже при отсутствии формализованных данных.

Учитывает накопленный опыт и внутренние знания компании.

Подходит для организаций, где нет развитой системы управления процессами.

Недостатки:

Высокий уровень субъективности: разные эксперты могут по-разному воспринимать приоритеты.

Возможны групповые смещения (например, доминирование мнения топ-менеджера).

Не обеспечивает прозрачной связи с корпоративной стратегией.

2. Разработка критериев важности

Организация формирует систему критериев, по которым будут оцениваться бизнес-процессы (например: влияние на прибыль, частота выполнения, уровень удовлетворённости клиентов, риски, затраты, соответствие регуляторным требованиям и т.д.). Каждому критерию присваивается вес (важность), а сам процесс оценивается по каждому из них¹⁴. Итоговый приоритет рассчитывается как взвешенная сумма.

Преимущества:

Позволяет учитывать стратегические и операционные цели.

Прозрачный и воспроизводимый процесс ранжирования.

Недостатки:

Требует времени и ресурсов на разработку, согласование и валидацию критериев и весов.

Может возникнуть сложность в количественной оценке некоторых критериев.

Риск «ложной объективности», если веса и оценки заданы без достаточных данных.

3. Простое сопоставление с Ключевыми Факторами Успеха (КФУ)

Один из методов оценки важности бизнес-процессов — их сопоставление с критическими факторами успеха (КФУ). Чем больше КФУ поддерживает процесс, тем выше его значимость, поскольку он в большей мере способствует достижению стратегических целей компании.

КФУ — это условия, без выполнения которых компания не сможет реализовать свою стратегию (например: «высокая скорость доставки», «качество обслуживания», «низкие операционные издержки»). На первом этапе определяются КФУ. Затем каждый бизнес-процесс соотносится с этими факторами: если процесс вносит вклад в достижение конкретного КФУ, в соответствующей ячейке матрицы (на пересечении строки с названием бизнес-процесса и столбца с названием КФУ) ставится отметка — например, крестик (табл. 18).

¹⁴ Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

Таблица 18

Критические факторы успеха (пример 1)

Бизнес-процесс	Критические факторы успеха — КФУ								Важность (количество КФУ)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
БП-1									
БП-2									
БП-3									
БП-4									
...									

Количественная мера важности бизнес-процесса определяется по числу таких отметок в строке, соответствующей данному процессу. Поскольку рекомендуемое количество критических факторов успеха составляет 8, число крестиков (а значит, и степень важности процесса) может варьироваться от 0 до 8 (табл. 19)

Таблица 19

Критические факторы успеха (пример 2)

Бизнес-процесс	Критические факторы успеха — КФУ								Важность (количество КФУ)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
БП-1	x		x		x		x		4
БП-2		x	x	x					3
БП-3		x	x	x		x		x	5
БП-4	x	x	x	x	x	x	x	x	8
...									

Преимущества данного метода:

Прямая привязка к стратегии компании.

Легко понимается и воспринимается руководством.

Минимум подготовительных работ.

Недостатки:

Не позволяет точно ранжировать процессы — даёт лишь качественную картину.

Сложно определить, какой процесс важнее, если оба влияют на один и тот же КФУ.

Не учитывает относительную важность самих КФУ.

4. Весовое сопоставление с Ключевыми Факторами Успеха (КФУ)

Данный метод является развитием предыдущего:

Сначала определяются КФУ и устанавливаются их веса (важность для стратегии).

Затем для каждого процесса оценивается его влияние на каждый КФУ (например, по шкале от 0 до 1).

Итоговый приоритет процесса рассчитывается как сумма произведений (рис. 6).

$$\text{Приоритет} = \Sigma (\text{влияние на КФУ} \times \text{вес КФУ})$$



Рис.6. Механизм расчета важности бизнес-процесса по методике весового сопоставления бизнес-процессов с КФУ

Преимущества:

Наиболее стратегически ориентированный и количественно обоснованный метод.

Позволяет точно ранжировать процессы и обосновывать приоритеты перед руководством.

Обеспечивает прозрачную связь операционной деятельности и стратегических целей.

Недостатки:

Трудоёмкий: требует согласования и количественной оценки множества параметров.

Необходимы данные и понимание стратегии на высоком уровне зрелости.

Может быть избыточным для небольших или незрелых организаций.

Рекомендации по выбору методики:

Для малых компаний или стартапов: подходит экспертная оценка или простое сопоставление с КФУ.

Для средних и зрелых организаций: предпочтителен метод критериев важности или весовое сопоставление с КФУ, особенно если компания имеет чёткую стратегию и систему управления процессами.

Для крупных компаний с высоким уровнем стратегической зрелости: весовое сопоставление с КФУ — наиболее обоснованный и устойчивый подход.

Тестовые задания

1. Какая из перечисленных методик наиболее проста в реализации, но страдает от высокой субъективности?

- а) Разработка критериев важности
- б) Весовое сопоставление с КФУ
- в) Простое сопоставление с КФУ
- г) Экспертная оценка

2. Какой метод позволяет наиболее точно ранжировать бизнес-процессы и обеспечивает прямую количественную связь со стратегией компании?

- а) Экспертная оценка
- б) Простое сопоставление с КФУ
- в) Весовое сопоставление с КФУ
- г) Разработка критериев важности

3. Что является основным недостатком метода «простое сопоставление с КФУ»?

- а) Сложность в согласовании весов
- б) Отсутствие связи со стратегией
- в) Невозможность точного ранжирования процессов
- г) Высокая трудоёмкость

4. Какие из перечисленных утверждений верны для метода «разработка критериев важности»?

(Укажите два варианта ответа)

а) Основан на субъективных мнениях экспертов без формальных критериев

б) Позволяет учитывать как стратегические, так и операционные цели

в) Требуется предварительного определения и взвешивания критериев

г) Не требует количественной оценки

5. Какие из следующих характеристик относятся к методу «всестороннее сопоставление с КФУ»?

(Укажите два варианта ответа)

а) Использует качественные шкалы («сильное/слабое влияние»)

б) Учитывает вес каждого КФУ

в) Подходит для компаний с низкой зрелостью процессов

г) Рассчитывает итоговый приоритет как сумму произведений

6. Установите соответствие между методикой и её ключевой особенностью:

Методика	Особенность
1. Экспертная оценка	а) Количественная оценка влияния с учётом весов КФУ
2. Разработка критериев	б) Подсчёт числа поддерживаемых КФУ
3. Простое сопоставление с КФУ	в) Субъективные оценки по шкале
4. Всестороннее сопоставление с КФУ	г) Взвешенная сумма по заранее определённым критериям

7. Какой из перечисленных методов НЕ требует предварительного определения ключевых факторов успеха (КФУ)?

а) Простое сопоставление с КФУ

б) Всестороннее сопоставление с КФУ

в) Экспертная оценка

г) Разработка критериев важности

Пояснение: Экспертная оценка основана на мнениях специалистов и не предполагает обязательного использования КФУ.

Пояснение: Веса критериев различаются, и их согласование часто требует участия руководства.

8. Какой метод наиболее подходит для компании с чётко сформулированной стратегией и системой управления процессами?

а) Экспертная оценка

б) Простое сопоставление с КФУ

в) Всестороннее сопоставление с КФУ

г) Любой из перечисленных — выбор не зависит от зрелости компании

9. Какие из перечисленных характеристик относятся к «простому сопоставлению с КФУ»?

- а) Используется качественная шкала влияния
- б) Учитываются веса КФУ
- в) Важность процесса определяется по количеству поддерживаемых КФУ
- г) Требуется сложных расчётов

10. Что такое Ключевые Факторы Успеха (КФУ)?

- а) Процессы, приносящие наибольшую прибыль
- б) Условия, без выполнения которых компания не сможет реализовать свою стратегию
- в) Показатели эффективности сотрудников
- г) Этапы жизненного цикла продукта

1.8. Оценка проблемности бизнес-процессов

Следующим этапом в выборе приоритетных бизнес-процессов после оценки их важности выступает анализ степени их проблемности. Для этого каждый бизнес-процесс рассматривается с позиции соответствия между его текущим и желаемым (целевым) состоянием, а также с учётом конкурентной ситуации в отрасли. На основе этого анализа всем процессам присваивается оценка по шкале от 1 до 5.

Оценка 1 присваивается тем процессам, которые считаются наиболее «успешными» в рамках рассматриваемой совокупности: в них отсутствуют значимые проблемы, а текущее состояние полностью соответствует целевому.

Оценка 5 — наименее эффективным процессам, где наблюдается наибольший разрыв между текущим и желаемым состоянием и которые характеризуются множеством проблем.

Оценки 2, 3 и 4 соответствуют промежуточным уровням проблемности, отражая положение процесса между крайними точками шкалы.

Для объективной оценки степени проблемности рекомендуется использовать критерии, представленные в табл. 20.

Таблица 20

Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса	Критерии
1. Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
2. Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
3. Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
4. Неудовлетворительные	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
5. Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Для повышения качества результатов оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется провести их предварительную диагностику. В ходе диагностики по каждому бизнес-процессу следует:

Сформулировать основные выявленные проблемы;

Оценить силу (значимость) каждой проблемы — например, по шкале от 1 до 5 (от «незначительная» до «критическая»);

Определить степень проблемности бизнес-процесса в целом экспертным путём, например, как среднее арифметическое значений силы всех выявленных проблем.

Полученные данные позволяют не только объективно сопоставить разные процессы между собой, но и выявить приоритетные направления для последующих улучшений (табл. 21).

Таблица 21

Оценка степени проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее сильная, 5 — наиболее сильная)	Проблемность (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный)
1.				
2.				
...				

Для более точного контроля над проблемными аспектами бизнес-процесса вводятся специальные показатели его эффективности. Как целевое (желаемое), так и текущее состояние бизнес-процесса должны быть выражены через ключевые показатели результативности (KPI). Это позволяет отслеживать отклонения фактического состояния процесса от заданных целевых значений.

Разработка критериев оценки проблемности бизнес-процессов

Методика предполагает формирование системы критериев, по которым оценивается степень проблемности бизнес-процессов. Эти критерии могут быть сформулированы экспертами на основе субъективных оценок — например, таких как уровень взаимодействия между участниками процесса, его прозрачность и управляемость. Альтернативно могут использоваться объективные, количественно измеримые показатели — например, доля затрат на процесс в общей структуре расходов компании или частота сбоев при его исполнении.

Каждый бизнес-процесс оценивается по каждому критерию по пятибалльной шкале. На основе этих оценок рассчитывается средневзвешенный или простой средний балл, что позволяет ранжировать

процессы по степени их проблемности (табл. 22).

Таблица 22

Расчет индекса проблемности процессов

Бизнес-процессы	Баллы, набранные критериями				Индекс проблемности (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий ...	

Методика простой оценки проблем процесса

Согласно данной методике, в каждом из оцениваемых бизнес-процессов выделяются проблемы, потом они суммируются. Процесс, содержащий наибольшее количество проблем, подлежит оптимизации в первую очередь (табл. 23).

Таблица 23

Методика простой оценки проблем процесса

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Индекс проблемности (количество проблем)
1.			
2.			
...			

Методика весовой оценки проблем бизнес-процессов

Эта методика отличается от предыдущих подходов тем, что каждой выявленной проблеме присваиваются два параметра:

1. Вес важности — значение от 0 до 1, отражающее относительную значимость проблемы в рамках конкретного процесса (при этом сумма весов всех проблем одного процесса должна составлять 1);

2. Оценка интенсивности — балл от 1 до 5, характеризующий степень выраженности проблемы (1 — минимальная, 5 — критическая).

Итоговая оценка проблемности процесса рассчитывается как сумма произведений веса каждой проблемы на её балл интенсивности представлена в табл. 24 и рис. 7.

Таблица 24

Весовая оценка проблем бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1–5) 1 — наименее сильная 5 — наиболее сильная	Вес проблемы (по шкале от 0 до 1)	Индекс проблемности (по шкале 1–5) 1 — наименее проблемный 5 — наиболее проблемный
1.					
2.					
...					

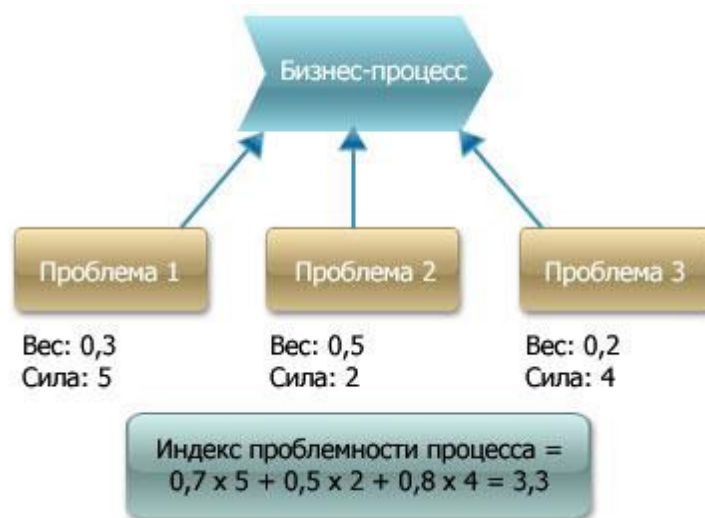


Рис. 7. Расчет индекса проблемности процесса

Тестовые задания

1. Для чего используются КРІ при оценке проблемности бизнес-процессов?

- а) Для расчёта заработной платы сотрудников
- б) Для выражения текущего и целевого состояния процесса в измеримых величинах
- в) Для определения количества этапов в процессе
- г) Для составления оргструктуры подразделений

2. Как рекомендуется определять степень проблемности бизнес-процесса в ходе предварительной диагностики?

- а) По количеству сотрудников, задействованных в процессе
- б) Как среднее арифметическое значений силы всех выявленных проблем

в) По количеству документов, связанных с процессом

г) По времени выполнения самого длинного этапа процесса

3. Какой уровень проблемности соответствует оценке «5» по пятибалльной шкале?

а) Процесс работает стабильно, но требует небольшой оптимизации

б) Процесс считается «успешным» и полностью соответствует цели

в) Процесс характеризуется множеством проблем и большим разрывом между текущим и желаемым состоянием

- г) Процесс находится на этапе пилотного внедрения
4. Какой метод оценки предполагает присвоение каждой проблеме двух параметров — веса важности и оценки интенсивности?
- а) Методика простой оценки проблем процесса
 - б) Методика экспертной классификации
 - в) Методика весовой оценки проблем бизнес-процессов
 - г) Методика сравнительного анализа КРІ
5. Что используется для объективного сравнения текущего и желаемого состояния бизнес-процесса?
- а) SWOT-анализ
 - б) Ключевые показатели результативности (КРІ)
 - в) Диаграмма Ганта
 - г) Матрица БКГ
6. Какой уровень проблемности соответствует описанию: «Используемые процедуры эффективны, серьёзных проблем нет, разработаны критерии отсутствия дефектов»?
- а) Отличные (оценка 1)
 - б) Хорошие (оценка 2)
 - в) Удовлетворительные (оценка 3)
 - г) Неудовлетворительные (оценка 4)
7. Какой принцип лежит в основе сравнения бизнес-процессов по степени проблемности?
- а) Чем больше сотрудников задействовано — тем выше проблемность
 - б) Чем больше разрыв между текущим и желаемым состоянием — тем выше проблемность
 - в) Чем дольше длится процесс — тем он проблемнее
 - г) Чем чаще процесс упоминается в отчётах — тем он критичнее
8. Какой подход используется в методике простой оценки проблем процесса?
- а) Расчёт средневзвешенного балла по КРІ
 - б) Присвоение экспертной оценки каждому критерию
 - в) Подсчёт общего количества выявленных проблем
 - г) Сравнение с конкурентами по отраслевым стандартам
9. Какие критерии могут использоваться при оценке проблемности бизнес-процессов?
- а) Только количественные показатели, например, частота сбоев

- б) Только субъективные мнения владельцев процессов
 - в) Как субъективные (например, прозрачность), так и объективные (например, доля затрат)
 - г) Исключительно данные финансовой отчётности
10. Как рассчитывается итоговый индекс проблемности в методике весовой оценки?
- а) Сумма всех весов проблем
 - б) Среднее арифметическое оценок интенсивности
 - в) Сумма произведений веса каждой проблемы на её оценку интенсивности
 - г) Максимальное значение интенсивности среди всех проблем

1.9. Методы анализа бизнес-процессов

1. Цели оптимизации бизнес-процессов

Цели оптимизации делятся на общие и специфические.

Общие (core) цели совершенствования бизнес-процессов определяются на основе использования базового набора следующих показателей (табл. 25):

- 1) результативность бизнес-процесса — R;
- 2) стоимость бизнес-процесса — C;
- 3) время бизнес-процесса — T;
- 4) качество бизнес-процесса — Q.

Таблица 25

Общие цели

Код	Цель	Описание
R	Результативность	Способность процесса достигать ожидаемых результатов (например, объём продукции, доход).
C	Стоимость	Совокупные затраты ресурсов на выполнение процесса.
T	Время (длительность)	Продолжительность выполнения процесса от начала до завершения.
Q	Качество	Степень соответствия результата процесса требованиям (например, % брака, удовлетворённость клиентов).

Специфические (specific) цели совершенствования бизнес-процессов, конкретизирующие общие, определяются на основе использования следующих показателей (табл. 26):

организационная фрагментарность бизнес-процесса — OFRAG;
информационная фрагментарность бизнес-процесса — IFRAG;
количество выходов бизнес-процесса — OUTPUT.

Таблица 26

Специфические цели

Код	Цель	Пояснение
OFRAG	Организационная фрагментарность	Количество переходов между подразделениями/исполнителями в рамках одного процесса.
IFRAG	Информационная фрагментарность	Число переходов между различными ИС или программами при выполнении процесса.
OUTPUT	Количество выходов	Число результатов, производимых процессом (желательно минимизировать).

Примерами целей по бизнес-процессам могут служить, например, следующие.

Снизить срок предоставления услуги (время).

Разработать систему сертификации партнёров, обеспечивающую взаимодействие и создающую надёжную основу для стратегических альянсов (качество).

Создать и внедрить новый бизнес-процесс (все характеристики).

2. Ключевые показатели результативности (KPI)

Для оценки достижения целей в области бизнес-процессов применяются специализированные метрики — ключевые показатели результативности (KPI).

KPI представляют собой количественные или качественные индикаторы (финансовые и нефинансовые), которые позволяют измерять прогресс в реализации стратегических и операционных задач. Они отражают результаты работы отдельных сотрудников, подразделений и бизнес-процессов, демонстрируя, насколько эффективно организация движется к поставленным целям.

Цель в этом контексте может пониматься как достижение системой или объектом определённого желаемого состояния. Именно KPI служат инструментом для оценки текущего состояния и определения того, достигнута ли целевая точка. Как правило, для полноценной характеристики состояния системы используется не один, а совокупность нескольких KPI (табл. 27).

Классификация KPI

№	Критерий классификации	Типы KPI	Примеры
1	По временному характеру	Итоговые / Операционные	ROI (итоговый), % выполненных заявок в срок (операционный)
2	По степени детальности	Агрегированные / Детальные	Общая выручка / Выручка по каждому менеджеру
3	По причинно-следственной связи	Отсроченные (следственные) / Опережающие (причинные)	Прибыль / Уровень удовлетворённости клиентов
4	По степени важности	Приоритетные / Обычные	Приоритетный KPI может иметь вес 0,6, обычный — 0,1
5	По уровню управления	Корпоративные / Подразделенческие / Индивидуальные	Доля рынка / Текучесть кадров в отделе
6	По форме выражения	Индексы, %, ранги, рейтинги, отношения, абсолютные числа	NPS, доля возвратов = 3%
7	По способу представления	Дискретно-описательные / Качественные / Численные	«Качество — хорошее» / «Время ≤ 15 мин» / «Выручка = 10 млн»
8	По виду целей	Внешние (R, C, T, Q) / Внутренние (OFRAG, IFRAG, OUTPUT)	Время доставки / Количество переходов между отделами

3. Показатели бизнес-процессов

Эффективность бизнес-процессов оценивается по нескольким ключевым группам показателей, каждая из которых отражает определённый аспект их функционирования.

Результативность бизнес-процесса

Первая группа показателей характеризует результативность — то есть, насколько процесс достигает своих целей и приносит ценность организации.

Если процесс имеет доходную составляющую, ключевым показателем может быть доход или выручка. В производственных процессах в качестве метрики результативности часто используется объём выпущенной продукции. Для процесса «Управление персоналом» — это,

например, уровень текучести кадров.

Показатели результативности часто называют показателями продукта, поскольку они описывают характеристики конечного результата, создаваемого бизнес-процессом.

Стоимость бизнес-процесса

Вторая группа — стоимостные показатели, отражающие объём ресурсов, затрачиваемых на выполнение процесса.

Стоимость процесса напрямую или косвенно влияет на цену конечного продукта и определяет, насколько компания может конкурировать за разные сегменты рынка. Снижение операционных издержек позволяет не только уменьшить финансовые и операционные риски, но и повысить гибкость и реактивность в условиях конкуренции¹⁵.

Длительность бизнес-процесса

В условиях высокой конкуренции и растущих ожиданий клиентов время выполнения процесса становится критически важным фактором конкурентоспособности.

Компании, чьи процессы работают на 5–20 % быстрее, чем у конкурентов, получают значительное стратегическое преимущество. При сохранении такого преимущества в течение 2–3 лет организация может достичь доминирующего положения на рынке.

Поэтому оптимизация времени — ключевая задача как для клиентских, так и для управленческих процессов. Одним из распространённых временных KPI является MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness) — эффективность производственного цикла, рассчитываемая как отношение времени активной работы к общему времени цикла. Обычно MCE колеблется в диапазоне 0,05–0,2, и его рост свидетельствует об улучшении эффективности.

Качество бизнес-процесса

Четвёртая группа — показатели качества, которые, несмотря на свою специфичность, также поддаются количественному измерению.

Качество производственного процесса может оцениваться через процент брака, складских — через уровень пересортицы или ошибок при комплектации заказов. В процессах продаж качество отражается в доле рекламаций, частоте повторных покупок или индексе удовлетворённости клиентов (NPS).

¹⁵ Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

В отличие от универсальных временных и стоимостных метрик, показатели качества всегда индивидуальны для каждого типа процесса.

Фрагментация бизнес-процесса

В последние годы всё большее внимание уделяется степени фрагментации процесса — универсальному показателю, отражающему организационную сложность¹⁶.

Он показывает, сколько подразделений и сотрудников участвуют в выполнении процесса, и напрямую влияет на его результативность, стоимость, длительность и качество. Чем выше фрагментация, тем выше риск ошибок, задержек и издержек (Рис. 7).

Организационная фрагментация (OFRAG) рассчитывается как отношение числа смен исполнителей (или функциональных переходов) к общему числу переходов в процессе, умноженное на 100 %. Снижение этого показателя — важная цель при оптимизации процессов.

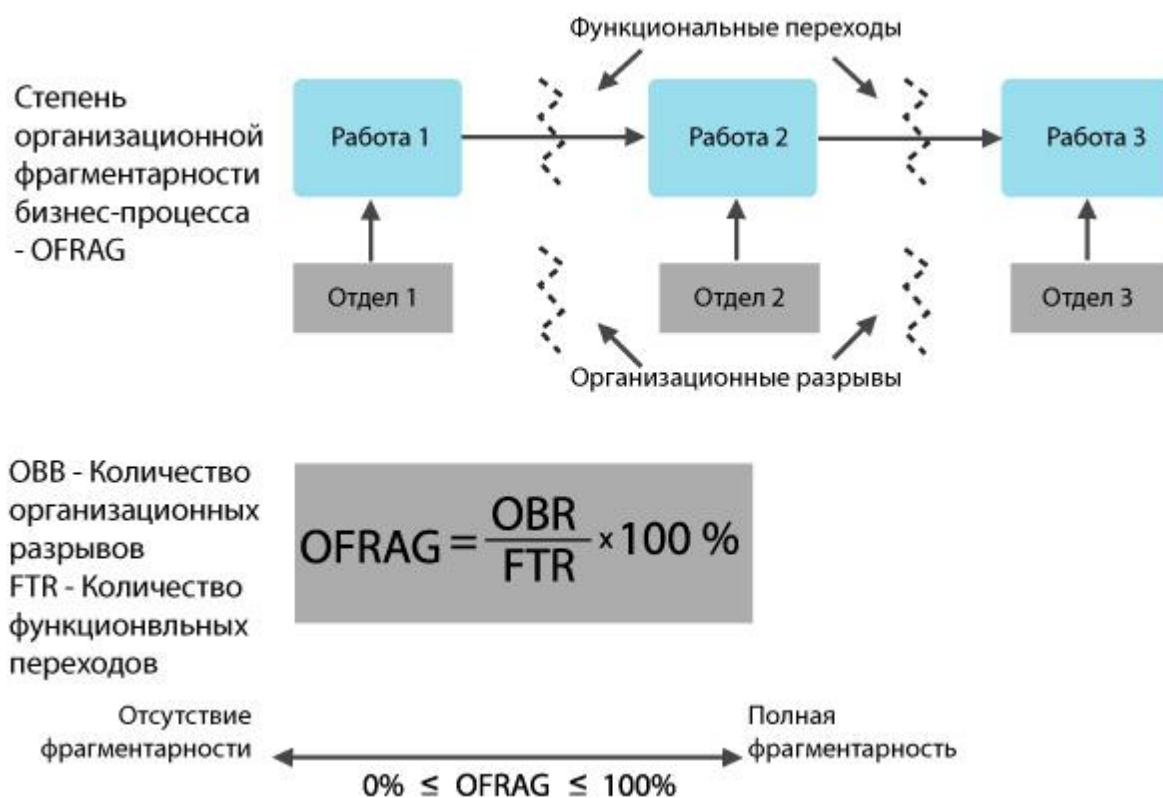


Рис. 7. Степень организационной фрагментарности процессов — OFRAG

¹⁶ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерылыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

Аналогично существует информационная фрагментация (IFRAG), которая измеряет количество переходов между различными информационными системами в рамках одного процесса (рис. 8).

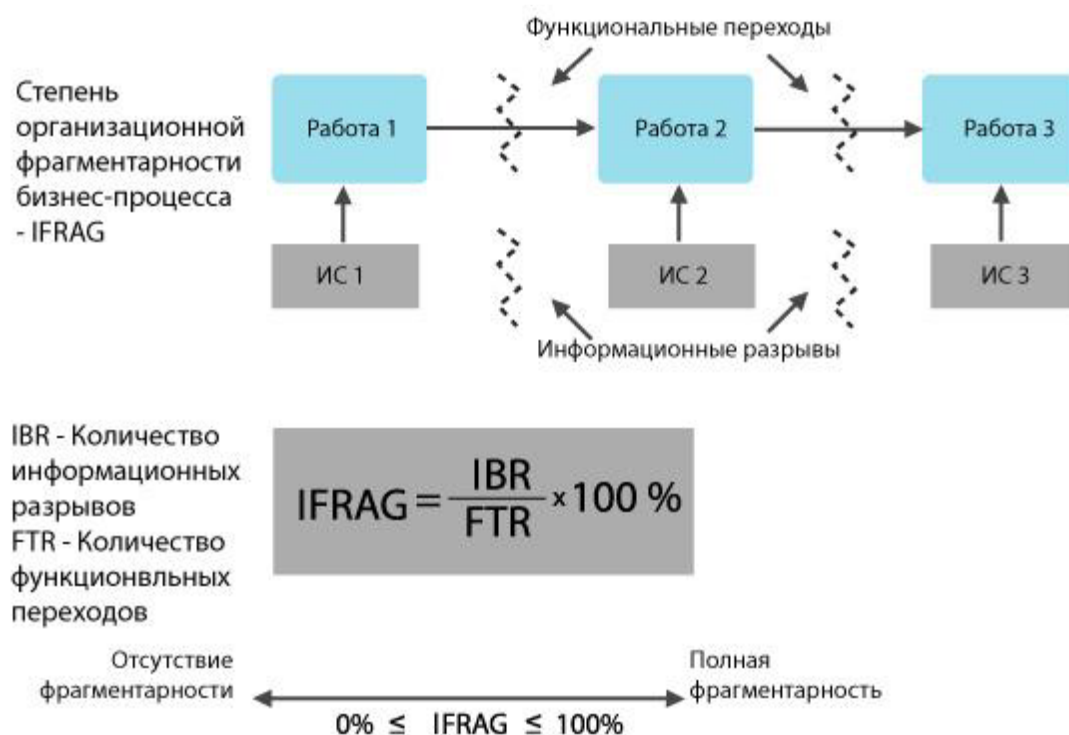


Рис. 8. Степень информационной фрагментарности процессов — IFRAG

Оба показателя служат опережающими индикаторами: их мониторинг помогает вовремя выявлять и устранять риски снижения эффективности¹⁷.

В идеале стремятся к минимизации фрагментации — как организационной, так и информационной, что способствует созданию более гладких, быстрых и надёжных бизнес-процессов

Критерии выбора KPI

При разработке системы управления эффективностью важно правильно отобрать ключевые показатели результативности (KPI). Для этого применяются следующие критерии:

Соответствие стратегии — KPI должен напрямую поддерживать цели и стратегические приоритеты организации.

Измеримость — показатель должен быть количественно или качественно измеримым с достаточной точностью.

¹⁷ Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. — М. : Омега-Л, 2024. — 176 с.

Доступность данных — информация для расчёта KPI должна быть легко собираемой и своевременной.

Простота — формула расчёта и интерпретация показателя должны быть понятны всем заинтересованным сторонам.

Контролируемость (управляемость) — за показатель должна отвечать конкретная команда или сотрудник, способный повлиять на его значение.

Ограниченное количество — число KPI должно быть минимально достаточным, чтобы избежать «информационного шума» и фокусироваться на главном. (рис. 9).



Рис. 9. Критерии выбора KPI для улучшения бизнес-процесса

Сбалансированность — система показателей должна охватывать разные аспекты деятельности (финансовые, операционные, клиентские, инновационные и др.), обеспечивая целостную картину эффективности¹⁸.

Для определения приоритетных KPI можно использовать практический подход, основанный на построении матрицы «важность — проблемность»: например, при улучшении конкретного бизнес-процесса

¹⁸ Яковсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Яковсон. — М. : Омега-Л, 2024. — 176 с.

сначала выбираются ключевые показатели — такие как время выполнения, фрагментарность, качество и стоимость, — а затем каждый из них оценивается по двум критериям: насколько он важен для реализации стратегии компании (по вертикали) и насколько его текущее значение отклоняется от целевого или нормативного уровня (по горизонтали); показатели, попадающие в правый верхний квадрант матрицы (высокая важность и высокая проблемность), признаются наиболее приоритетными для улучшения

По вертикальной оси откладывается важность показателя — насколько он значим с точки зрения стратегии компании.

По горизонтальной оси — проблемность, то есть степень отклонения текущего значения показателя от целевого или нормативного уровня.

Показатели, попадающие в правый верхний квадрант (высокая важность + высокая проблемность), считаются наиболее приоритетными для улучшения. Именно на них следует сосредоточить усилия в первую очередь¹⁹.

Такой подход позволяет принимать обоснованные решения, основанные не только на стратегической значимости, но и на реальном состоянии процесса, обеспечивая максимальный эффект от оптимизационных инициатив.

Тестовые задания

1. Какой из перечисленных KPI является операционным?
 - а) ROI
 - б) Прибыль
 - в) % выполненных заявок в срок
 - г) Доля рынка
2. Какой тип KPI отражает уровень удовлетворённости клиентов?
 - а) Отсроченный
 - б) Опережающий
 - в) Агрегированный
 - г) Итоговый
3. Какой KPI относится к корпоративному уровню управления?

¹⁹ Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. – М. : Омега-Л, 2024. – 176 с.

- а) Выручка по менеджеру
 - б) Текучесть кадров в отделе
 - в) Доля рынка
 - г) Время обработки заказа
4. Как рассчитывается организационная фрагментарность (OFRAG)?
- а) Как отношение числа переходов между ИС к общему числу переходов
 - б) Как отношение числа смен исполнителей к общему числу переходов $\times 100\%$
 - в) Как количество выходов процесса
 - г) Как доля брака в выпуске
5. Какой критерий предполагает, что данные для расчёта KPI должны быть легко собираемыми?
- а) Доступность данных
 - б) Ограниченное количество
 - в) Измеримость
6. Какой подход используется для определения приоритетных KPI на основе важности и проблемности?
- а) SWOT-анализ
 - б) Матрица «важность — проблемность»
 - в) Диаграмма Исикавы
 - г) ABC-анализ
7. Что такое KPI в контексте управления бизнес-процессами?
- а) Инструмент для автоматизации процессов
 - б) Количественные или качественные индикаторы достижения целей
 - в) Программное обеспечение для моделирования процессов
 - г) Стандарт сертификации качества
8. Какой тип KPI отражает общую выручку компании?
- а) Детальный
 - б) Агрегированный
 - в) Опережающий
 - г) Индивидуальный
9. Какой из перечисленных показателей является опережающим (причинным) индикатором?
- а) Прибыль

- б) ROI
- в) Уровень удовлетворённости клиентов
- г) Доля рынка

10. Какой из перечисленных показателей чаще всего используется для оценки результативности процесса «Управление персоналом»?

- а) Объём продукции
- б) Уровень текучести кадров
- в) Процент брака
- г) Время выполнения заказа

1.10. Роль и значение регламентирующих документов

1. Этапы проектирования организации

Классическая модель проектирования организации состоит из трёх ключевых этапов:

1. Разработка стратегии
2. Проектирование бизнес-процессов
3. Формирование организационной структуры

Для того чтобы новая модель деятельности компании начала эффективно функционировать, её необходимо «зацементировать» — то есть закрепить в виде внутренних нормативных документов (регламентов), которые согласовываются и утверждаются всеми заинтересованными сторонами внутри организации²⁰.

Каждый из трёх этапов проектирования фиксируется в соответствующих регламентирующих документах, представленных в табл. 28.

²⁰ Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

Таблица 28

Этапы проектирования организации

Этап проектирования	Тип регламентирующего документа	Описание
Стратегия	Стратегический план	Формализует долгосрочные цели и направления развития компании
Бизнес-процессы	Процессные регламенты	Документируют последовательность операций, обеспечивающих достижение целей
Организационная структура	Структурные регламенты	Определяют подразделения, роли, зоны ответственности и иерархию

Разработка регламентирующей документации — это не просто формальность, а инструмент дополнительной оптимизации деятельности организации. Правильно составленные регламенты повышают прозрачность, предсказуемость и эффективность управления.

2. Основные назначения регламентов

Регламентирующие документы выполняют следующие ключевые функции, представлены в табл. 29.

Таблица 29

Основные назначения регламентов

№	Назначение регламента	Пояснение
1	Формализация договорённостей	Фиксируют на определённый период взаимные обязательства между подразделениями и сотрудниками: подчинённость, распределение ответственности, порядок взаимодействия, документооборот и др.
2	Инструмент управления для руководителя	Позволяют управлять подразделением с минимальным вмешательством, высвобождая время руководителя для стратегических задач. Для эффективности требуется внедрение механизмов контроля исполнения.
3	Повышение ответственности и производительности	Подписанные документы (например, должностные инструкции) исключают уклонение от выполнения обязанностей. Регламенты обеспечивают прозрачность и позволяют оценивать индивидуальный вклад сотрудников.
4	«Цемент» организационной системы	Скрепляют все элементы организации, повышая её устойчивость к изменениям и ошибкам.

№	Назначение регламента	Пояснение
5	Обеспечение прозрачности и контроля	Дают чёткую картину функционирования компании, что упрощает мониторинг, управление и совершенствование.
6	Основа для процессного управления	Позволяют выстроить систему управления на основе бизнес-процессов, а не только иерархических структур.

3. Процессные и структурные регламенты

Существует два основных типа регламентирующих документов (рис.10).



Рис.10. Структура системы регламентирующих документов

Процессные регламенты — регулируют выполнение бизнес-процессов (табл. 30).

Структурные регламенты — регулируют организационную структуру (табл. 31).

Таблица 30

Процессные регламенты

Уровень детализации	Тип документа	Содержание
Высший	Положение о внутрифирменной деятельности	Общее описание всех бизнес-процессов компании
Средний	Положение о бизнес-процессе	Описание отдельного процесса (например, «Управление закупками»)
Низкий	Положение о функции	Детализация отдельной функции в рамках процесса
Самый низкий	Положение о процедуре	Описание конкретной операции или шага процедуры

Таблица 31

Структурные регламенты

Уровень детализации	Тип документа	Содержание
Высший	Положение о группе компаний / об организационной структуре	Общая схема подразделений и связей между ними
Средний	Положение о департаменте / отделе	Функции, права и обязанности подразделения
Низший	Должностная инструкция сотрудника	Конкретные задачи, зоны ответственности и требования к сотруднику

Структурные регламенты начинаются с описания подразделений, затем указываются работы, которые они выполняют.

Процессные регламенты начинаются с описания процессов, а затем указываются подразделения, участвующие в их реализации.

Эти два типа регламентов дополняют друг друга. Теоретически, при полной регламентации можно автоматически преобразовать один тип в другой. Однако на практике рекомендуется использовать оба типа одновременно, чтобы обеспечить гибкость взгляда на организацию — как с позиции структуры, так и с позиции процессов.

4. Структура системы регламентации

При разработке регламентов даже для небольшой компании формируется значительный объём документации. Чтобы избежать хаоса, необходимо выстроить целостную и логичную систему регламентации.

Типичные проблемы в российских компаниях:

- Система регламентов «лоскутная» — охватывает лишь отдельные области.
- Документы противоречат друг другу.
- Регламенты пересекаются и не согласованы.

Эти проблемы возникают из-за отсутствия чёткой иерархической структуры системы регламентов.

Два ключевых правила построения системы регламентации:

1. Система регламентации должна зеркально отражать структуру организации.

Система процессных регламентов повторяет процессную архитектуру. Система структурных регламентов повторяет организационную структуру.

2. Процессные регламенты разрабатываются первыми, структурные — на их основе.

Это соответствует логике проектирования: сначала определяются что и как делается (процессы), затем — кто это делает (структура).

Иерархия структурных регламентов:

Соблюдение этих принципов гарантирует:

- Отсутствие противоречий между документами,
- Чёткую иерархию ответственности,
- Возможность системного развития и масштабирования регламентов.

Таким образом, регламентирующие документы — это не просто формальности, а основа устойчивого, прозрачного и управляемого функционирования организации, особенно в условиях роста и трансформации.

Тестовые задания

1. Какой документ фиксирует долгосрочные цели и направления развития компании?

- а) Должностная инструкция
- б) Положение о процедуре
- в) Стратегический план

- г) Положение о департаменте
- 2. Какой тип регламента определяет подразделения, роли и зоны ответственности?
 - а) Процессный регламент
 - б) Структурный регламент
 - в) Финансовый регламент
 - г) Кадровый регламент
- 3. Какая функция НЕ относится к основным назначениям регламентов?
 - а) Формализация договорённостей
 - б) Повышение ответственности и производительности
 - в) Снижение уровня заработной платы
 - г) Обеспечение прозрачности и контроля
- 4. Что позволяет регламент как инструмент управления для руководителя?
 - а) Увеличить количество подчинённых
 - б) Управлять подразделением с минимальным вмешательством
 - в) Отменить все совещания
 - г) Сократить бюджет подразделения
- 5. Что является «цементом» организационной системы?
 - а) Руководящие совещания
 - б) Регламентирующие документы
 - в) Корпоративные мероприятия
 - г) Внутренние расследования
- 6. Какой из перечисленных документов относится к структурным регламентам?
 - а) Положение о бизнес-процессе
 - б) Положение о функции
 - в) Должностная инструкция сотрудника
 - г) Положение о процедуре
- 7. Что обеспечивает должным образом составленный регламент?
 - а) Автоматическое повышение зарплаты
 - б) Прозрачность, предсказуемость и эффективность управления
 - в) Устранение всех рисков
 - г) Гарантированное увеличение прибыли
- 8. Какой документ фиксирует взаимные обязательства между подразделениями?

- а) Бюджетный отчёт
- б) Регламент
- в) График отпусков
- г) Протокол собрания акционеров

9. Какой тип регламентов начинается с описания подразделений?

- а) Процессные
- б) Структурные
- в) Финансовые
- г) Операционные

10. Какой принцип лежит в основе логики проектирования процессной организации?

- а) Сначала определяется структура, потом процессы
- б) Сначала определяются процессы, потом — кто их выполняет
- в) Сначала нанимаются сотрудники, потом создаются процессы
- г) Сначала утверждается бюджет, потом — стратегия

1.11. Оценка стоимости бизнес-процесса

1. Выделение бизнес-процессов компании

Представив компанию как сеть бизнес-процессов и детализировав их до необходимого уровня, можно оценить стоимость каждого процесса — вплоть до отдельных операций. Ключевой принцип: не должно оставаться «общих» затрат, не распределённых по конкретным процессам. Именно в таких нераспределённых статьях зачастую скрываются неэффективные издержки, которые на первый взгляд остаются незамеченными.

В качестве примера рассмотрим торговую компанию «Альфа» и выделим её бизнес-процессы.

Основные:

1. закупка;
2. доставка;
3. складирование и хранение;
4. продажа;
5. сервисное обслуживание.

Вспомогательные:

1. стратегическое управление;

2. управление финансами;
3. управление маркетингом;
4. юридическое обеспечение;
5. бухгалтерское сопровождение;
6. административно-хозяйственное обслуживание;
7. управление персоналом и др.

2. Описание бизнес-процессов компании

После выделения бизнес-процессов каждый из них должен быть описан до уровня конкретных действий, выполняемых сотрудниками. Возьмём, к примеру, процесс «Закупка», состоящий из следующих операций:

1. сбор и консолидация заявок на товар от всех подразделений;
2. распределение товаров по поставщикам;
3. формирование и отправка заказов поставщикам;
4. обработка претензий к поставщикам;
5. оформление возвратов;
6. мониторинг рынка поставщиков.

Степень детализации каждой операции зависит от требуемой точности учёта затрат. Чем выше желаемая точность — тем детальнее должна быть прописана каждая задача, вплоть до уровня конкретного сотрудника.

В компании «Альфа» было решено вести учёт затрат на уровне отдельных исполнителей, поэтому все процессы были описаны максимально подробно. Например, операция «Сбор и консолидация заявок на товар от всех подразделений» была разбита на следующие действия:

1. согласование заявок с отделами;
2. объединение заявок в общий документ;
3. внесение корректировок по итогам согласования.

3. Оценка стоимости бизнес-процессов

Когда операции описаны до нужного уровня, производится оценка их стоимости на основе затраченных ресурсов. В качестве ресурсов могут выступать:

- время сотрудников;
- материалы;
- программное обеспечение;

- офисные помещения;
- оборудование и др.

Для упрощения расчётов в примере использованы только три ресурса, задействованных при согласовании заявок с отделами:

1. время сотрудников;
2. офисное помещение;
3. лицензионное программное обеспечение.

Расчёт выполнялся следующим образом: для каждой операции определялись объём и стоимость задействованных ресурсов (табл. 32). Например, сотрудникам задавали вопрос, сколько времени в среднем уходит на выполнение задачи. Так, менеджер по закупкам тратил 2,5 часа, менеджер по продажам — 2 часа, а начальник отдела — 45 минут.

Стоимость рабочего часа каждого сотрудника рассчитывалась исходя из его месячной зарплаты, делённой на 20 рабочих дней и 8 часов в день.

Стоимость помещения распределялась пропорционально времени, проведённому менеджером по закупкам в офисе при выполнении операции. Годовая аренда офиса делилась на 12 месяцев, затем на 20 рабочих дней и 8 часов — получалась стоимость одного часа аренды.

Таблица 32

Оценка стоимости операции «Согласование заявок с отделами»

Ресурс	Расход ресурса	Стоимость единицы ресурса, руб.	Итоговая стоимость, руб.
Время сотрудников			
Менеджер по закупкам	2,5 ч	160	400
Менеджер отдела продаж	2 ч	140	280
Начальник отдела закупок	45 мин (0,75 ч)	420	315
Помещение (аренда, коммунальные услуги, уборка)			
Офис менеджера по закупкам	2,5 ч	9	22,5
Программное обеспечение			
Лицензионная программа «Y»	1,2 ч	6,25	7,5
ИТОГО			1 025

Стоимость программного обеспечения рассчитывалась аналогично: годовая лицензия стоимостью 9 600 рублей делилась на общее

число рабочих часов в году, что давало стоимость одного часа использования ПО.

Суммируя все компоненты, получаем общую стоимость операции — 1 025 рублей.

После оценки всех операций можно определить полную стоимость бизнес-процесса. В компании «Альфа» это выглядело следующим образом, представлено в табл. 33.

Таблица 33

Стоимость процесса «Закупка» и её структура

[illegible]

Таким образом, компания получает прозрачную систему затрат, распределённых по всем процессам и операциям. Это позволяет выявлять узкие места, оптимизировать ресурсы и повышать рентабельность.

4. Работа системы процессного учёта затрат

После оценки всех процессов руководство может оперативно анализировать динамику затрат. Например, по итогам года компания «Альфа» зафиксировала рост общих затрат на **32%**. Сравнив изменения по каждому процессу, стало ясно, какие из них стали основными драйверами роста (табл. 34).

Таблица 34

Изменение затрат компании «Альфа» за год

Затраты	Значение, руб.	Изменение, %
Всего, в т.ч.	175 000	+32
Закупка	23 200	+81
Доставка	15 200	+15
Складирование и хранение	12 900	+38
Продажа	21 300	+59
Сервисное обслуживание	12 100	+30
Стратегическое управление	13 800	+17
Управление финансами	12 900	+9
Управление маркетингом	12 200	+12
Юридическое обеспечение	12 800	+8
Бухгалтерское сопровождение	11 700	+4
Административно-хозяйственное обслуживание	10 100	+3
Управление персоналом	11 800	+6

Наибольший вклад в рост затрат внесли:

1. Закупка (+81%);
2. Складирование и хранение (+38%);
3. Продажа (+59%);
4. Сервисное обслуживание (+30%).

Детальный анализ показал, что в процессе «Закупка» основной рост связан с операцией «Сбор и консолидация заявок», а внутри неё — с подоперацией «Согласование заявок с отделами».

Таким образом, благодаря процессно-ориентированной системе учёта затрат, руководству удалось быстро и точно определить ключевую причину роста издержек — без необходимости анализировать десятки стандартных отчётов.

5. Возможные трудности оценки стоимости процесса

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение процессного учёта затрат сопряжено с рядом трудностей:

- необходимость полного охвата всех операций без исключений;
- сложность точного измерения времени на выполнение задач;
- трудности в идентификации всех участников и задействованных ресурсов;

- отсутствие чётких критериев распределения косвенных затрат.

Система эффективна только при наличии:

- чётко документированных бизнес-процессов;
- регламентированных ролей и обязанностей сотрудников;
- учёта рабочего времени;
- специализированного программного обеспечения.

Без выполнения этих условий переход на процессный учёт затрат может оказаться неэффективным или даже контрпродуктивным. Поэтому перед внедрением необходимо провести внутреннюю реорганизацию и стандартизацию деятельности компании.

Тестовые задания

1. Какой из перечисленных процессов относится к основным в торговой компании?

- а) Управление маркетингом
- б) Бухгалтерское сопровождение
- в) Закупка
- г) Юридическое обеспечение

2. Что является первым шагом при оценке стоимости бизнес-процесса?

- а) Расчёт стоимости офисной аренды
- б) Выделение бизнес-процессов компании
- в) Назначение ответственных лиц
- г) Покупка программного обеспечения

3. Какой из перечисленных факторов НЕ является трудностью при оценке стоимости процесса?

- а) Сложность измерения времени выполнения задач
- б) Отсутствие чётких критериев распределения косвенных затрат

- в) Наличие регламентированных ролей сотрудников
- г) Необходимость полного охвата всех операций

4. Что позволяет выявить процессно-ориентированная система учёта затрат?

- а) Только общие расходы компании
- б) Узкие места и драйверы роста издержек
- в) Личные предпочтения руководства

- г) Уровень удовлетворённости клиентов
5. Что необходимо для эффективного внедрения процессного учёта затрат?
- а) Отказ от документирования процессов
 - б) Чётко документированные бизнес-процессы
 - в) Минимизация числа сотрудников
 - г) Использование только бумажных носителей
6. Какова основная цель оценки стоимости бизнес-процесса?
- а) Увеличить количество сотрудников
 - б) Распределить все затраты по конкретным процессам для повышения прозрачности
 - в) Сократить налоговые отчисления
 - г) Упростить бухгалтерскую отчётность
7. Какой из перечисленных ресурсов может учитываться при расчёте стоимости операции?
- а) Репутация компании
 - б) Время сотрудников
 - в) Уровень мотивации коллектива
 - г) Количество подписчиков в соцсетях
8. Что позволяет достичь высокая степень детализации бизнес-процессов?
- а) Снижение зарплат
 - б) Повышение точности учёта затрат
 - в) Уменьшение числа процессов
 - г) Автоматическое увольнение неэффективных сотрудников
9. Что даёт руководству процессно-ориентированный учёт затрат?
- а) Возможность быстро выявлять драйверы роста издержек
 - б) Право не платить налоги
 - в) Автоматическое повышение цен
 - г) Отмену всех внутренних регламентов
10. Какой показатель используется для анализа изменений в затратах по процессам?
- а) Абсолютная сумма прибыли
 - б) Процентное изменение по каждому процессу
 - в) Количество жалоб клиентов
 - г) Число проведённых совещаний

1.12. Методы анализа бизнес-процессов

Цель методов — не полная перестройка процесса (реинжиниринг), а постепенное улучшение отдельных субпроцессов, которые целесообразно сохранить. Для анализа используются схемы информационных потоков, а также следующие четыре основных метода:

Метод пяти вопросов

Анализ добавленной стоимости

Устранение бюрократии

Анализ длительности цикла

1. Метод пяти вопросов

Метод предполагает постановку пяти ключевых вопросов к каждому этапу на схеме информационных потоков (табл. 35):

Что? — В чем состоит задача этапа?

Где? — Где выполняется этот этап?

Когда? — Когда он выполняется?

Кто? — Кто его выполняет?

Как? — Как именно он выполняется?

Главная цель метода — не просто дать один ответ на каждый вопрос, а сгенерировать несколько альтернативных вариантов.

Это позволяет выйти за рамки текущего состояния и найти возможности для оптимизации.

Таблица 35

Метод пяти вопросов

Вопрос	Цель анализа
В чем состоит задача?	Понять, действительно ли этап решает нужную задачу. Можно ли решить её иначе или вовсе убрать этап?
Где она выполняется?	Оценить целесообразность места выполнения. Есть ли возможность сократить транспортные расходы или ускорить процесс?
Когда она выполняется?	Продумать альтернативные временные рамки. Можно ли перенести задачу, ускорить или выполнить параллельно?
Кто ее выполняет?	Проверить, оптимально ли распределена ответственность. Не сможет ли другой сотрудник сделать это эффективнее?
Как ее выполняют?	Исследовать технологию выполнения. Есть ли более быстрый, дешёвый или качественный способ?

Цель — не просто ответить, а предложить несколько альтернативных решений на каждый вопрос.

Пример:

В компании доставка с поставщика на торговую точку отставала от конкурентов.

При анализе выяснилось: сбор заказов происходил только днём.

Ответ на вопрос «Почему не ночью?»: «Так не принято».

Решение: запуск круглосуточной работы склада, затем сокращение времени цикла поставки.

2. Анализ добавленной стоимости

Анализ позволяет выявить этапы, не приносящие реальной пользы, поскольку они не создают никакой ценности. Часто такие шаги попадают в процесс не из-за их необходимости, а как следствие изначально неудачного проектирования: они возникают в попытке компенсировать недостатки первоначального решения.

Например, этапы, связанные с транспортировкой товаров или материалов, зачастую необходимы лишь потому, что производство размещено не там, где есть реальный спрос. Если бы продукция создавалась непосредственно в месте потребления, перевозки оказались бы излишними, что позволило бы сэкономить значительное время и ресурсы.

Для проведения анализа добавленной стоимости каждый этап процесса следует отнести к одной из трёх категорий:

Добавляют реальную стоимость — этапы, напрямую влияющие на конечный результат и удовлетворяющие потребности клиента. К ним относятся, например, изготовление продукции по требованиям заказчика или, в случае оказания услуг, предоставление клиенту нужной информации или сам факт выполнения услуги.

Добавляют организационную (внутреннюю) стоимость — шаги, важные для функционирования компании, но не воспринимаемые клиентом как ценность.

Сюда входят, к примеру, заказ материалов, ведение внутренней отчётности, хранение данных, которые могут понадобиться другим подразделениям.

Не добавляют никакой стоимости — действия, не приносящие пользы ни клиенту, ни организации.

В эту группу попадают переделки, хранение ненужных бумаг или оборудования «на всякий случай», сбор информации, которая никому не требуется, избыточный контроль за выполнением задач, исправление ошибок, лишние согласования и утверждения заявок.

Выявление и устранение таких бесполезных этапов — ключ к повышению эффективности процессов и повышению ценности, доставляемой клиенту (табл. 36).

Таблица 36

Анализ добавленной стоимости

Категория	Описание	Примеры
Реальная стоимость (для клиента)	Этап прямо влияет на удовлетворение клиента	Производство товара по ТЗ, оказание услуги, предоставление важной информации
Организационная стоимость	Этап полезен компании, но не виден клиенту	Внутренние отчёты, заказ материалов, хранение данных
Нулевая стоимость	Не приносит ценности ни клиенту, ни компании	Переделки, ожидание, дублирование, проверки, ненужные утверждения

3. Устранение бюрократии

Устранение бюрократии во многом схоже с анализом добавленной стоимости: оба подхода направлены на выявление действий, которые не приносят реальной пользы ни организации, ни клиенту. Однако бюрократические процедуры не просто бесполезны — они продолжают размножаться и укореняться в процессах под влиянием, казалось бы, неизбежных внутренних факторов.

Ключевое отличие этого анализа в том, что команда целенаправленно ищет конкретные типы действий. К бюрократическим этапам обычно относятся проверки, согласования, утверждения, ведение реестров, копирование документов, архивирование и другие подобные операции. Их существование редко обусловлено реальными операционными потребностями — чаще всего они возникают из-за психологических причин: недоверия к сотрудникам, страха перед ошибками, стремления подтвердить собственную значимость в организации, низкой самооценки или даже удовольствия от выявления чужих промахов.

Единственного универсального рецепта для выявления и устра-

нения бюрократии не существует. Эффективный путь — последовательно ставить под сомнение необходимость и ценность каждого такого этапа: задавать вопросы, действительно ли он нужен, и может ли процесс функционировать без него. Если удаётся доказать, что результат не пострадает — а часто даже улучшится — такие шаги можно смело исключать.

4. Анализ длительности цикла

Цель данного анализа - определить, сколько времени уходит на прохождение процесса от начала до конца. На такой схеме отображается не только последовательность этапов, но и временные интервалы: сколько прошло с момента старта процесса до завершения каждого этапа, а также сколько времени непосредственно занимает выполнение самого этапа.

Сравнивая сумму времени, затраченного на выполнение всех этапов, с общей длительностью цикла, команда часто обнаруживает значительный разрыв. В ряде случаев доля «полезного» времени — то есть времени, когда действительно происходит работа — составляет всего 5–10 % от общего цикла. Остальное время уходит на ожидания: документы лежат на столе, товары находятся в пути, решения задерживаются.

Существует несколько подходов к сокращению общей длительности цикла без изменения продолжительности самих рабочих этапов — за счёт минимизации простоев и задержек.

Во-первых, некоторые задачи, выполнявшиеся последовательно, можно перевести в параллельный режим.

Во-вторых, алгоритмическая схема помогает выявить избыточные перемещения — например, когда документы или продукция многократно перемещаются между отделами. В таких случаях можно рассмотреть возможность консолидации всех этапов в одном месте и в одно время, устраняя транспортные задержки. В-третьих, улучшение координации между участниками процесса позволяет сократить время ожидания. Например, если таблицы за неделю должны быть собраны к 10:00 в пятницу, их можно подготовить и передать уже в 17:00 в четверг.

В-четвёртых, изменение географического расположения произ-

водства или склада может значительно сократить логистические задержки.

Эти четыре метода демонстрируют разнообразие традиционных подходов к оптимизации бизнес-процессов. Они позволяют упростить операции, ускорить их выполнение, снизить затраты и уменьшить количество ошибок. При этом такие методы не ставят под сомнение фундаментальные принципы существующего процесса и не предполагают его радикальной замены.

Хотя подобные улучшения редко приводят к прорывным, скачкообразным результатам — в отличие от реинжиниринга, — они остаются ценными инструментами. Идеальный подход сочетает оба направления: реинжиниринговая команда может использовать традиционные методы для тонкой настройки и оптимизации отдельных subprocesses в рамках нового, радикально перепроектированного процесса.

Эти методы — инструменты постепенного улучшения, а не радикального изменения.

Они особенно эффективны после реинжиниринга, когда необходимо оптимизировать новые subprocesses.

Использование в комплексе позволяет:

Ускорить процессы

Снизить затраты

Уменьшить количество ошибок

Повысить удовлетворённость клиентов

Тестовые задания

1. Какова основная цель традиционных методов анализа бизнес-процессов?

- а) Полная замена всех процессов
- б) Постепенное улучшение отдельных subprocesses
- в) Увольнение неэффективных сотрудников
- г) Автоматизация всех операций

1. Какой вопрос НЕ входит в «метод пяти вопросов»?

- а) Что?
- б) Почему?
- в) Где?
- г) Кто?

2. Главная цель метода пяти вопросов — это:
- а) Подтвердить текущую практику
 - б) Сгенерировать несколько альтернативных решений по каждому аспекту этапа
 - в) Уволить ответственного сотрудника
 - г) Сократить бюджет на ИТ
3. Что является общей чертой анализа добавленной стоимости и устранения бюрократии?
- а) Оба метода направлены на выявление бесполезных действий
 - б) Оба требуют полной автоматизации процессов
 - в) Оба игнорируют роль сотрудников
 - г) Оба применяются только в государственных учреждениях
4. Какова основная причина возникновения бюрократических процедур?
- а) Технологические ограничения
 - б) Психологические факторы: недоверие, страх ошибок, стремление подтвердить значимость
 - в) Высокая квалификация сотрудников
 - г) Чёткое регламентирование процессов
5. Что показывает анализ длительности цикла?
- а) Только общую стоимость процесса
 - б) Соотношение времени фактической работы и времени ожидания
 - в) Количество сотрудников в процессе
 - г) Уровень удовлетворённости клиентов
6. Что позволяет выявить алгоритмическая схема при анализе длительности цикла?
- а) Избыточные перемещения документов или продукции
 - б) Уровень зарплат сотрудников
 - в) Количество клиентов
 - г) Степень автоматизации бухгалтерии
7. Какой вопрос в методе пяти вопросов помогает оптимизировать распределение ответственности?
- а) Что?
 - б) Где?
 - в) Кто?
 - г) Когда?

8. Какой из перечисленных этапов НЕ создаёт организационной стоимости?

- а) Хранение данных для внутреннего использования
- б) Заказ материалов
- в) Переделка ошибочно выполненной работы
- г) Ведение реестра договоров

9. Что рекомендуется делать при анализе бюрократических этапов?

- а) Автоматически сохранять все утверждения
- б) Последовательно ставить под сомнение их необходимость
- в) Увеличивать количество проверок
- г) Передавать их на аутсорсинг

10. Какой из методов помогает выявить возможность выполнения задач в ночное время?

- а) Анализ добавленной стоимости
- б) Устранение бюрократии
- в) Метод пяти вопросов
- г) Анализ длительности цикла

1.13. Оптимизация бизнес-процессов

Оптимизация бизнес-процессов — это систематическая деятельность по улучшению эффективности, скорости, стоимости и качества выполнения процессов²¹ в. Ниже представлены основные методы оптимизации, каждый из которых сопровождается пояснением и, где возможно, визуализацией в виде таблицы 37.

1. Метод параллельного выполнения работ

Цель: сократить общую длительность процесса за счет одновременного выполнения ранее последовательных операций (рис. 10,11, табл. 37).

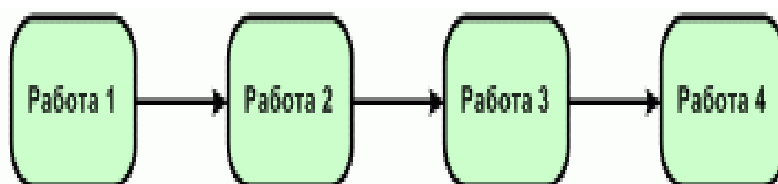


Рис.10. До оптимизации, последовательное выполнение работ бизнес-процесса

²¹ Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 576 с.

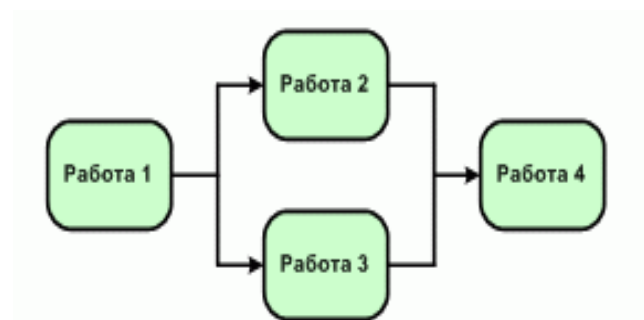


Рис. 11. После оптимизации, параллельное выполнение работ бизнес-процесса

Таблица 37

Согласование документа и подготовка сопроводительного письма

До оптимизации	После оптимизации
Операции выполняются строго последовательно	Некоторые операции выполняются параллельно
Длительность = сумма всех этапов	Длительность = длина самого долгого параллельного пути

Пример: согласование документа и подготовка сопроводительного письма могут выполняться одновременно, а не поочередно.

2. Метод устранения временных разрывов

Цель: устранить простои и ожидания между этапами.

Анализ эффективности бизнес-процессов в современных компаниях показывает, что непосредственно на выполнение полезной работы затрачивается в среднем лишь около 20% от общего времени цикла процесса; остальные 80% приходятся на технологические и организационные простои²².

На рис. представлен пример временной оптимизации бизнес-процессов проекта по оптимизации логистического процесса в торговой компании, в рамках которого рассматривался цикл от момента фиксации продажи на торговой точке до фактического пополнения товарного запаса на ней. Исходная длительность процесса составляла в среднем

²² Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВлГУ, 2020. – 173 с.

67 часов. Проведённая временная инвентаризация выявила, что совокупная длительность операций (суммарное время выполнения работ без учёта внутренних микро-простоев) составляет 26 часов, тогда как 41 час приходится на глобальные временные разрывы — межоперационные ожидания, обусловленные, в частности, режимом работы склада, несогласованностью расписаний подразделений и другими организационными факторами²³.

В ходе проекта были разработаны три последовательно улучшаемые версии целевого процесса: «как надо-1», «как надо-2» и «как надо-3», отличающиеся степенью устранения временных разрывов. В наиболее оптимизированном варианте — «как надо-3» — общая длительность цикла была сокращена до 13 часов, что составляет приблизительно 20% от исходного значения.

Данный кейс подтверждает высокую результативность метода устранения временных разрывов как инструмента радикального сокращения длительности бизнес-процессов²⁴. Сокращение цикла напрямую способствует улучшению структуры товарных запасов, повышению оборачиваемости и росту прибыли организации.

Кроме того, проект демонстрирует принципиальную важность целевой методологии описания бизнес-процессов: использованная в ходе оптимизации схема включала исключительно те элементы и параметры, которые были необходимы для решения задачи временного сокращения. Это подчеркивает необходимость чёткого определения целей оптимизации на начальном этапе проекта, поскольку именно они определяют выбор методов моделирования и глубину детализации процесса (рис. 12).

²³ Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 576 с.

²⁴ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Владимир : ВлГУ, 2020. — 173 с.

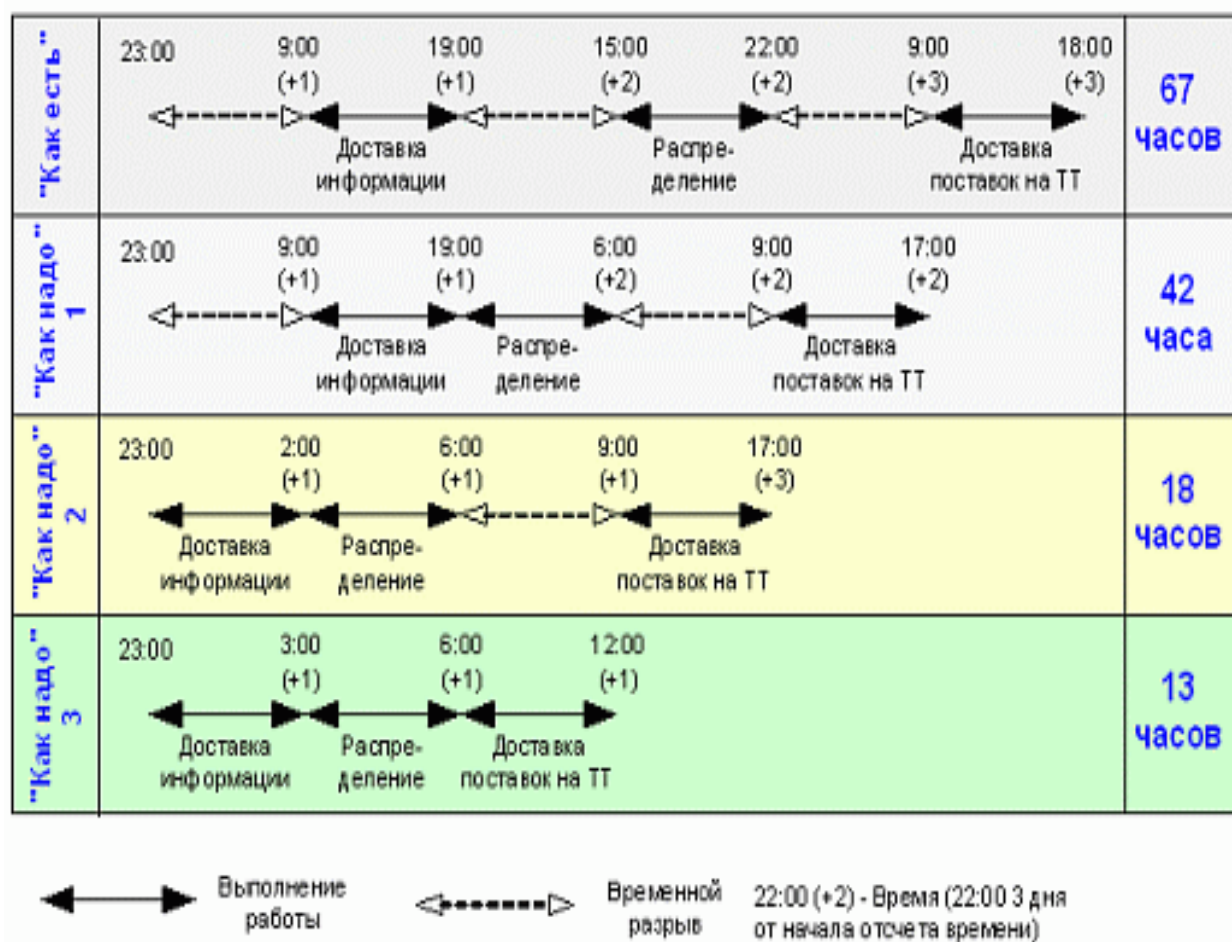


Рис. 12. Пример временной оптимизации бизнес-процессов на основе применения метода устранения временных разрывов

3. Балансировка показателей бизнес-процесса

Сбалансированность КРІ означает логическую взаимосвязь и согласованность показателей: изменение одного из них должно находить отражение в других, если это обусловлено природой процесса²⁵.

Например, если для бизнес-процесса определены три КРІ — общая длительность процесса, время выполнения работ и время временных разрывов, — то при сокращении простоев (временных разрывов) время выполнения работ остаётся неизменным, но общая длительность процесса уменьшается на величину устранённых разрывов (рис. 13).

²⁵ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Владимир : ВлГУ, 2020. — 173 с.



Рис. 13. Разнонаправленное изменение показателей бизнес-процесса при его оптимизации

Такой подход обеспечивает целостную оценку эффективности и предотвращает ситуацию, когда улучшение одного показателя достигается за счёт ухудшения другого (рис. 14).



Рис. 14. Зависимость стоимости различных вариантов бизнес-процесса от их длительности

4. Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса

На практике широко применяется метод, при котором для одного и того же бизнес-процесса разрабатываются и внедряются несколько вариантов его исполнения, адаптированных под разные ситуации или сегменты клиентов (рис. 15). Особенно актуален он для процессов работы с внешними клиентами.

В условиях высокой конкуренции и перехода к «рынку покупателя» компании вынуждены отказываться от массового подхода в пользу индивидуализированного обслуживания. Это достигается за счёт сегментации клиентов и создания под каждый сегмент отдельного варианта процесса — с учётом специфики требований, технологий и компетенций сотрудников. При значительных различиях в реализации таких вариантов могут создаваться специализированные подразделения (например, отдел по работе с ключевыми клиентами).

Такой подход повышает гибкость организации, улучшает качество обслуживания и удовлетворённость клиентов, что напрямую способствует росту доходов, укреплению позиций на рынке и повышению конкурентоспособности.

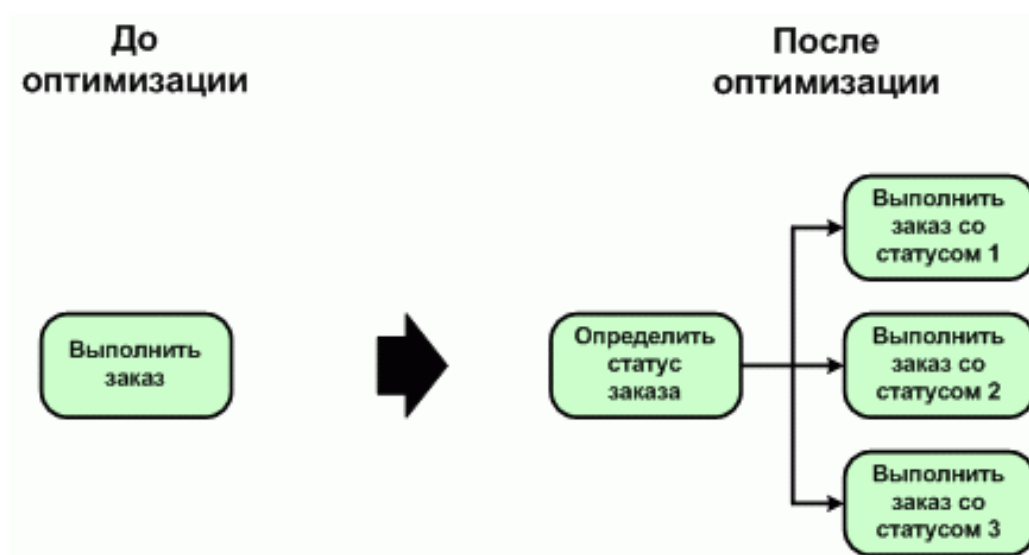


Рис. 15. Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса

5. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса

Один из эффективных методов оптимизации — сокращение числа входов, выходов и «ветвистости» процесса. Сложная, запутанная схема с множеством входов/выходов обычно свидетельствует о неэффективности: такой процесс трудно управлять, он склонен к ошибкам и сбоям.

Суть метода — в анализе окружения процесса «как есть» (включая первичных и вторичных клиентов, поставщиков, входы и выходы) и последующей разработке упрощённой модели «как надо» с меньшим

количеством связей. Оптимизация в первую очередь касается первичных входов и выходов.

Сокращение достигается либо за счёт отказа от избыточных элементов, либо путём их группировки в пакеты. Например, вместо того чтобы клиент получал разные документы от разных сотрудников в разное время и в разных местах, все выходы объединяются в единый пакет — это упрощает взаимодействие, повышает качество и управляемость процесса. (рис. 16)

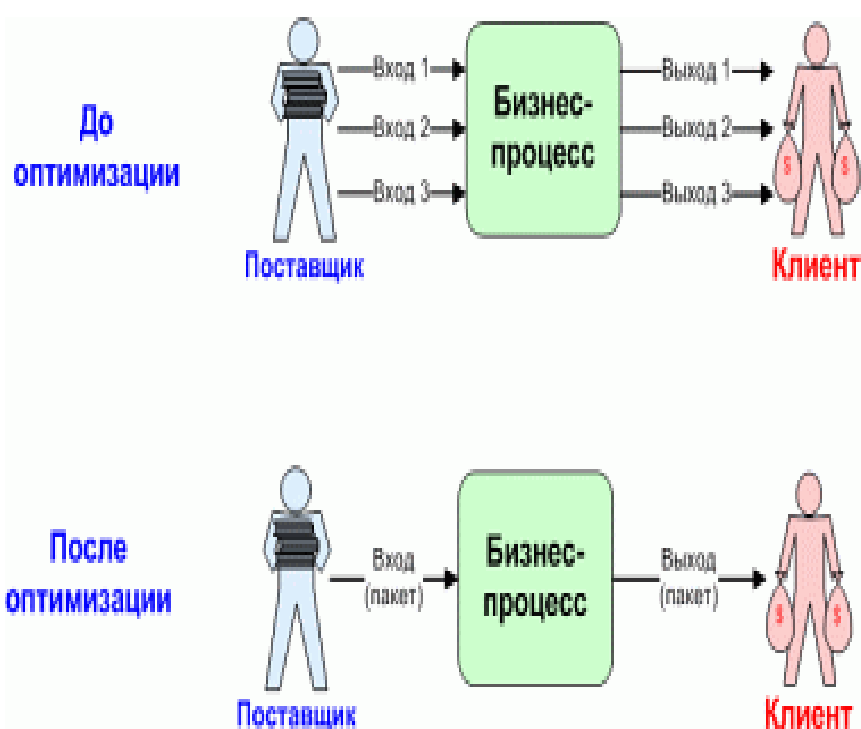


Рис. 16. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса

6. Метод согласования результатов работ бизнес-процесса с требованиями клиентов

Один из наиболее эффективных методов оптимизации — выравнивание результатов каждой операции процесса с реальными требованиями клиентов. Основан он на модели «Поставщик–Производитель–Клиент» и применяется от конца процесса к началу — в соответствии с «тянущей» логикой управления, где клиент выступает драйвером всей цепочки (рис. 17).

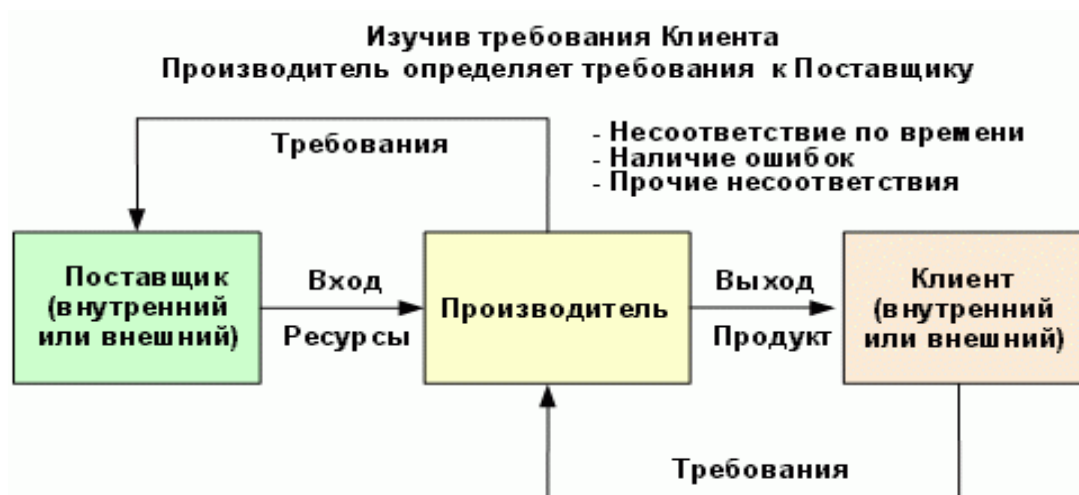


Рис. 17. Модель "Поставщик–производитель–клиент"

На первом этапе определяется первичный клиент последней операции и его потребности (для внешних клиентов — через маркетинговые исследования, сегментацию и формулировку требований). Важно фокусироваться на ключевых сегментах (принцип Парето), чтобы избежать излишней универсализации и усложнения процесса.

Затем сотрудник, отвечающий за данную операцию, корректирует её параметры так, чтобы её выход соответствовал требованиям клиента. Если этого недостаточно, он формулирует требования к ресурсам — то есть к выходам предыдущих операций — и передаёт их «поставщику» внутри процесса. Такой подход последовательно применяется ко всем операциям в обратном порядке.

Для внутренних клиентов метод применяется аналогично, но проще — их требования легче выявить и согласовать.

Хотя большинство компаний на зрелых рынках используют тянущую модель (ориентация на клиента), в отдельных случаях — например, при дефиците поставок или узких производственных мощностях — применяется толкающая модель, при которой оптимизация ведётся от поставщика к клиенту. Некоторые компании даже переключаются между моделями в зависимости от ситуации (например, из-за сезонного переполнения склада).

Тем не менее, на конкурентных рынках клиент остаётся главным узким местом, поэтому при проектировании и оптимизации бизнес-процессов приоритетной считается тянущая модель — с согласованием результатов от клиента к поставщику.

7. Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса

Эффективным методом оптимизации является технологическая интеграция внутренних бизнес-процессов компании с процессами внешних партнёров — поставщиков и клиентов. На практике это может означать, например, согласование форматов взаимодействия: поставщик начинает предоставлять накладные по новинкам и ассортименту отдельно и обеспечивает готовность к отгрузке к 10:00 в день выхода товара.

Интеграция позволяет сократить время, снизить издержки и повысить качество процессов. В ряде случаев компании передают поставщикам часть своих функций — например, управление товарными запасами: поставщик самостоятельно отслеживает остатки, прогнозирует спрос и принимает решения о поставках, получая за это привилегии и долгосрочные контракты.

Аналогично развивается и интеграция с клиентами: фармацевтические дистрибьюторы, например, автоматически принимают заказы от аптек через специализированные системы, что ускоряет обработку и минимизирует ошибки.

В примере оптимизации процесса «Торговля аудио-видео продукцией» были одновременно применены три метода:

согласование результатов с требованиями клиента,
разработка нескольких вариантов процесса,
интеграция с клиентами и поставщиками.

Это демонстрирует, что комплексное применение методов даёт наибольший эффект (рис. 18).



Рис.18. Интеграция бизнес-процессов компании с процессами клиентов и поставщиков

8. Несоответствие результатов требованиям

Даже после оптимизации бизнес-процесса методом согласования результатов с требованиями клиентов сбои неизбежны: будут возникать отклонения по срокам, стоимости, качеству, ошибки и другие несоответствия. Это связано с участием людей — они могут забывать, нарушать договорённости или отсутствовать по уважительным причинам. Даже чёткий регламент, подписанный всеми участниками, не исключает таких рисков полностью.

Однако частоту и масштаб сбоев можно значительно снизить, устранив их ключевые причины. Согласно правилу Парето (20/80), среди множества факторов выделяют основные. Практика российских компаний выявила шесть главных причин несоответствий:

Организационные разрывы

Информационные разрывы

Использование бумажных носителей

Передача информации в устной форме

Нестандартизированный сбор и обмен данными

Отсутствие контрольных точек в процессе

Эффективное снижение влияния этих факторов достигается за счёт:

- минимизации организационных и информационных разрывов;
- сокращения применения бумажных и устных форм коммуникации;
- стандартизации форматов передачи информации;
- внедрения контрольных точек.

9. Стандартизация форм сбора и передачи информации

Один из эффективных способов повышения скорости, качества и снижения издержек бизнес-процессов — стандартизация форм документов. Во многих компаниях сотрудники используют разные шаблоны и программы для оформления однотипных документов (договоров, счетов, актов), что усложняет их обработку — особенно в бухгалтерии — и повышает риск ошибок.

Внедрение единых, утверждённых форм для стандартных ситуаций упрощает взаимодействие, ускоряет обработку и снижает вариативность.

Пример из практики — процесс подбора персонала: соискатели

подают резюме в произвольной форме, но HR-специалисты всё равно просят заполнить стандартизированную анкету. Это позволяет быстро получить нужные данные в сопоставимом виде и принимать обоснованные решения.

Аналогично в стратегическом управлении используется унифицированный инструмент — например, SWOT-анализ, — обеспечивающий единое понимание информации всеми участниками процесса.

Таким образом, стандартизация форм сбора и передачи информации повышает скорость и качество решений, снижает ошибки и операционные затраты.

10. Организация точек контроля в бизнес-процессе

Точки контроля — это операции или механизмы, предназначенные для проверки соответствия результатов отдельных работ установленным требованиям. При выявлении несоответствий запускается обратная связь для корректировки результата (рис. 19).

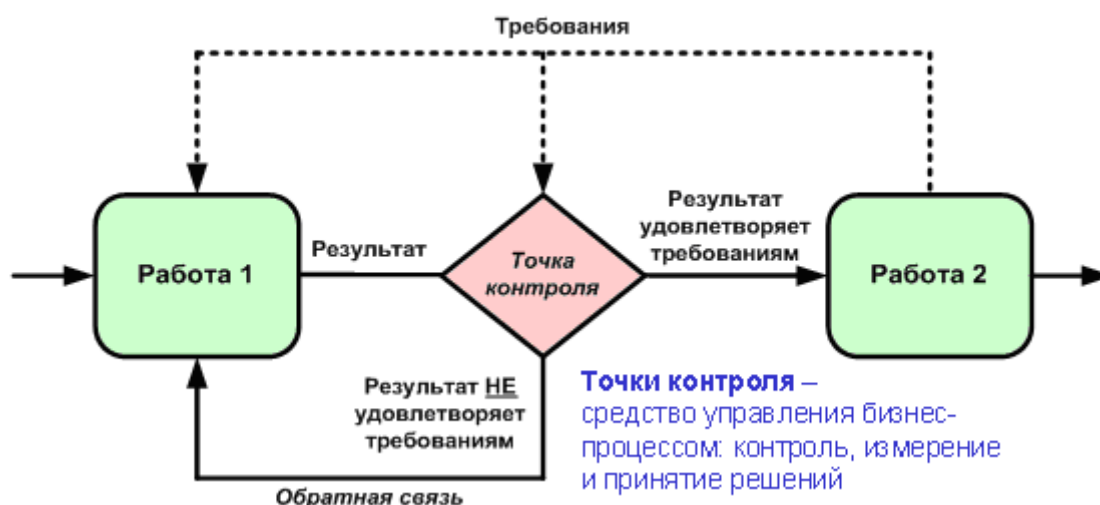


Рис. 19. Точки контроля и организация обратной связи

Существует два типа точек контроля:

Внедрённые в процесс — останавливают дальнейшее выполнение, если результат не соответствует стандарту. Пример: проверка договора юридическим отделом или блокировка выставления счёта в ИТ-системе при незаполненных обязательных полях. Технические аналоги — например, несовместимые разъёмы оборудования, предотвращающие ошибки подключения.

«Наблюдающие» за процессом — работают параллельно, проводя выборочный или периодический контроль без остановки процесса. На основе собранной статистики (например, управленческой отчётности по затратам) владелец процесса принимает решения об оптимизации (рис. 20).

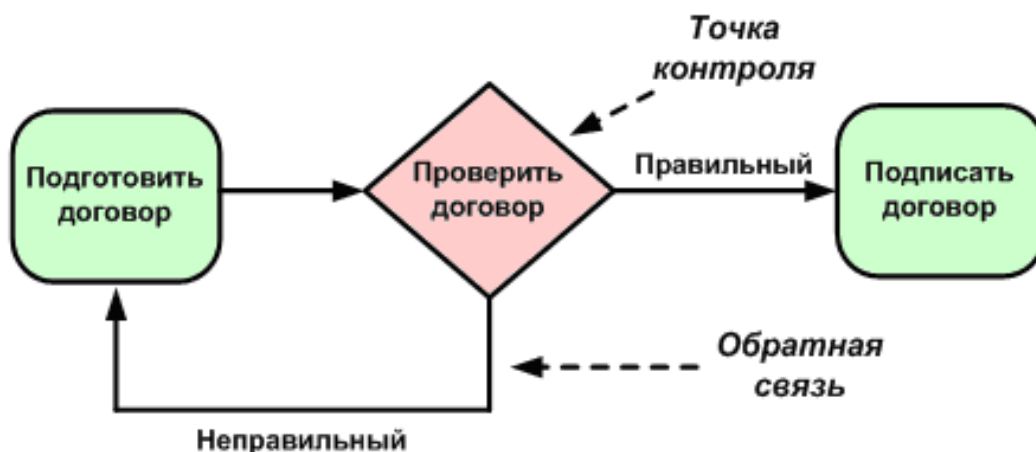


Рис. 20. Пример точки контроля внедренной в бизнес-процесс

Точки контроля — ключевой инструмент управления: они обеспечивают сбор данных, сравнение факта с планом и позволяют оперативно вносить корректирующие воздействия, повышая качество и стабильность бизнес-процессов.

Тестовые задания

1. Какова основная цель метода параллельного выполнения работ?
 - а) Увеличить количество этапов процесса
 - б) Сократить общую длительность процесса
 - в) Увеличить стоимость процесса
 - г) Усложнить взаимодействие между отделами
2. Что составляет в среднем около 80% времени цикла бизнес-процесса до оптимизации?
 - а) Время выполнения полезной работы
 - б) Время временных разрывов и простоев
 - в) Время согласования документов
 - г) Время ожидания клиентов
3. Какой метод предполагает устранение межоперационных простоев, таких как несогласованность расписаний подразделений?

- а) Метод параллельного выполнения
 - б) Метод устранения временных разрывов
 - в) Метод стандартизации форм
 - г) Метод интеграции с поставщиками
4. Какой метод особенно актуален при работе с разными сегментами клиентов?
- а) Метод уменьшения количества входов/выходов
 - б) Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса
 - в) Метод устранения временных разрывов
 - г) Метод стандартизации форм
5. Какой метод направлен на упрощение взаимодействия с клиентом за счёт объединения выходов в единый пакет?
- а) Метод согласования результатов с требованиями клиентов
 - б) Метод уменьшения количества входов и выходов
 - в) Метод интеграции с поставщиками
 - г) Метод параллельного выполнения
6. Какой метод помогает снизить ошибки и ускорить обработку данных за счёт единых шаблонов документов?
- а) Метод уменьшения количества входов
 - б) Метод стандартизации форм сбора и передачи информации
 - в) Метод параллельного выполнения
 - г) Метод балансировки КРІ
7. Пример использования стандартизированной анкеты при приеме на работу иллюстрирует применение:
- а) Метода устранения временных разрывов
 - б) Метода интеграции с поставщиками
 - в) Метода стандартизации форм
 - г) Метода разработки нескольких вариантов
8. Какой метод позволяет повысить гибкость организации и удовлетворённость клиентов?
- а) Метод уменьшения количества входов
 - б) Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса
 - в) Метод устранения временных разрывов
 - г) Метод стандартизации форм
9. Что происходит с общей длительностью процесса при устранении временных разрывов, если время выполнения работ остаётся неизменным?

- а) Увеличивается
- б) Не меняется
- в) Уменьшается
- г) Становится равной времени выполнения работ

10. Какой из методов наиболее эффективен для снижения рисков ошибок при передаче информации между сотрудниками?

- а) Использование устной коммуникации
- б) Применение бумажных носителей
- в) Стандартизация форм сбора и передачи информации
- г) Увеличение числа контрольных точек без стандартизации

Вопросы для самопроверки

1. В чём суть процессного подхода к управлению организацией? Чем он отличается от функционального подхода?

2. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)? Чем он принципиально отличается от постепенной оптимизации процессов?

3. Какие критерии используются для идентификации и выделения бизнес-процессов в организации? Назовите не менее трёх.

4. Какие основные нотации применяются для описания и визуализации бизнес-процессов? Укажите преимущества одной из них.

5. Как оценивается важность бизнес-процесса? Приведите пример количественных и качественных критериев оценки.

6. Что понимается под «проблемностью» бизнес-процесса? Какие показатели могут свидетельствовать о высокой проблемности процесса?

7. В чём заключается метод «точек роста» при анализе бизнес-процессов? Как он помогает выявить возможности для улучшения?

8. Какова роль регламентирующих документов (инструкций, регламентов, процедур) в обеспечении эффективности бизнес-процессов?

9. Как рассчитывается стоимость бизнес-процесса? Какие статьи затрат необходимо учитывать при такой оценке?

10. Назовите не менее трёх методов оптимизации бизнес-процессов и кратко охарактеризуйте суть каждого.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Идентификация бизнес-процессов

Проанализируйте деятельность небольшой организации (например, кофейни, интернет-магазина одежды или репетиторского центра). Выделите:

1 ключевой (основной) бизнес-процесс, создающий ценность для клиента

2–3 обеспечивающих процесса

1–2 управленческих процесса

Представьте результат в виде иерархической схемы процессов с указанием входов и выходов каждого.

Задание 2. Оценка важности и проблемности процессов

Для выделенных в Задании 1 процессов разработайте матрицу оценки по двум осям:

Важность (шкала 1–10): влияние на достижение стратегических целей, удовлетворённость клиента, объём ресурсов

Проблемность (шкала 1–10): частота ошибок, длительность, избыточные операции, жалобы клиентов

Определите приоритетный процесс для оптимизации и обоснуйте выбор.

Задание 3. Описание процесса в нотации BPMN

Выберите один из процессов (например, «Приём и обработка заказа клиента») и опишите его в упрощённой нотации BPMN:

Укажите не менее 5 шагов процесса

Обозначьте роли исполнителей (пулы/дорожки)

Выделите точки принятия решений (шлюзы)

Укажите входы (документы, запросы) и выходы (результаты)

Допускается схематичное изображение от руки с последующим описанием элементов.

Задание 4. Анализ стоимости процесса

Рассчитайте полную стоимость выполнения процесса «Оформление возврата товара» для интернет-магазина при следующих данных:

Время сотрудника службы поддержки: 15 мин (ставка 500 руб./час)

Время логиста на проверку возвращённого товара: 10 мин (ставка 400 руб./час)

Стоимость доставки возврата: 250 руб.

Доля возвратов от общего числа заказов: 5%

Месячный объём заказов: 2 000 шт.

Определите годовые затраты на этот процесс и предложите 2 направления для снижения стоимости.

Задание 5. Разработка регламента процесса
Составьте структуру регламента для процесса «Приём нового сотрудника на работу»:

Цель и границы процесса

Роли и ответственность участников

Последовательность этапов (не менее 6)

Требуемые документы и системы

Критерии качества выполнения

Сроки исполнения ключевых этапов

Укажите, какие риски могут возникнуть при отсутствии такого регламента.

Кейс

«Оптимизация работы сервисного центра по ремонту бытовой техники»

Ситуация

Сервисный центр «ТехноПомощь» работает на рынке 7 лет. Основные услуги: диагностика, ремонт и гарантийное обслуживание бытовой техники (холодильники, стиральные машины, телевизоры). В штате: руководитель, 2 администратора, 5 инженеров-ремонтников, кладовщик.

Проблемы, выявленные руководителем:

Среднее время ремонта увеличилось с 5 до 9 рабочих дней за год.

30% клиентов звонят повторно для уточнения статуса заказа.

15% заказов требуют повторного ремонта из-за ошибок диагностики.

Инженеры тратят до 40% времени на поиск запчастей в кладовой.

Администраторы вручную заполняют 4 разных документа на каждый заказ.

Отсутствует единая система учёта: заказы — в Excel, склад — в бумажном журнале, финансы — в 1С (табл. 38).

Таблица 38

Исходные данные по ключевому процессу «Приём и выполнение заказа на ремонт»:

Этап	Исполнитель	Время	Проблемы
Приём заявки по телефону	Администратор	10 мин	Неполная информация от клиента
Регистрация заказа в Excel	Администратор	7 мин	Ручной ввод, ошибки
Передача заказа инженеру	Руководитель	1 день	Ожидание распределения
Диагностика	Инженер	1–3 дня	Отсутствие запчастей для тестирования
Согласование стоимости с клиентом	Администратор	0,5–2 дня	Клиент не отвечает на звонки
Закупка запчастей	Кладовщик + руководитель	1–5 дней	Проверка наличия у 3 поставщиков
Ремонт	Инженер	1–2 дня	Ожидание запчастей
Тестирование	Инженер	0,5 дня	—
Выдача клиенту / доставка	Администратор	1 день	Отсутствие уведомления клиента

Задания по кейсу

1. Анализ текущего состояния

а) Постройте схему «как есть» (AS-IS) для процесса ремонта, выделив операции с наибольшими потерями времени.

б) Оцените проблемность процесса по трём критериям: длительность, частота ошибок, удовлетворённость клиента (шкала 1–10).

в) Рассчитайте стоимость одного заказа, если средняя ставка сотрудника — 600 руб./час, а накладные расходы составляют 30% от ФОТ.

2. Выявление точек роста

Определите не менее 5 «точек роста» (мест улучшения) в процессе. Классифицируйте их по типу потерь:

- Избыточные операции
- Ожидания
- Передвижения / поиск
- Перепроизводство
- Дефекты

3. Разработка решения «как должно быть» (TO-BE)
- а) Предложите оптимизированную схему процесса с указанием изменений.
- б) Для каждого изменения укажите:
- Метод оптимизации (упразднение, упрощение, автоматизация и др.)
 - Ожидаемый эффект по времени и качеству
 - Необходимые ресурсы для внедрения
- в) Разработайте структуру регламента для нового процесса.
4. Оценка эффективности
- Спрогнозируйте снижение длительности процесса и рост удовлетворённости клиентов после внедрения предложенных изменений. Обоснуйте расчёт.

Темы эссе

1. Сущность и значение процессного подхода в управлении современной организацией.
2. Сравнительный анализ реинжиниринга и непрерывного совершенствования бизнес-процессов: когда какой метод применять?
3. Критерии выделения и идентификации бизнес-процессов верхнего уровня.
4. Преимущества и недостатки графического способа описания бизнес-процессов по сравнению с текстовым и табличным.
5. Методики оценки важности бизнес-процессов: от экспертной оценки до весового сопоставления с КФУ.
6. Проблема оценки проблемности бизнес-процессов и методы ее решения (индекс проблемности).
7. Роль и значение регламентирующих документов в обеспечении эффективности бизнес-процессов.
8. Методология оценки стоимости бизнес-процесса и ее влияние на управленческие решения.
9. Традиционные методы анализа бизнес-процессов: метод пяти вопросов и анализ добавленной стоимости.
10. Современные методы оптимизации бизнес-процессов: от параллельного выполнения работ до интеграции с клиентами.

Глава 2

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Краткое содержание

Этапы проектов, процессы, программы, портфели и продукты. Команда проекта. Роли. Организационная структура проекта. Заинтересованные стороны. Процессы управления. Содержание проекта. Сроки проекта. Коммуникации. Ресурсы проекта.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучающихся развиваются навыки критического мышления и анализа информации, формируются умения планировать и управлять проектами, осваиваются техники эффективной коммуникации и командного взаимодействия, стимулируется творческое мышление для поиска нестандартных решений задач, а также закладываются основы грамотного управления временем и ресурсами при выполнении проектной деятельности.

2.1. Этапы проектов, процессы, программы, портфели и продукты

Понятие проекты, программы и портфели представлены в табл. 39.

Таблица 39

Проекты, программы и портфели

№ п/п	Название	Определение
1.	Проект	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.
2.	Программа	Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений .
3.	Портфель проектов	Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

Этапы Проекты могут планироваться на основе этапов, что позволяет совместно управлять несколькими проектами, относящимися к одной цели²⁶.

Пример:

Благотворительная организация каждый год проводить сбор средств. Организация группирует проекты, связанные с этой деятельностью на три этапа:

- 1) планирование;
- 2) мероприятие;
- 3) дальнейшие действия.

Каждый этап содержит несколько проектов (табл. 40).

Таблица 40

Этапы проектов

Этап	Проекты	Результата этапа
Планирование	Резервирование помещений Выбор докладчиков и получение от них согласия Приглашение участников	Документ с планом мероприятия
Мероприятие	Подготовка помещения Помощь приглашенному докладчику Сопровождение участников	Проведение мероприятия в соответствии с планом
Дальнейшие действия	Опрос участников Сбор замечаний о дальнейших действиях	Документ с анализом мероприятия

Процессы Действия в двух разных проектах могут быть взаимосвязаны; при этом образуются процессы (табл. 41).

Пример:

Есть два проекта:

- один содержит действия, необходимые для разработки системы отслеживания технических проблем;

²⁶ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВлГУ, 2020. – 173 с.

- другой — действия по найму и обучению персонала службы поддержки.

Таблица 41

Процессы на примере проектов

Проект 1	Проект 2
Действия Разработка системы отслеживания технических проблем Проверка системы отслеживания технических проблем Выпуск системы отслеживания технических проблем	Действия Интервьюирование персонала поддержки Наем персонала поддержки Обучение персонала поддержки
Результат Система отслеживания технических проблем центра обработки вызовов	Результат Персонал поддержки центра обработки вызовов

Объединенный набор действий из двух проектов формирует процесс создания центра обработки вызовов. Результатом процесса является полностью работоспособный центр обработки вызовов (табл. 42).

Таблица 42

Результат процесса создания центра обработки вызовов

Процесс	Действия проекта 1	Разработка системы отслеживания технических проблем Проверка системы отслеживания технических проблем Выпуск системы отслеживания технических проблем
	Действия проекта 2	Интервьюирование персонала поддержки Наем персонала поддержки Обучение персонала поддержки
	Результат процесса	Полностью работоспособный центр обработки вызовов

Программы

Программой называется группа проектов, управление которыми выполняется совместно для эффективного использования их взаимосвязи²⁷. Например, строительная компания, которая работает над новым микрорайоном, управляет каждым домом в микрорайоне как отдельным проектом. Группировка проектов в программу для микрорайона упрощает отслеживание хода строительства всего микрорайона и планирование привлечения сторонних ресурсов, таких как цементовозы или подрядчики, выполняющие ландшафтные работы (рис. 21).

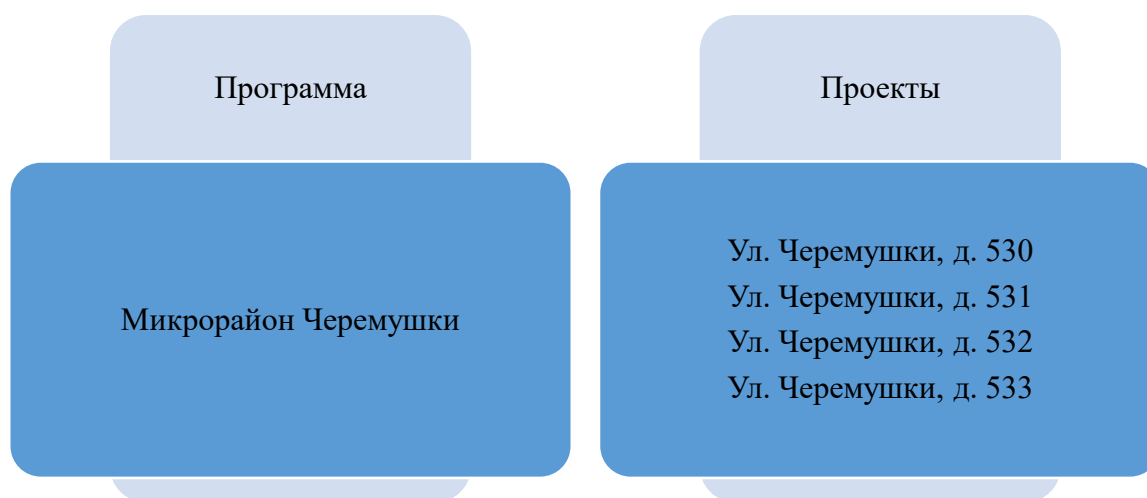


Рис. 21. Группировка проектов в программу

Портфели

Для сопоставления проектов и программ с соответствующими стратегическими бизнес-задачами могут использоваться портфели²⁸. Например:

Компания разработки программного обеспечения определила три стратегических бизнес-цели:

- 1) «Отраслевые инновации»;
- 2) «Разработка безопасного программного обеспечения»
- 3) «Высококачественная поддержка клиентов».

²⁷ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВлГУ, 2020. – 173 с.

²⁸ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

Организация создает портфели для каждой из этих целей («Инновации», «Безопасность» и «Поддержка») и сопоставляет с ними текущие проекты и программы (табл. 43).

Таблица 43

Использование портфеля, для сопоставления проектов и программ

Портфель	Проекты и программы
Инновации	Проект: конкурентный анализ Программа: отраслевое обучение (включает три проекта: «Определение внешних ресурсов», «Обучение менеджеров продуктов» и «Посещение конференций»)
Безопасность	Проект: проверка безопасности Программа: реализация серверной системы регистрации (включает два проекта: «Создание фермы серверов» и «Разработка кода регистрации»)
Поддержка	Проект: развертывание системы отслеживания технических проблем центра обработки вызовов Проект: наем и обучение персонала центра обработки вызовов Программа: веб-ресурсы для клиентов (включает два проекта: «Создание интерфейса системы отслеживания технических проблем, предназначенного для клиентов» и «Разработка и выпуск ресурсов для веб-обучения»)

Конечные результаты проекта

Проекты, этапы и процессы приводят к некоторому результату, который называется конечным результатом. Как правило, конечным результатом является определенный материальный предмет, например документ или готовый продукт²⁹. Конечными результатами могут быть не только продукты и товары, но и результаты или службы. В таблице 44 приведены некоторые примеры таких типов.

²⁹ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВлГУ, 2020. – 173 с.

Конечные результаты проекта

Тип конечного результата	Описание	Примеры
Продукт	Материальный предмет, который является результатом проекта, этапа или процесса.	Документ, приложение, дом
Результат	Результат завершения проекта, этапа или процесса.	Пересмотренный процесс отслеживания ошибок, новая организационная структура, рекомендации по экологически чистому строительству
Служба	Результат этапа, проекта или процесса, позволяющий организации выполнять свои бизнес-функции.	Полностью работоспособный центр обработки вызовов, сбор всех участников на конференции, служба радиодиспетчера

Тестовые задания

1. Что представляет собой процесс в контексте управления проектами?

- а) Это временной интервал выполнения задач.
- б) Это совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретного результата.
- в) Это группа проектов, объединённых стратегией.
- г) Это структурное подразделение, отвечающее за управление проектами.

2. Как наиболее точно описать портфель проектов?

- а) Это список завершённых проектов организации.
- б) Это совокупность проектов и программ, управляемых как единое целое для оптимизации ресурсов и достижения стратегических целей.
- в) Это временная группа проектов, связанных одним заказчиком.

г) Это набор задач одного крупного проекта.

3. Какое определение соответствует понятию «программа»?

а) Это набор независимых проектов, выполняемых одновременно.

б) Это совокупность проектов или подпроектов, объединённых общей стратегической целью и координируемых для достижения выгод, недостижимых при раздельном управлении.

в) Это временные рамки реализации проекта.

г) Это портфель инвестиционных инициатив.

4. Как правильно определить этап проекта?

а) Это совокупность всех задач, выполняемых в рамках одного проекта.

б) Это временной отрезок, в течение которого реализуется определённый набор работ с чёткими результатами.

в) Это группа проектов, объединённых общей целью.

г) Это последовательность процессов управления проектом.

5. Что такое портфель проектов?

а) Это все проекты, реализуемые в одном отделе компании.

б) Это совокупность проектов, программ и других работ, объединённых для достижения стратегических целей организации.

в) Это этап жизненного цикла проекта.

г) Это команда специалистов, управляющая несколькими проектами.

6. Что характеризует программу проектов?

а) Это один масштабный проект, разбитый на подэтапы.

б) Это несколько независимых проектов с разными сроками и бюджетами.

в) Это группа взаимосвязанных проектов, объединённых общей стратегической целью и координируемых совместно.

г) Это портфель текущих операционных задач.

7. Кто входит в проектную команду?

а) Только руководитель проекта и его заместители.

б) Все сотрудники организации, участвующие в проектах.

в) Группа специалистов, назначенных для выполнения работ по конкретному проекту.

г) Только внешние подрядчики, привлечённые к реализации проекта.

8. Как определяется этап проекта?

а) Это часть проекта с чётко определёнными входами, выходами

и контрольными точками.

б) Это группа проектов, объединённых по функциональному признаку.

в) Это совокупность процессов планирования и контроля.

г) Это временный коллектив исполнителей.

9. Что означает управление проектами?

а) Это применение знаний, навыков, инструментов и методов для выполнения проектной деятельности в соответствии с установленными требованиями.

б) Это контроль за расходованием бюджета организации.

в) Это планирование только сроков выполнения задач.

г) Это координация работы нескольких отделов без чётких целей.

10. Что такое проектный офис (РМО)?

а) Это физическое помещение, где проводятся совещания по проектам.

б) Это временная группа экспертов, привлекаемых к решению задач проекта.

в) Это структурное подразделение, обеспечивающее методологическую, административную и ресурсную поддержку управления проектами.

г) Это внешний консультант по управлению проектами.

2.2. Команда проекта

Должность

- Назначается формально
- Определяет набор функций, которые выполнять сотрудник в организации
- Постоянна, до повышения или увольнения

Роль

- Назначается формально
- Определяет набор функций, которые должен выполнять сотрудник в проекте
- Временна, заканчивается вместе с проектом

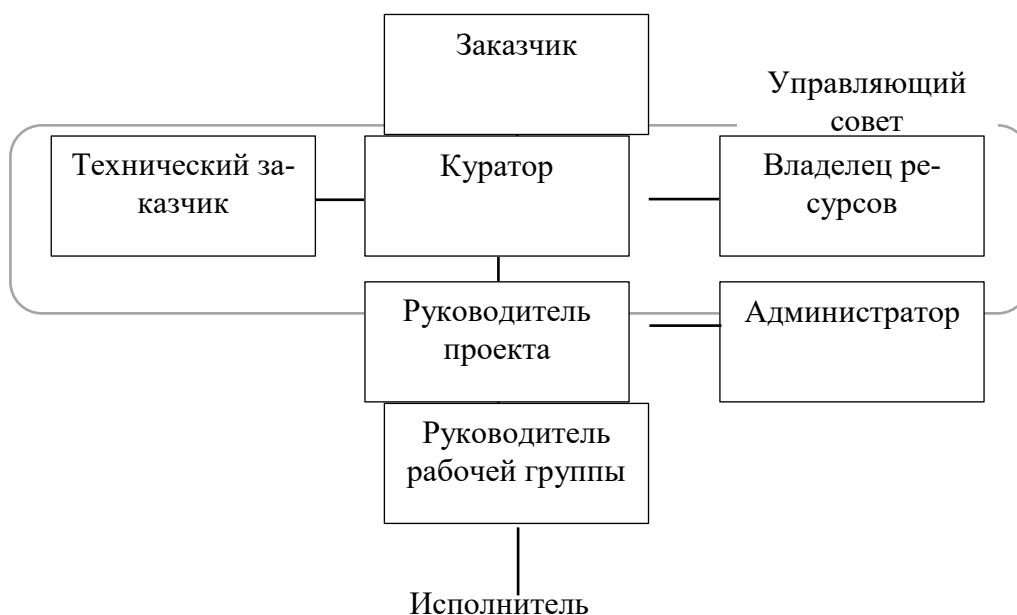


Рис.21. Роли в проекте

Заказчик

Это человек, который владеет результатами проекта и получает выгоды от эксплуатации продукта проекта. В некоторых методологиях эту роль называют «Владелец проекта».

Основные задачи

Утвердить цель проекта - решить нужен ли этот проект, где будет проходить его граница, какими будут показатели успеха в цифрах.

Сформулировать требования к продукту проекта - дать детальное понимание того, что должно быть создано в проекте. За ним остается решение, если необходимо внести изменения в требования к продукту.

Обеспечить проект необходимыми ресурсами - выделить собственные, корпоративные ресурсы или привлечь средства инвесторов.

Принять результаты проекта - подтвердить, что в рамках проекта было создано именно то, что было необходимо. Оценить успех проекта.

Управляющий совет

Это коллегиальный орган для стратегического руководства проектом.

Основные задачи

Принимать ключевые решения в проекте:

- о запуске;

- о переходе от фазы к фазе;
- о внесении изменений;
- о закрытии проект.

Кто играет эту роль

В управляющий совет входят: Куратор, Технический заказчик. Владелец ресурсов. Председателем Управляющего совета является Куратор.

Важно помнить

Иногда в организациях нет смысла создавать Управляющие советы для каждого проекта в отдельности. Так как количество топ-менеджеров ограничено, то все они будут друг у друга в проектах либо в роли куратора, либо технического заказчика, либо владельца ресурсов.

В таких ситуациях рациональнее создать единый коллегиальный орган на всю организацию, который называется «Проектный комитет». В рамках проектного комитета обсуждаются все проекты организации и принимаются ключевые решения.

Технический заказчик

Это лицо, назначенное заказчиком для формулировки требований к продукту проекта. Технический заказчик также проводит прием результата проекта. На практике эту роль называют «Старший пользователь» или «Функциональный заказчик».

Основные задачи

Формулировать и утверждать ожидания и детальные требования к продукту проекта.

Выполнять контроль качества и осуществлять приемку продукта проекта.

Давать прогноз относительно возможности получения выгод за счет эксплуатации созданного продукта проекта.

Кто играет эту роль

В проекте могут быть несколько технических заказчика. Например, один отвечает за технологическое исполнение, другой за организационное.

Важно помнить

Если заказчик в проекте должен быть только один, то технических заказчиков может несколько. Каждый из них будет представлять свою область знаний в проекте.

Если по документам именно заказчик должен подписать все акты,

то он никогда этого не сделает, пока не получит одобрение технического заказчика.

Технический заказчик может представлять интересы заказчика, если тот не способен или не должен делать это сам. В маленьких организациях роль заказчика и функционального заказчика играет один и тот же человек.

Владелец ресурсов

Это лицо, предоставляющее для проекта свои ресурсы. Можно так же встретить название «Старший поставщик».

Основные задачи

Согласовывать сроки и стоимость выполнения работ проекта, в которых задействованы его ресурсы.

Оценивать стоимость внесения изменений.

Обеспечивать качество работы предоставленных в проект ресурсов.

Кто играет эту роль

Классический владелец ресурса — это один из руководителей организации поставщика. Он приезжает на переговоры к куратору проекта, с ним договариваются о том сколько будет стоить работа и в какой срок она будет выполнена.

Владельцем ресурсов может быть и функциональный руководитель внутри организации, реализующей проект. Например, финансовый директор, который отвечает за движение денежных средств и может согласовать, когда и какие платежи будут выполнены. Или начальник отдела программистов, который решит кто из его сотрудников и когда может работать над задачами проекта.

Важно помнить

Владельцев ресурсов, скорее всего, будет несколько.

Владельцев ресурсов важно привлекать к согласованию планов проекта как можно раньше. Иначе планы окажутся нежизнеспособными.

Куратор

Это лицо, которому заказчик предоставил право от его имени принимать ключевые решения в проекте в рамках обозначенных с заказчиком ограничений. В англоязычных стандартах эту роль называют «Спонсор» проекта. Имеется ввиду что спонсор обеспечивает проект ресурсами от имени заказчика.

Основные задачи

Согласовывать интересы технического заказчика и владельцев ресурсов.

Разрешать конфликты и кризисы, если их не может разрешить руководитель проекта.

Принимать любые решения по проекту от имени заказчика, в пределах полномочий, которые тот установил.

Кто играет эту роль

Эту роль играет авторитетный и наделенный широкими полномочиями человек. Чаще это один из заместителей первого лица организации, отвечающий за направление деятельности, в котором реализуется проект.

Важно помнить

Куратор возглавляет управляющий совет проекта. Но в совет входят также технический заказчик и владелец ресурсов. Поэтому решения, принимаемые куратором, должны учитывать их мнения и ограничения.

Куратор имеет ограниченные полномочия. Эта граница определена заказчиком. Например, заказчик устанавливает, что вопросы до миллиарда рублей может решать сам куратор, а всё, что больше - эскалировать на заказчика.

При возникновении вопросов руководитель проекта должен обращаться именно к куратору.

Руководитель проекта

Это основной организатор и локомотив работы команды проекта. Сотрудник, занимающийся ежедневным оперативным управлением проектом.

Основные задачи

Подготовить и постоянно актуализировать план - знать куда двигаться.

Формировать и развивать команду проекта - настаивать на выделении в команду необходимых компетенций в соответствии с планом проекта, заниматься отбором и постоянной работой с командой

Ставить задачи - организовывать исполнение плана.

Осуществлять мониторинг выполнения работ - собирать фактическую информацию о прогрессе.

Анализировать факт - главная функция: строить прогноз о дальнейшем ходе реализации проекта. Зная прогноз можно делать выводы о том, что следует предпринять именно сейчас для того, чтобы закончить вовремя и в рамках бюджета.

Управлять изменениями - вносить корректировки в планы и, при необходимости, согласовывать изменения с Управляющим советом/Куратором проекта.

Кто играет эту роль

Руководителем проекта может стать любой сотрудник организации, имеющий необходимую квалификацию и степень доверия со стороны руководства. Иногда, на эту позицию приглашают сторонних специалистов, имеющих релевантный опыт.

Важно помнить

Выбор руководителя проекта зависит от уровня постановки цели. Например, в государственных органах, где цели фиксируются на уровне выгод, руководителем проекта может стать и заместитель министра.

В таком случае руководитель проекта сосредотачивается на оперативном принятии решений и не выполняет своими руками многие черновые функции. Например, разработка документов и ежедневный контроль. Эти функции переходят к дополнительной роли - администратору проекта.

Администратор

Это специалист, оказывающий поддержку руководителю проекта в выполнении его функций.

Основные задачи

Формирование документации по проекту, в том числе планов.

Сбор фактической информации с исполнителей.

Формирование отчетности.

Поддержка коммуникаций и архивации проектных документов.

Кто играет эту роль

Специалисты, владеющие специальными техническими инструментами: Microsoft Project. Oracle Primavera и др. Они должны вести документооборот и четко выполнять технические задачи.

Важно помнить

Часто роль администратора проекта становится трамплином для

молодых специалистов и студентов. Она позволяет увидеть руководство проектом изнутри и получить опыт, необходимый для карьерного роста.

Руководитель рабочей группы

Это специалист, представляющий группу сотрудников перед руководителем проекта.

Основные задачи

Согласование с Руководителем проекта заданий для группы, сроков и порядка их исполнения.

Организация работы группы специалистов.

Отчетность о работе группы перед Руководителем проекта.

Эскалация проблем на руководителя проекта, если нет возможности решить их самостоятельно.

Кто играет эту роль

Обычно это один из исполнителей-специалистов, являющийся старшим в своей команде.

Важно понимать

Данная роль рациональна, когда исполнителей в проекте больше 7. Или существует несколько функциональных команд (например, разработчики и маркетологи).

Руководителю проекта не нужно ставить задачи напрямую каждому исполнителю. Он может оптимизировать свою нагрузку, работая с руководителями рабочих групп.

Тестовые задания

1. Какие функции входят в основные обязанности заказчика проекта?

- а) Утверждение целей, границ и требований к результату проекта.
- б) Обеспечение проекта необходимыми ресурсами и участие в приёмке итогового продукта.
- в) Оценка достижения бизнес-целей после завершения проекта.
- г) Все перечисленные функции.

2. Какое определение наиболее точно отражает понятие «роль» в контексте управления проектами?

- а) Временное назначение, действующее только на период выполнения проекта.

б) Формальное описание функций и обязанностей, которые должен выполнять участник в рамках проекта.

в) Должность сотрудника в организационной структуре компании.

г) Набор задач, выполняемых конкретным исполнителем в течение одного этапа проекта.

3. Кто, как правило, входит в состав управляющего совета проекта?

а) Только представители высшего руководства.

б) Технический заказчик, куратор проекта и владелец ресурсов.

в) Все сотрудники, участвующие в реализации проекта.

г) Исключительно внешние заинтересованные стороны.

4. Какова ключевая функция технического заказчика?

а) Формулирование и согласование требований к продукту проекта.

б) Приёмка результата и контроль его соответствия заявленным характеристикам.

в) Оценка потенциальной ценности и выгод от внедрения результата проекта.

г) Все вышеперечисленные задачи. *Ответ: г*

5. Кто может исполнять роль технического заказчика?

а) Только генеральный директор.

б) Любой сотрудник организации, уполномоченный представлять интересы бизнеса и формулировать требования к проекту.

в) Исключительно ИТ-специалист.

г) Только внешний клиент.

6. Какова основная функция куратора проекта?

а) Обеспечение проекта финансовыми и материальными ресурсами.

б) Осуществление стратегического надзора и принятие ключевых управленческих решений.

в) Контроль за соблюдением сроков и бюджета.

г) Участие во всех оперативных совещаниях команды.

7. Каковы основные обязанности владельца ресурсов?

а) Согласование сроков и стоимости использования ресурсов.

б) Обеспечение доступности и качества предоставляемых ресурсов (персонал, оборудование и т.п.).

- в) Оценка влияния изменений на ресурсные потребности проекта.
- г) Все перечисленные обязанности.

8. Что представляет собой управляющий совет проекта?

а) Исполнительная команда, непосредственно реализующая проект.

б) Коллегиальный орган, осуществляющий стратегическое руководство и принятие ключевых решений по проекту.

в) Группа внешних консультантов, привлечённых для оценки эффективности проекта.

г) Подразделение, отвечающее за административное сопровождение проекта.

9. Что такое проектный комитет?

а) Оперативная группа исполнителей, работающих над задачами проекта.

б) Коллегиальный орган, отвечающий за стратегическое управление и координацию проекта на высоком уровне.

в) Внешняя аудиторская комиссия.

г) Отдел внутреннего контроля организации.

10. Кто может выступать в роли владельца ресурсов?

а) Только генеральный директор.

б) Только руководитель ИТ-отдела.

в) Любой руководитель подразделения или сотрудник, отвечающий за предоставление ресурсов для проекта.

г) Только внешний поставщик.

2.3. Организационная структура проекта

Существует несколько подходов к формированию организационной структуры проекта.

Проектная структура

При этом подходе создаётся автономная команда, в которую сотрудники привлекаются на 100 % рабочего времени исключительно для выполнения задач проекта. Они не участвуют в операционной деятельности компании и полностью сосредоточены на достижении проектных целей.

Преимущества:

- Возможность подобрать команду с оптимальным набором компетенций, необходимых именно для данного проекта.
- Высокая концентрация участников на целях проекта, отсутствие отвлекающих факторов.
- Чёткая ответственность и единое руководство (обычно — проектный менеджер).

Недостатки:

- После завершения проекта команда распускается, что влечёт за собой необходимость трудоустройства её членов в новые проекты или даже за пределами компании.
- Высокие затраты на формирование и содержание команды, особенно при краткосрочных проектах.
- Риск потери корпоративных знаний и снижения лояльности сотрудников из-за нестабильности занятости.

Функциональная структура

Проект реализуется силами одного функционального подразделения (например, отдела разработки, маркетинга или производства). Участники проекта продолжают выполнять свои основные должностные обязанности, а проектные задачи рассматриваются как часть их текущей работы.

Преимущества:

- Команда уже имеет налаженные процессы взаимодействия и общую корпоративную культуру.
- Сохраняется преемственность знаний и опыта внутри подразделения.
- Низкие накладные расходы на управление проектом.

Недостатки:

- Ограниченность ресурсами и компетенциями одного подразделения может не позволить реализовать сложные межфункциональные проекты.
- Низкий приоритет проектных задач по сравнению с операционными обязанностями.
- Отсутствие единого центра ответственности за результат проекта.

Матричная структура

Это гибридный подход, при котором сотрудники одновременно подчиняются своему функциональному руководителю и проектному менеджеру. Они включаются в проектную команду на определённую

долю рабочего времени, необходимую для выполнения конкретных задач, а остальное время продолжают работать в своём подразделении или над другими проектами.

Преимущества:

- Гибкое привлечение специалистов с нужными компетенциями из разных подразделений.
- Эффективное использование ресурсов компании — сотрудники задействованы только на необходимый объём времени.
- Возможность реализации сложных, междисциплинарных проектов.

Недостатки:

- Возникает «матричный конфликт» — двойное подчинение, которое может привести к противоречиям в приоритетах, задачах и оценке эффективности.
- Повышенные требования к координации и коммуникации между участниками.
- Необходимость чёткого регулирования ролей, зон ответственности и механизма принятия решений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от масштаба проекта, его длительности, требуемых компетенций, доступных ресурсов и корпоративной культуры организации. На практике часто используется смешанный подход, адаптированный под конкретные условия реализации проекта.

Тестовые задания

1. Какая организационная структура предполагает создание автономной команды, полностью сосредоточенной на проекте?

- а) Функциональная
- б) Матричная
- в) Проектная
- г) Смешанная

2. В какой структуре проект реализуется силами одного функционального подразделения?

- а) Проектной
- б) Матричной
- в) Функциональной
- г) Гибридной

3. Какое преимущество матричной структуры позволяет реализовывать междисциплинарные проекты?

- а) Сохранение корпоративной культуры
- б) Гибкое привлечение специалистов из разных подразделений
- в) Низкие затраты на содержание команды
- г) Единое руководство

4. В какой структуре сотрудники продолжают выполнять свои основные обязанности параллельно с проектными задачами?

- а) Только в проектной
- б) Только в функциональной
- в) В функциональной и матричной
- г) Только в матричной

5. Какой из перечисленных недостатков характерен именно для матричной структуры?

- а) Расформирование команды после завершения проекта
- б) Ограниченность компетенций одного подразделения
- в) Двойное подчинение
- г) Низкая концентрация на целях проекта

6. Какой подход требует наибольших усилий по координации и коммуникации?

- а) Проектный
- б) Функциональный
- в) Матричный
- г) Линейный

7. Какой принцип лежит в основе проектной структуры?

- а) Интеграция в существующие процессы компании
- б) Полная автономия и фокус на проекте
- в) Минимизация затрат
- г) Сохранение штатной структуры

8. Что, согласно тексту, часто используется на практике при выборе организационной структуры?

- а) Чисто проектная модель
- б) Чисто функциональная модель
- в) Смешанный подход
- г) Случайный выбор

9. Какой тип структуры наименее подходит для краткосрочных проектов с ограниченным бюджетом?

- а) Функциональная
- б) Матричная
- в) Проектная
- г) Смешанная

10. В какой структуре наиболее высок риск того, что проектные задачи будут откладываться в пользу операционных?

- а) Проектной
- б) Функциональной
- в) Матричной
- г) Во всех одинаково

Ответ: б

2.4. Заинтересованные стороны

1. Определение состава заинтересованных сторон

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо:

- 1) Идентифицировать заинтересованные стороны.
- 2) Определить состав заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны в проекте (Project Stakeholders, стейкхолдеры) - физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта (рис. 22).



Рис. 22. Заинтересованные стороны

Руководителю проекта нужно минимизировать конфликты интересов заинтересованных сторон для того, чтобы добиться достижения цели проекта.

Для этого следует:

1) Определить состав заинтересованных сторон и зафиксировать их в реестре (табл. 43).

Таблица 43

Реестр заинтересованных сторон

№ п/п	Код	Категория	Роль в проекте	Ф.И.О.	Ожидания/Интерес	Влияние	Заинтересованность
1							
2							
...							
n							

2) Разработать стратегию работы с заинтересованными сторонами.

На основании реестра может быть создана карта заинтересованных сторон, используя которую легче определить какую стратегию взаимодействия выбрать (рис. 23).



Рис.23. Круг стейкхолдеров

2. Управление заинтересованными сторонами

Выделяют 4 варианта взаимодействия с заинтересованными сторонами:

- 1) Бездействие (Inactive) - отсутствие взаимодействия со стейкхолдерами.
- 2) Реагирование (Reactive) - вынужденное взаимодействие.
- 3) Проактивность (Proactive) - предугадывание желаний стейкхолдеров.
- 4) Взаимодействие (Interactive) - активное вовлечение стейкхолдеров.

Основные инструменты работы с заинтересованными сторонами (рис. 24)

1. Устав (паспорт) проекта - определяет границы проекта и устанавливает критерии успешности проекта.

2. Документы по требованиям (матрица отслеживания требований) - определяют требования всех заинтересованных сторон, устанавливают приоритеты требований и описывают способы удовлетворения требований.

3. Журнал вопросов и проблем - позволяет всем заинтересованным лицам эскалировать проблемы и вопросы на соответствующий уровень принятия решений.

4. Реестр изменений - позволяет вести учет изменений в проекте и архивирует принимаемые решения по изменениям.



Рис. 24. Порядок работы с заинтересованными сторонами

Принципы работы со стейкхолдерами:

Стейкхолдеров всегда больше на одного, чем вы знаете.

Интересов у них всегда больше на один, чем вы знаете.

У одного стейкхолдера может быть много интересов.

У разных стейкхолдеров может быть один интерес.

Важны не столько стейкхолдеры, сколько их интересы.

Тестовые задания

1. Что такое заинтересованные стороны проекта согласно ГОСТ Р ИСО 21500?

- а) Только заказчики и инвесторы
- б) Физические лица и организации, вовлечённые в проект или чьи интересы, могут быть затронуты
- в) Только члены проектной команды

2. Какой первый шаг рекомендуется при работе с заинтересованными сторонами?

- а) Разработать стратегию коммуникации
- б) Идентифицировать и зафиксировать заинтересованные стороны в реестре
- в) Провести опрос удовлетворённости

3. Какой документ помогает определить границы проекта и критерии его успешности?

- а) Матрица отслеживания требований
- б) Устав (паспорт) проекта
- в) Журнал вопросов и проблем

4. Какой из перечисленных инструментов позволяет отслеживать изменения в проекте?

- а) Реестр изменений
- б) Карта стейкхолдеров
- в) Устав проекта

5. Какой подход к взаимодействию со стейкхолдерами предполагает активное их вовлечение?

- а) Бездействие
- б) Реагирование
- в) Взаимодействие

6. Что отражает карта заинтересованных сторон?

- а) Только финансовые вложения

- б) Уровень влияния и заинтересованности стейкхолдеров
- в) Только организационную структуру
- 7. Какой подход предполагает предугадывание желаний стейкхолдеров?
 - а) Проактивность
 - б) Бездействие
 - в) Реагирование
- 8. Что обязательно указывается в реестре заинтересованных сторон?
 - а) Только ФИО
 - б) Только влияние
 - в) Роль в проекте и ожидания
- 9. Согласно принципам, у одного стейкхолдера может быть:
 - а) Только один интерес
 - б) Много интересов
 - в) Никаких интересов
- 10. Что является целью управления заинтересованными сторонами?
 - а) Минимизация конфликтов интересов для достижения цели проекта
 - б) Увеличение бюджета проекта
 - в) Сокращение сроков выполнения задач

2.5. Процессы управления

Процессы управления проектом включают в себя действия, которые должен выполнять руководитель проекта и члены команды управления. Модели помогают упростить описание этих процессов (табл. 44).

Взаимосвязь между управленческими группами процессов:

Предложенная модель характерна для «процессных» стандартов управления проектами (таких как PMBoK и ISO 21500). В стандарте ICB предлагается иная модель - «компетентностная», а в стандарте PRINCE2 процессы представлены в иной группировке.

Таблица 44

Процессы управления проектом (стандарт ISO 21500-2014)

Предметные области и процессы управления	Инициирование	Планирование	Исполнение	Контроль	Закрытие
Интеграция	Разработка Устава проекта	Разработка Планов проекта	Руководство проектной деятельностью	Контроль работы по проекту; Контроль изменений	Завершение проекта или фазы; Сохранение накопленного опыта
Заинтересованные стороны (ЗС)	Определение состава ЗС		Руководство ЗС		
Содержание		Определение содержания; Определение СДР; Определение работ		Управление содержанием	
Ресурсы	Формирование команды проекта	Оценка ресурсов проекта; Определение ОСП	Развитие команды проекта	Оценка ресурсов проекта; Определение ОСП	
Сроки		Определение последовательности работ Оценка длительности работ Разработка Расписания		Контроль расписания	

Стоимость		Оценка затрат Составление бюджета		Контроль затрат	
Риски		Идентификация рисков Оценка рисков	Реагирование на риски	Управление рисками	
Качество		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Закупки		Планирование закупок	Выбор поставщика	Управление контрактами	
Коммуникации		Планирование коммуникаций	Распространение информации	Управление коммуникациями	

Однако по содержанию всё сводится к одинаковым задачам, стоящим перед руководителем проекта.

Основной инструмент процесса инициирования — Устав проекта.

Иногда этот документ называют Паспорт проекта.

Форма этого документа также может отличаться в компаниях и проектах, но в нем всегда есть минимальный набор обязательных разделов, представлена на рис. 25.

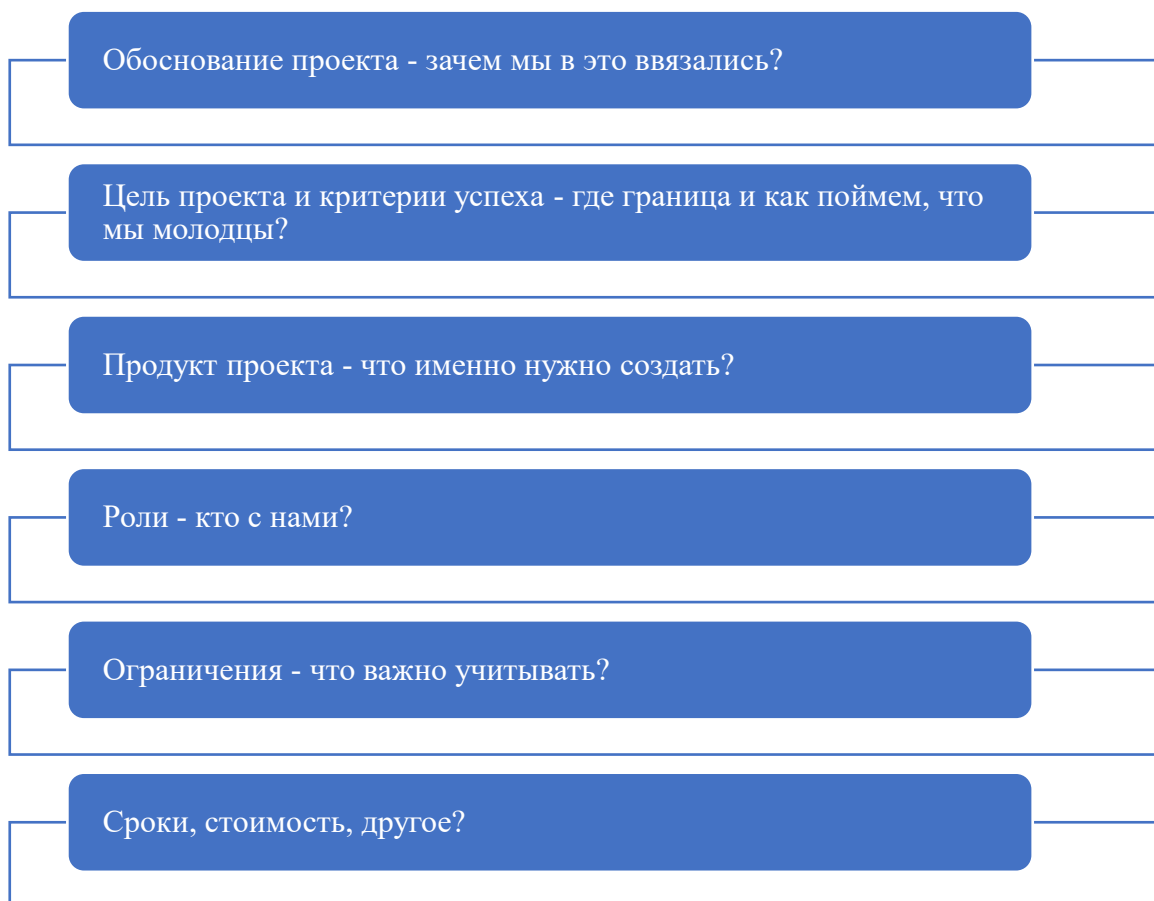


Рис. 25. Обязательные разделы паспорта проекта

Процессы инициирования нужны для того, чтобы все участники проекта шли в одну сторону.

Эти процессы завершаются тем, что руководитель проекта получает формальные полномочия реализовывать проект, а все участники одинаково понимают, что будет происходить в этом проекте.

Основная задача планирования – дать всем участникам проекта понять, что нужно делать, кому и когда.

Для организации работы в команде невозможно полагаться только на документы и технические инструменты, также необходимы поведенческие компетенции (soft-skills).

Перечень поведенческих компетенций, которые приводит стандарт НТК СОВНЕТ, представлен на рис. 26.

Контроль выполняет две задачи:

Мониторинг - сбор факта.

Корректировка - прогнозирование, формирование выводов и принятие решений Video.

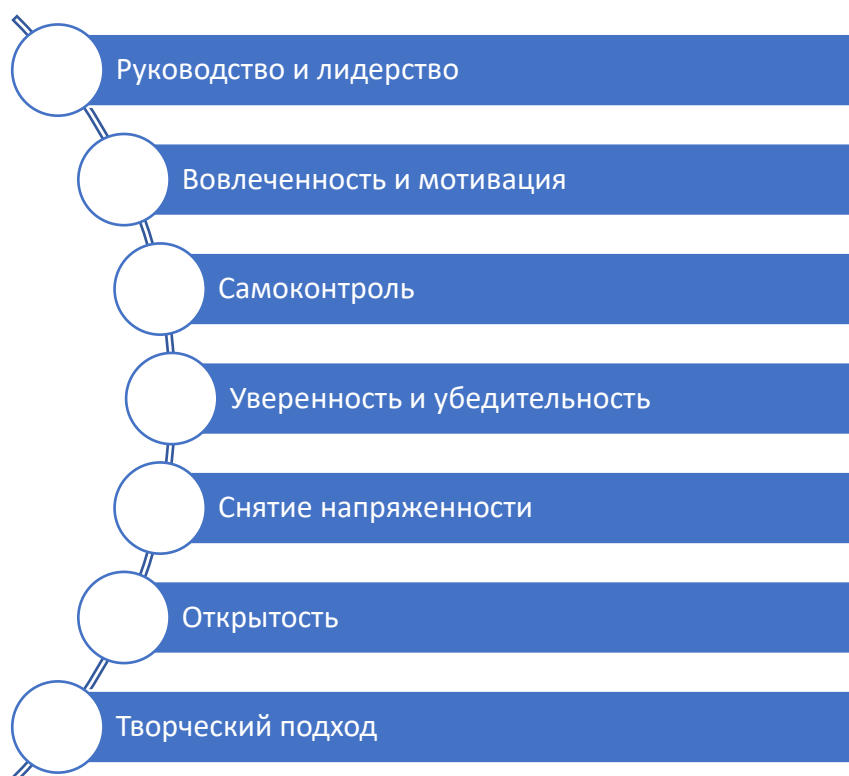


Рис. 26. Перечень поведенческих компетенций

Проект обязательно должен иметь четкую точку завершения - даже, если это произошло преждевременно. Например, было принято решение досрочно закрыть проект.

Предметные группы процессов

Предметные группы процессов иллюстрируют то, о чем должен думать руководитель проекта.

Реестр заинтересованных сторон.

В таблицу вносят всю информацию о всех известных стейкхолдерах проекта, предложения и планы по работе с ними.

Структурная декомпозиция продукта и Структурная декомпозиция работ (СДР).

Еще используется словосочетание - Иерархическая структура продукта или англоязычное PBS (Product breakdown structure). СДР представляет собой документ, содержащий поступенчатую детализацию продукта проекта на элементы.

Построение СДР позволяет сформировать полную картину относительно того, что необходимо создать в проекте. Далее, на основании структуры продукта строится структура работ, отвечающая на вопрос - какие работы предстоит выполнить в проекте (рис. 27).



Рис.27. Структурная декомпозиция работ проекта «Ванная комната»

Организационная структура проекта (ОСП).

Под ресурсами в первую очередь понимается команда, поэтому все процессы данной группы направлены на формирование полноценной команды: подбор квалифицированных специалистов на нужные роли и поддержка их мотивации и профессионального развития.

Расписание проекта.

После того, как определили какие работы нужно выполнить, можно определить последовательность выполнения работ, прогнозную дату завершения проекта. Расписание может быть составлено в специализированном программном обеспечении:

Microsoft Project;

Oracle Primavera;

Project Libre;

Или же в MS Excel.

Бюджет проекта.

Бюджет проекта — это документ, отражающий распределение затрат во времени. На основании бюджета можно сделать вывод о том, когда и в каком объеме потребуется финансирование для проекта.

Реестр рисков

Реестр рисков - это таблица, в которую Руководитель проекта записывает сведения об известных ему рисках, фиксирует их оценку,

приоритезирует эти риски, и, конечно, указывает планы по работе с данными рисками.

Реестр рисков помогает держать много информации о том, что может произойти на проекте, не в голове, а в прозрачном структурированном виде. Это позволяет Руководителю проекта спокойнее и легче принимать решения³⁰.

Документы, фиксирующие требования к качеству.

Требования к качеству в проекте могут фиксироваться в различных наборах документов. Пример - техническое задание. Иногда, достаточно сложно сформулировать одно техническое задание - если продукт проекта комплексный. В таком случае можно формулировать требования к каждому из элементов PBS.

Важно, чтобы напротив каждого требования был поставлен измеримый критерий, с помощью которого будет возможно определить выполнено ли оно. Мероприятия по контролю качества становятся частью Расписания проекта, а их стоимость должна быть учтена в бюджете³¹.

План поставок и Документы, фиксирующие порядок осуществления закупок.

Работа отдела закупок в организации одна из самых жестко регламентированных. Например, государственные организации в России подчиняются требованиям 44-го Федерального Закона или 223-го Федерального Закона.

Коммерческие корпорации также устанавливают правила осуществления закупок³². В таких условиях, если необходимо осуществить закупку для проекта, нужно начинать планировать её заранее, чтобы не попасть впросак из-за того, что не успели выполнить все формальные процедуры в срок.

План коммуникаций.

В плане коммуникаций по проекту, прописываются ответы на вопросы «5К»: Кто, Кому, Какую, Когда, Как передает информацию?

³⁰ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

³¹ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с

³² Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с

Тестовые задания

1. Какой документ является основным инструментом процесса инициирования проекта?
 - а) План управления рисками
 - б) Устав проекта
 - в) Структурная декомпозиция работ (СДР)
2. Какая предметная область процессов управления включает в себя «Формирование команды проекта»?
 - а) Ресурсы
 - б) Сроки
 - в) Заинтересованные стороны
3. Что из перечисленного является задачей процесса «Контроль»?
 - а) Разработка планов проекта
 - б) Мониторинг и корректировка
 - в) Идентификация заинтересованных сторон
4. Что представляет собой СДР (Структурная декомпозиция работ)?
 - а) Документ с поступенчатой детализацией продукта проекта на элементы
 - б) Таблицу с оценкой рисков проекта
 - в) График распределения бюджета во времени
5. Какой документ отражает распределение затрат во времени?
 - а) Устав проекта
 - б) Бюджет проекта
 - в) Реестр рисков
6. Что фиксируется в реестре рисков?
 - а) Только финансовые потери
 - б) Информация об известных рисках, их оценка и планы по работе с ними
 - в) Список всех членов проектной команды
7. Что является основной задачей планирования в управлении проектом?
 - а) Дать понимание участникам, что нужно делать, кому и когда
 - б) Завершить все работы досрочно
 - в) Минимизировать количество заинтересованных сторон
8. Какой из перечисленных документов может использоваться

для фиксации требований к качеству?

- а) Журнал вопросов
- б) Техническое задание
- в) Организационная структура проекта (ОСП)

9. Что, согласно тексту, является обязательным для проекта?

- а) Четкая точка завершения
- б) Неограниченный бюджет
- в) Отсутствие рисков

10. Почему важно заранее планировать закупки для проекта, особенно в госсекторе?

- а) Чтобы избежать нехватки ресурсов
- б) Чтобы успеть выполнить все формальные процедуры в срок
- в) Чтобы увеличить бюджет проекта

2.6. Содержание проекта

1. Определение содержания проекта

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо определить (рис. 28):

Содержание проекта — это работы, которые необходимо выполнить для достижения цели проекта³³ (рис. 28).

Требования к продукту проекта задаются:

- Заказчиком проекта.
- Представителями пользователей / Функциональным заказчиком.
- Другими заинтересованными сторонами, обладающими экспертизой.

Вначале определяются общие ожидания от итогового продукта (например, нужна быстрая информационная система). А затем происходит фиксация детальных требований. Это будут уже точные измеримые критерии (например, время отклика информационной системы не более 0,2 секунд).

³³ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 248 с

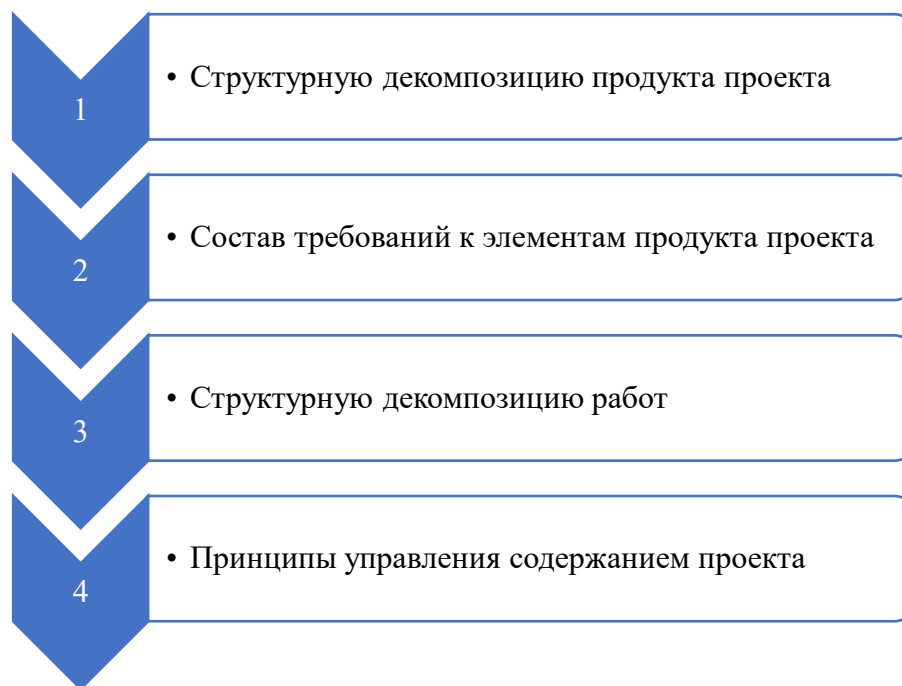


Рис. 28 Содержание проекта

Такое разделение позволяет на старте проекта быстрее оценить масштаб и сложность проекта и принять осознанное решение - имеет ли смысл вкладывать усилия в дальнейшее детальное планирование.

В дальнейшем, при реализации проекта, требования могут уточняться. Важно сделать процесс уточнения требований контролируемым - заранее определить точки, в которых ожидается пополнение реестра требований³⁴. Обычно, это моменты завершения фаз - получение промежуточных результатов.

Процесс формирования требований к продукту проекта можно разложить на шаги (рис.29):

³⁴ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с

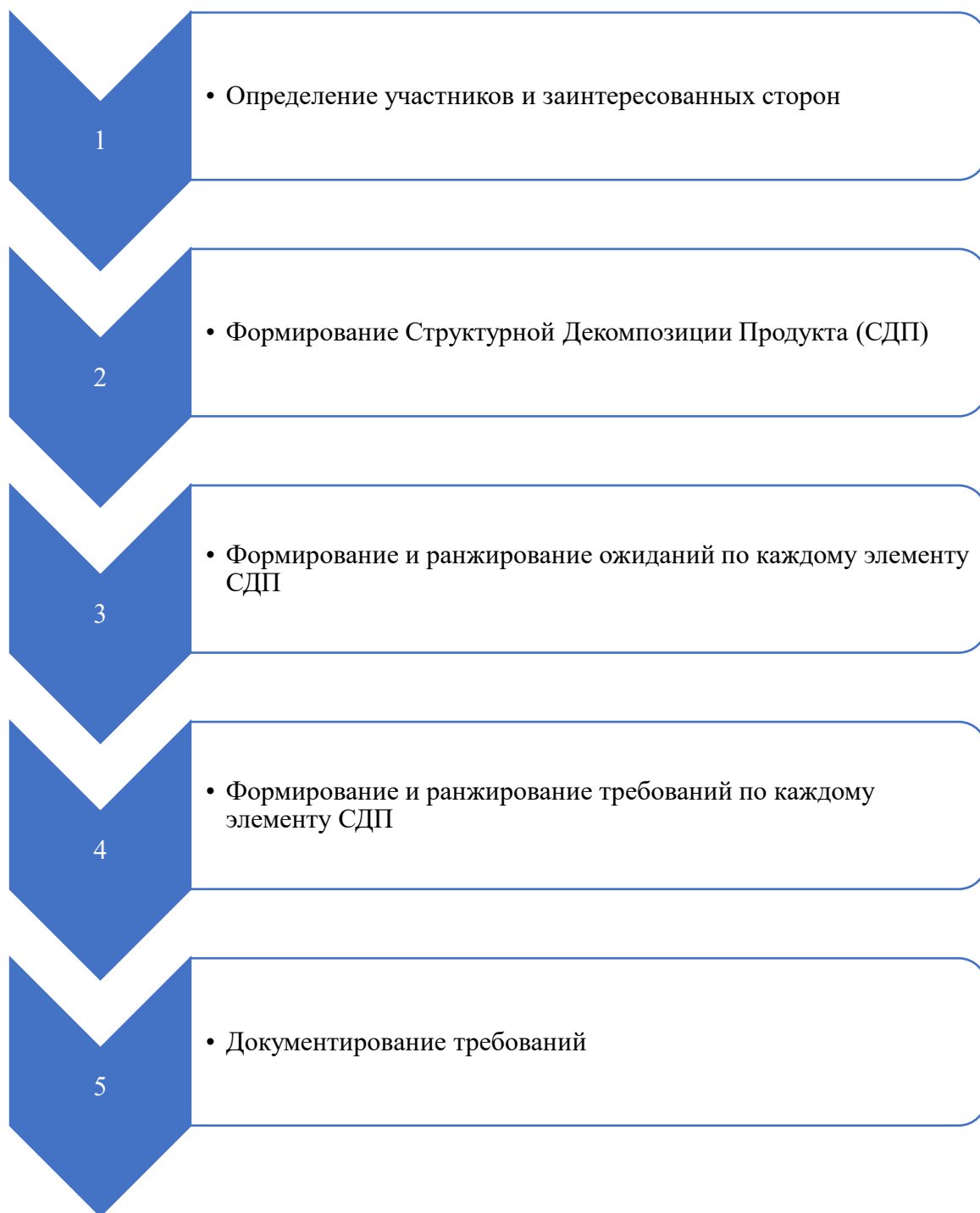


Рис. 29. Процесс формирования требований к продукту проекта

Например, продуктом проекта является система управления проектами. Создадим для нее СДП. Получается, что система управления проектами как конечный продукт проекта будет состоять из 3-х частей: нормативная база, информационная система и обученный персонал (рис. 30).

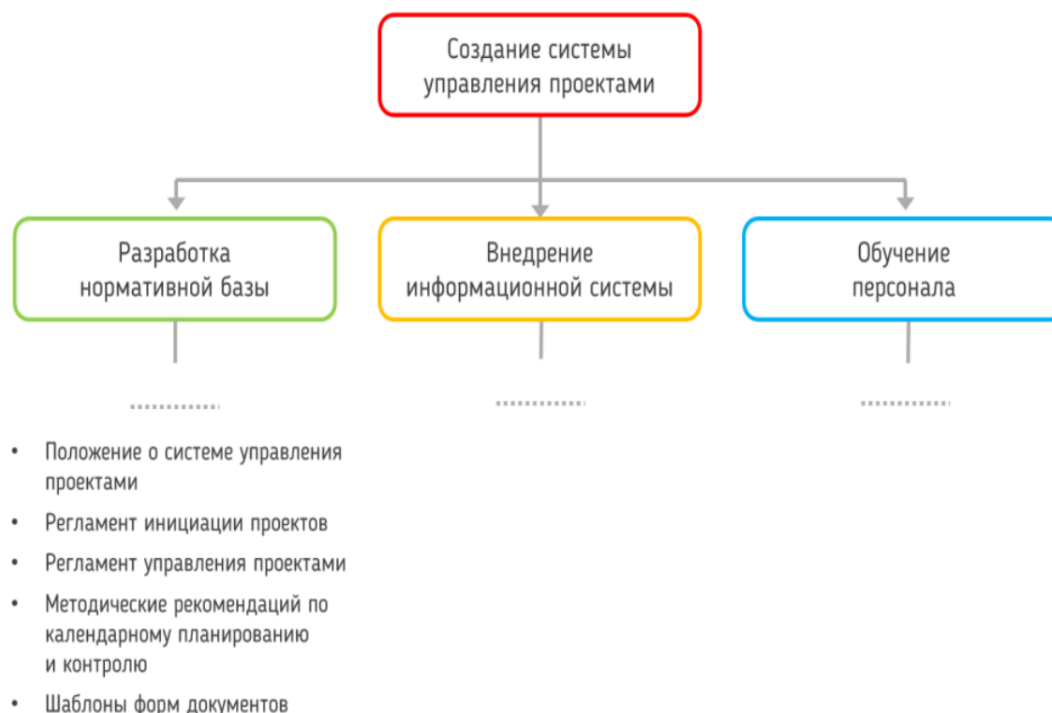


Рис. 30. Структурная декомпозиция продукта (СДП)

Каждую из этих частей разбивается на простые конечные продукты и уже к ним предъявляются требования.

Требования должны быть оценены по критериям качества:

- Понятность(однозначность).
- Соответствие целям проекта.
- Тестируемость.
- Структурированность.
- Указание источника получения.

Не все требования к продукту проекта одинаково важны, и не все стоит выполнять. Важно расставлять приоритеты среди требований³⁵. Одна из техник приоритизации требований - MosCow.

- Must - обязательные требования
- Should - желательные требования
- Could - возможные требования
- Won't - требования, которые будут лишними в данном проекте

2. Определение структурной декомпозиции и состава работ

Когда продукт проекта определен и собраны требования к нему,

³⁵ Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с

становится возможно определить состав работ³⁶. Полный перечень работ проекта будет отражен в структурной декомпозиции работ (СДР).

Перед разработкой СДР определяется принцип декомпозиции верхнего уровня:

- По продукту.
- По фазам жизненного цикла.
- По элементам организационной структуры

Затем делается последовательная детализация каждого из блоков до получения полного перечня работ для завершения проекта. Подходы можно смешивать в одной СДР. Но важно соблюдать правило: один уровень - один подход (рис. 31).

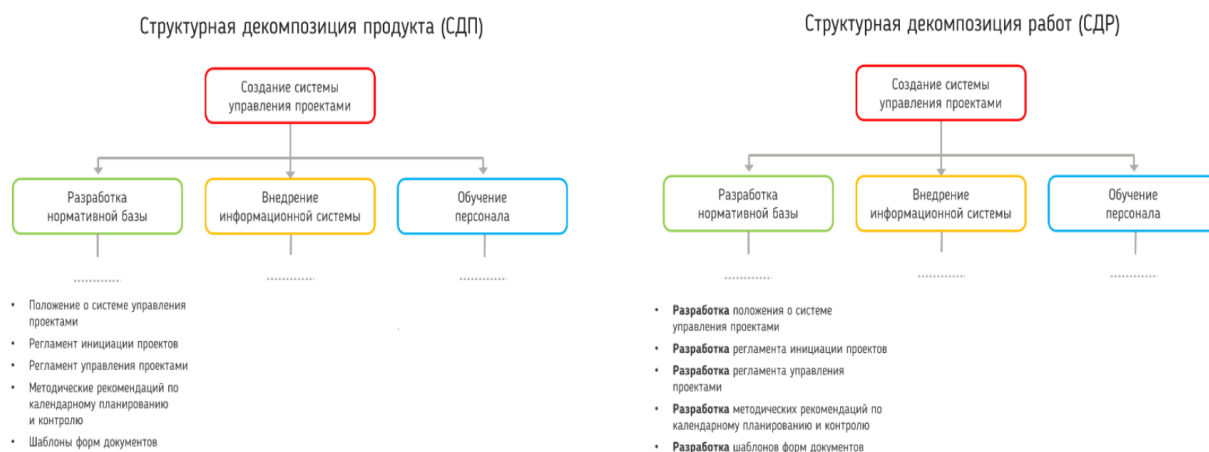


Рис. 31. Подходы определения состава работ структурной декомпозиции

СДР не отражает последовательность выполнения работ - только перечень. На нижнем уровне структурной декомпозиции отражаются конкретные работы или пакеты работ

Стандарты рекомендуют графическое представление СДР дополнять табличным³⁷.

Такой формат называется «Словарь СДР» (табл. 45). Это таблица, которая содержит ID конкретной работы, ее описание, контрольные события и вехи, ответственного и т.д.

³⁶ Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

³⁷ Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

«Словарь СДР»

ID работы	Описание работы	Информация о контракте	Контрольные события и вехи	Ответственный
1.1.2.	Разработка ...	Доп. соглашение к договору №...	Прототип согласован ... Окончательная версия утверждена...	Иванов

Конкретные работы, которые необходимо выполнить, будут находиться на самом нижнем уровне детализации СДР, поэтому необходимо выбрать подходящий уровень.

Например, создание положения о системе управления проектами разбивается на следующие работы: разработка, согласование, публикация. Эти работы можно дополнительно детализировать (рис. 32).

- 1.1. Разработка Положения о системе управления проектами
 - 1.1.1. Разработка документа
 - 1.1.1.1. Подготовка черновика
 - 1.1.1.1.1. Подготовка раздела «Объект управления»
 - 1.1.1.1.2. Подготовка раздела «Субъект управления»
 - 1.1.1.1.3. Подготовка раздела «Процесс управления»
 - 1.1.1.2. Проведение рабочей сессии
 - 1.1.1.3. Доработка документа
 - 1.1.2. Согласование документа
 - 1.1.2.1. Предварительное согласование ...
 - 1.1.2.2. Итоговое согласование ...
 - 1.1.3. Публикация документа

Рис. 32. Детализация работ положения о системе управления проектами

Необходимо выбрать такой уровень детализации, в котором Руководителю проекта будет удобно контролировать³⁸.

³⁸ Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

Уровень детализации считается подходящим, если:

- Осуществляя регулярный контроль можно однозначно оценить прогресс выполнения работы
- Можно дать обоснованную оценку длительности работы
- Возможно назначить на задачу конкретного ответственного
- Излишняя детализация повлечет проблемы сбора и обработки информации для контроля.

3. Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта — это циклический процесс, обеспечивающий требования Заказчика (рис. 33).

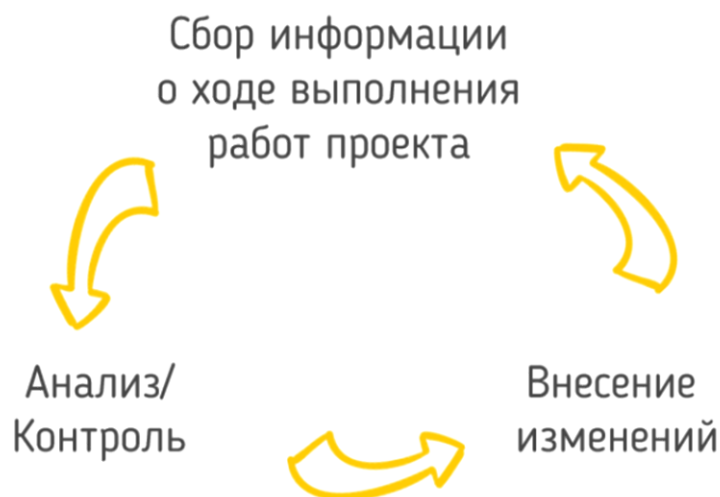


Рис. 33. Управление содержанием проекта

Отчетность о выполнении работ строится на основании СДР. Важно соотносить информацию о содержании, сроках и стоимости.

Контроль качества — это техническая проверка соответствия продукта проекта требованиям. Она проводится в ходе реализации проекта по заранее определенным метрикам и процедурам.

Приемка продукта — это итоговый акт подтверждения того, что Заказчик принимает на себя ответственность за дальнейшую судьбу продукта проекта³⁹.

В проекте часто возникают изменения. Изменение содержания оказывает сильное влияние на другие параметры проекта. Изменения

³⁹ Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

условно классифицируют на:

- Осознанные изменения - инициируются заказчиком для увеличения выгод проекта.
- Вынужденные изменения - реакция на неблагоприятные обстоятельства.
- Изменения могут затронуть:
- Цели и ограничения проекта (сроки, стоимость, прогнозные выгоды).
- Требования к промежуточным и конечным результатам (продуктам).
- Используемые технологические решения.
- Содержание контрактов.
- Используемые стандарты и требования к приемке.

Вносимые изменения нужно контролировать и пропускать через процедуру управления изменениями. Процедура управления изменениями в каждой организации выстроена по-своему, но она имеет общую структуру:

1. Описание. Нужно точно описать суть изменения.
2. Оценка. Определяется степень влияния вносимого изменения на проект и определяется уровень руководства, принимающего решение.
3. Одобрение. Принятое решения фиксируется, определяются исполнители и выделяются средства на реализацию.
4. Реализация. Изменения вносятся в базовую документацию и реализуются.

Подтверждение исполнения. Контролируется полное выполнение работ в рамках изменения. После выполнения изменение снимается с контроля, а информация по нему сохраняется в реестре изменений.

К небольшим изменениям в проекте стоит относиться внимательно, поскольку много мелких изменений могут оказать сильный суммарный эффект.

«Деформация (расползание) содержания» — это накопление небольших изменений, которое приводит к существенным отклонениям от исходных параметров проекта.

Тестовые задания

1. Что такое содержание проекта согласно ГОСТ Р ИСО 21500?
 - а) Бюджет и сроки реализации проекта
 - б) Работы, которые необходимо выполнить для достижения цели проекта
 - в) Перечень заинтересованных сторон
 2. Зачем сначала определяются общие ожидания от продукта, а затем — детальные требования?
 - а) Чтобы ускорить выполнение работ
 - б) Чтобы быстрее оценить масштаб и сложность проекта и принять решение о целесообразности его продолжения
 - в) Чтобы сократить количество встреч с заказчиком
 3. Что такое Структурная декомпозиция продукта (СДП)?
 - а) Перечень всех рисков проекта
 - б) Детализация конечного продукта на составные части
 - в) График выполнения работ
- Ответ: б*
4. В методе приоритизации MoSCoW, что означает «W»?
 - а) Will be done — будет сделано
 - б) Won't — требования, которые будут лишними в данном проекте
 - в) Wanted — желаемые, но не обязательные
 5. Что отражает Структурная декомпозиция работ (СДР)?
 - а) Последовательность выполнения работ
 - б) Только перечень всех работ проекта
 - в) Распределение бюджета по задачам
 6. Что представляет собой управление содержанием проекта?
 - а) Однократный процесс утверждения требований
 - б) Циклический процесс, обеспечивающий соответствие требованиям заказчика
 - в) Процесс сокращения бюджета проекта
 7. На основании чего строится отчётность о выполнении работ?
 - а) На основании бюджета
 - б) На основании СДР
 - в) На основании графика коммуникаций
 8. Что такое «приёмка продукта»?
 - а) Техническая проверка соответствия требованиям
 - б) Итоговый акт подтверждения, что заказчик принимает

ответственность за продукт

в) Подписание устава проекта

9. Что может затронуть изменение содержания проекта?

а) Только сроки

б) Только бюджет

в) Цели, ограничения, требования, технологии, контракты, стандарты приёмки

10. Что такое «деформация (расползание) содержания»?

а) Уменьшение объёма работ без согласования

б) Накопление мелких изменений, приводящее к значительным отклонениям от исходного плана

в) Изменение состава команды проекта

2.7. Сроки проекта

1. Определение последовательности работ

Полноценное управление сроками основано на результатах планирования содержания.

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе со сроками проекта необходимо:

Определить последовательность работ.

Определить длительность работ.

Разработать расписание.

Контролировать исполнение расписания.

Для определения последовательности работ используется сетевая диаграмма (сетевая модель), которая отражает взаимосвязь работ в проекте.

Сетевая диаграмма показывает связи между работами. В сетевую диаграмму вносятся только «жесткие» связи (зависимости). Такие связи определены технологией выполнения работ и не могут быть изменены физически. Связи должны быть установлены между всеми работами.

Сетевая диаграмма не привязана к календарю и не дает ответ на вопрос, в какие конкретно дни будет начат и завершён проект.

Различают 2 типа сетевых диаграмм (рис. 34, 35):

1. «Работы в узлах» (наиболее часто используемый).

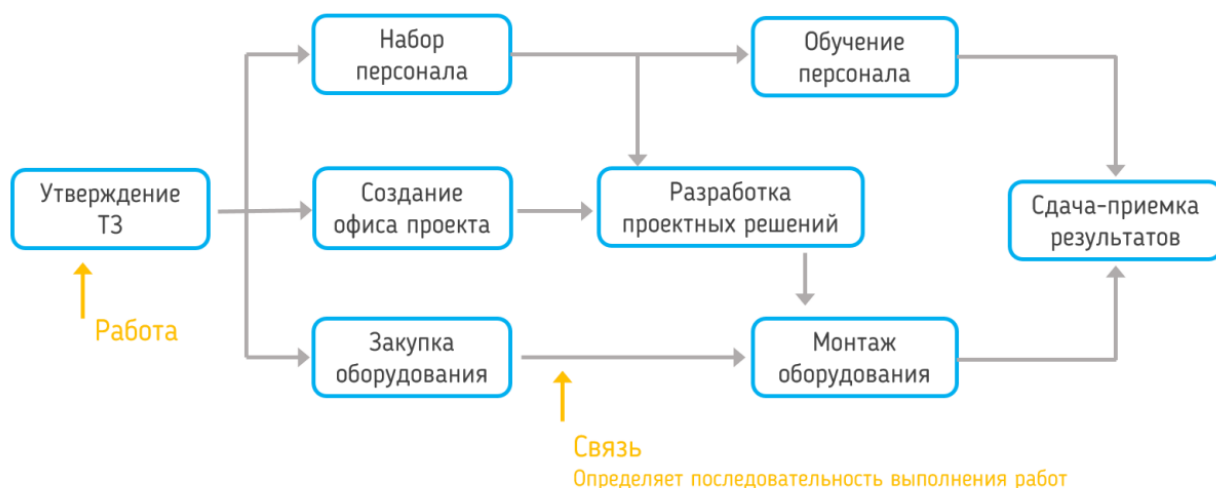


Рис.34. Тип диаграммы «Работы в узлах»

2. «Работы на дугах»



Рис. 35. Тип диаграммы «Работы на дугах»

Построение сетевой диаграммы начинается с формирования таблицы связей. В такой таблице приводится перечень работ, где для каждой из них обозначается работа-предшественник и работа-последователь.

Чтобы задать сетевую диаграмму, руководитель проекта должен описать «таблицу связей» (рис. 36)

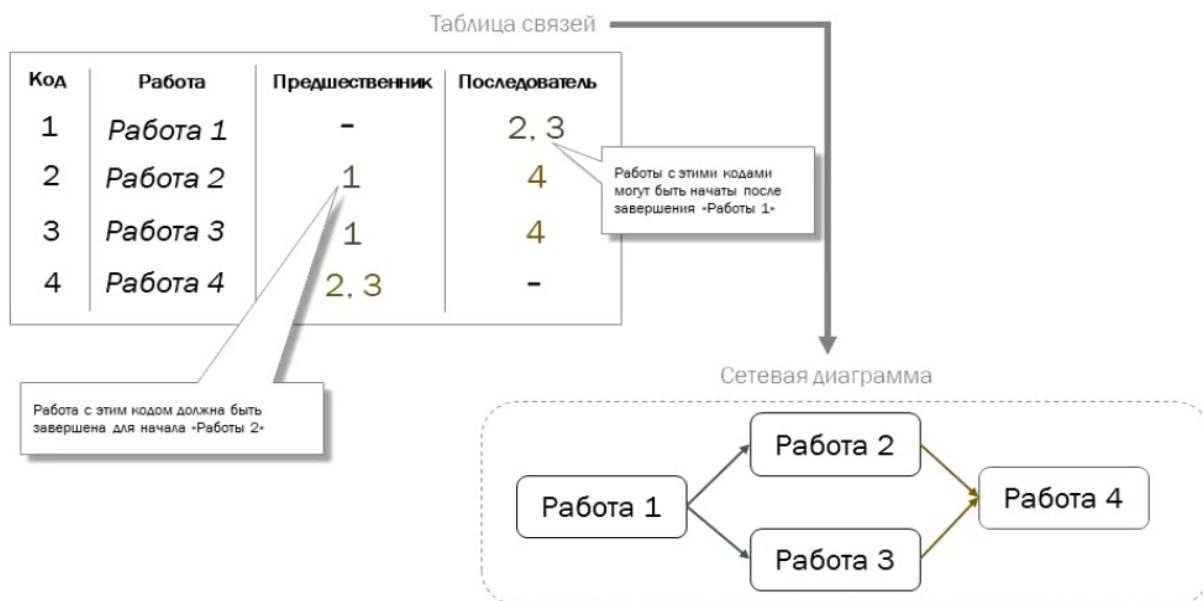


Рис.36. Построение таблицы связей

Типы связей между работами

Окончание – Начало

По умолчанию используется тип связи "Окончание-Начало (рис. 37):



Рис.37. Таблица связей «Окончание – Начало»

1. Поскольку этот тип связи используется по умолчанию, никаких специальных отметок в таблице связей не устанавливается.

2. Этот символ используется при необходимости для обозначения типа связи

3. Работа «последователь» начинается только после завершения работы «предшественника»

Начало – Начало

Если работы должны начаться одновременно используется тип связи «Начало-Начало» (рис. 38)



Рис. 38. Таблица связей «Начало – Начало»

1. Тип связи указывается в таблице связей

2. Этот символ используется при необходимости для обозначения типа связи

3. Работа «последователь» начинается одновременно с работой «предшественником»⁴⁰

⁴⁰ Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

Пример: Протокол должен быть готов в последний день испытания системы.

Окончание – Окончание

Если работы должны завершиться одновременно используется тип связи «Окончание – Окончание» (рис. 39)

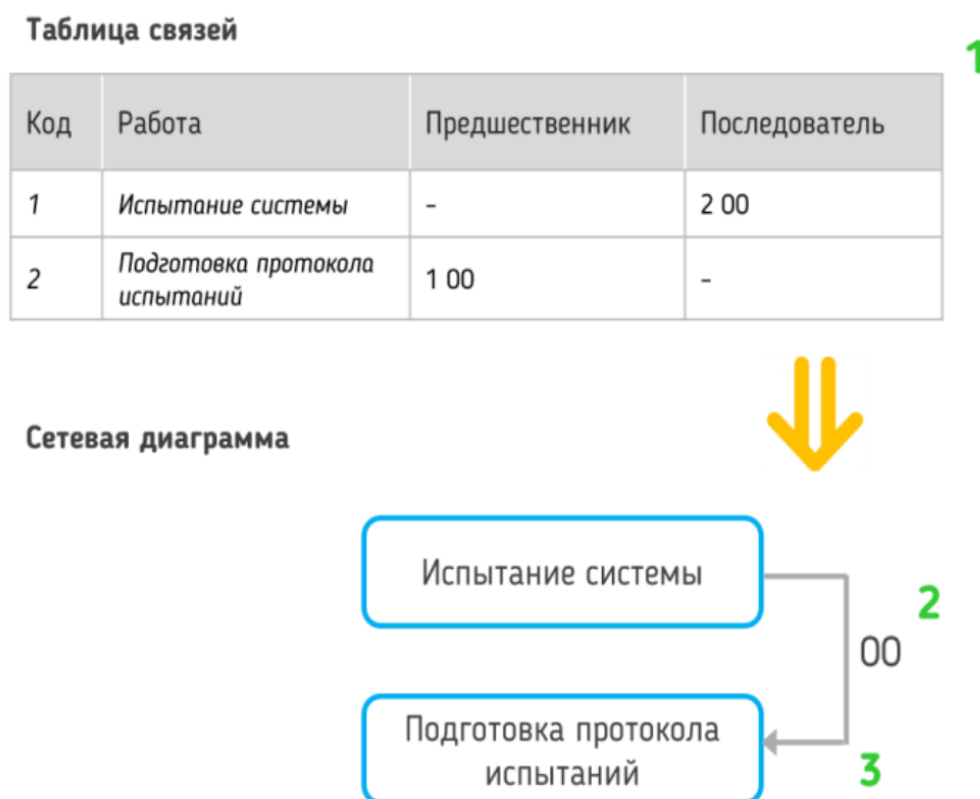


Рис.39. Таблица связей «Окончание – Окончание»

1. Тип связи указывается в таблице связей
2. Этот символ используется при необходимости для обозначения типа связи⁴¹
3. Работа «последователь» завершается одновременно с работой «предшественником»

Пример: Протокол должен быть готов в последний день испытания системы.

Начало – Окончание

⁴¹ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

Для планирования в информационных системах изредка используется тип связи «Начало – Окончание» (рис. 40)

Таблица связей

Код	Работа	Предшественник	Последователь
1	Заливка бетона	1 НО	-
2	Осушение почвы	-	2 НО

1

4



Сетевая диаграмма

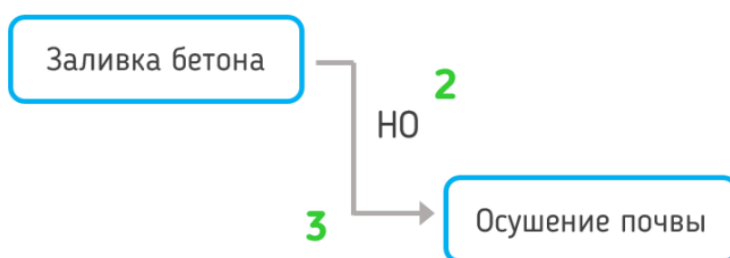


Рис. 40.Таблица связей «Начало - Окончание»

В автоматизированных планировщиках существует возможность устанавливать «временные сдвиги» между работами (рис. 41).

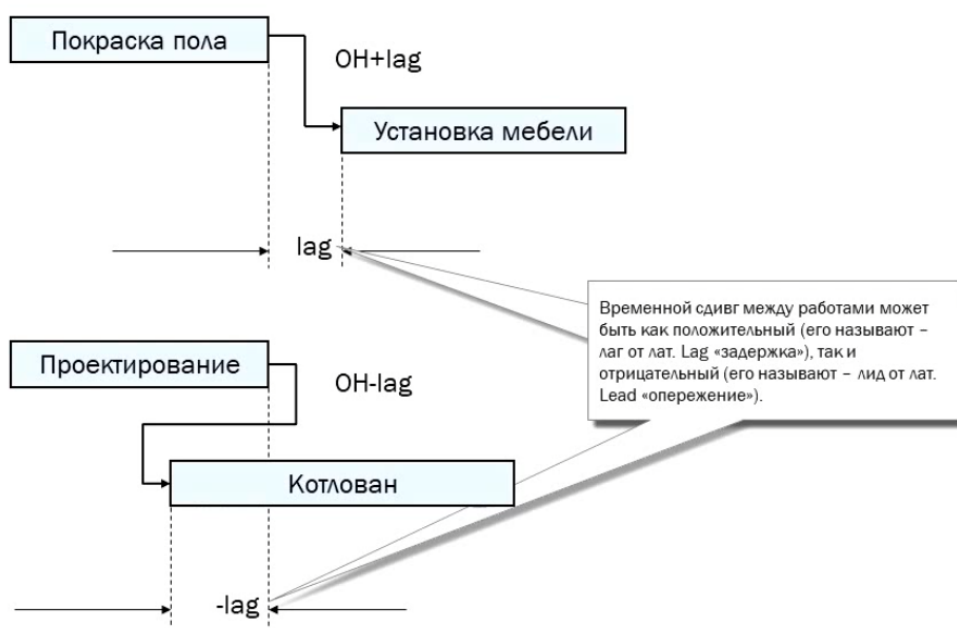


Рис.41. Временные сдвиги между работами

2. Оценка продолжительности работ

Для определения продолжительности работ могут использоваться различные методы(рис. 42).



Рис. 42. Методы определения продолжительности работ

Также на практике часто применяют метод экспертной оценки - уточнение у исполнителя продолжительности выполнения работ. Но экспертная оценка субъективна, поэтому перед внесением в расписание проекта, ее стоит уточнить.

Для этого используется оценка продолжительности работ по трем точкам (метод PERT):

Ожидаемая (Тожд)

Оптимальная (Топт)

Пессимистическая (Тпес)

Эти оценки дает эксперт, отвечая на 3 вопроса (табл. 46).

Таблица 46

Вопросы экспертов

№ п/п	Вопросы	Точки
1.	Сколько времени займет выполнение этой работы?	(Тожд)
2.	Сколько минимально времени займет выполнение этой работы?	(Топт)
3.	Сколько максимально времени займет выполнение этой работы?	(Тпес)

Затем по формуле рассчитывается наиболее вероятная продолжительность работ:

$$T_{вер} = (T_{опт} + 4T_{ож} + T_{пес}) / 6$$

Оценку по трем точкам можно применить к срокам, стоимости, к любому параметру.

Когда проведена оценка продолжительности каждой отдельной работы, можно рассчитывать критический путь. Именно он определит продолжительность проекта.

Критический путь - самая длинная цепочка работ проекта, не имеющая резерва по времени. Если работы выполняются параллельно, то раннее и позднее окончания могут приходиться на разные дни. Это и есть временной резерв (рис. 43)

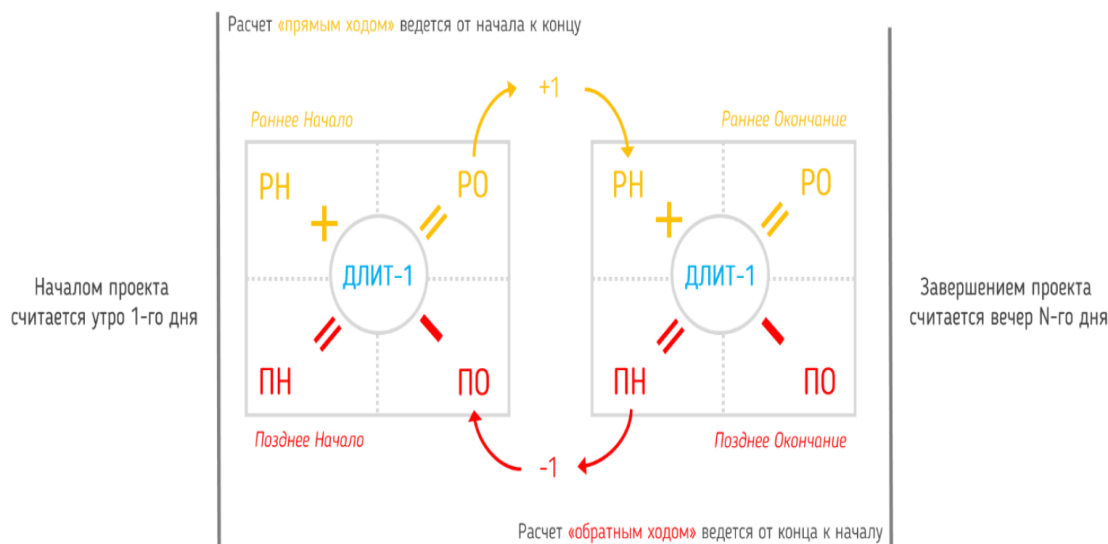


Рис.43. Расчет критического пути

3. Разработка расписания

Расписание проекта (календарный план, график, план-график) - сетевая диаграмма работ, примененная к календарю. Чтобы задать расписание проекта нужно назначить дату начала работ.

Диаграмма Ганта - графическое изображение работ по проекту (рис. 44).

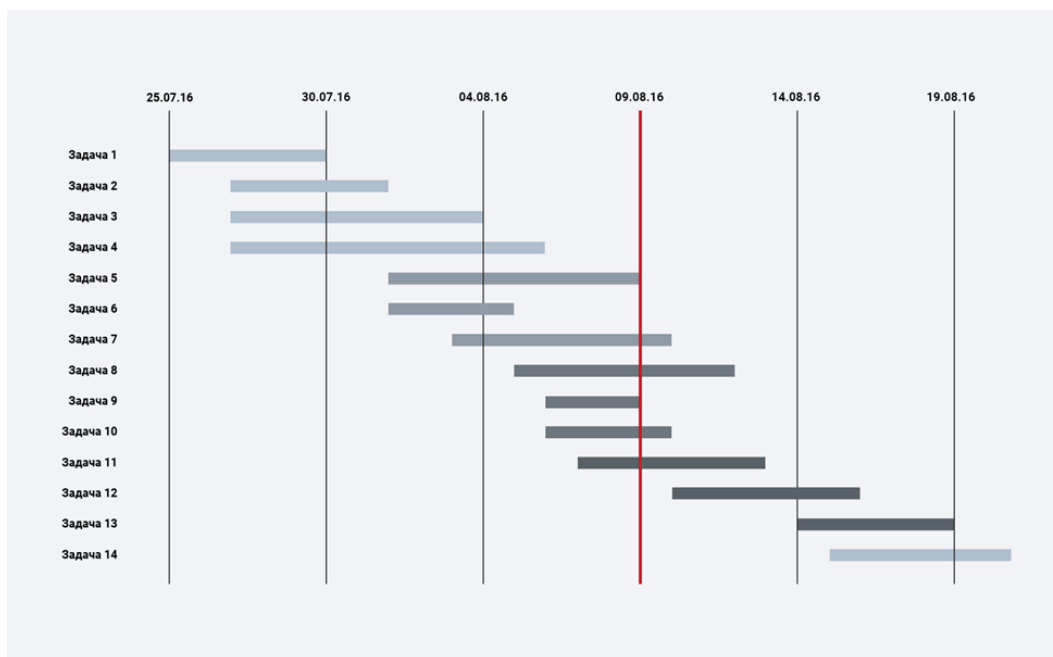


Рис.44. Диаграмма Ганта

Разработка расписания объединяет результаты выполнения процессов по предметным группам.

Расписание разрабатывается двумя способами (рис. 45):

1. Планирование от начала (снизу вверх)
2. Планирование от конца (сверху вниз)

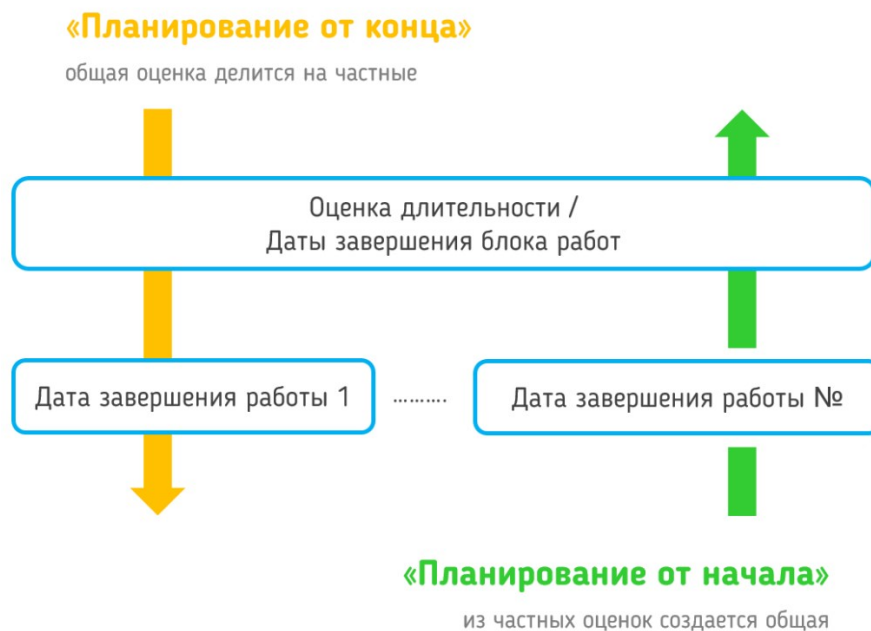


Рис. 45. Способы разработки расписания

Если существует общее ограничение на дату завершения, то может быть применен подход «Планирование от конца».

Разработка расписания выполняется итерационно:

1. Первичный расчет расписания.
2. Пересчет расписания с учетом временных и ресурсных ограничений (оптимизация).
3. Пересчет расписания с учетом антирисковых мероприятий.
4. Согласование с заинтересованными сторонами.
5. Фиксация базового-плана.

Разработка расписания завершается фиксацией базового плана.

Оптимизация расписания возможна при увеличении загрузки ресурсов или при разложении работ на составляющие, которые в дальнейшем будут выполняться параллельно.

Расписание будет жизнеспособным, когда оно учитывает возможные ограничения по срокам и доступности ресурсов:

- если на проект требуются дополнительные ресурсы, но их нет, то срок выполнения проекта увеличивается;
- и наоборот, когда сроки жестко определены, то задействуются дополнительные ресурсы;
- в случае, если дополнительных ресурсов нет и сроки нельзя нарушать, то проводят детализацию расписания.

Для сокращения срока реализации проекта нужно влиять на работы, находящиеся на критическом пути.

Разработка расписания завершается фиксацией базового плана, в котором зафиксированы все договоренности. То есть планирование необходимо для дальнейшего контроля сроков

4. Контроль расписания

Для контроля сроков реализации проекта определяют контрольные события (вехи).

Вехи привязаны к завершению блоков работ (получению промежуточных результатов).

План по вехам - таблица, в которой указано название вехи и дата ее наступления.

Контроль подразумевает отслеживание 3-х показателей:

1. Плановые сроки. Рассчитываются в ходе планирования и фиксируются как базовые сроки.

2. Фактические сроки. Устанавливаются на основании отчетов от исполнителей.

3. Прогнозные сроки. Оцениваются для незавершенных работ с учетом текущей фактической информации и сложившихся тенденций.

Сравнение плана и факта показывает тенденции реализации. Сравнение плана и прогноза определяет узкие места, и позволяет вовремя вносить необходимые корректировки или изменения.

План по вехам может быть разработан на основе расписания с целью упрощения контроля.

Анализируя расписание, руководитель проекта должен ответить на вопросы:

Соответствуют ли фактические сроки проекта базовым?

Есть ли отклонения на критическом пути?

Есть ли превышение резервов у работ не на критическом пути?

Каков прогноз по выполнению работ, лежащих на критическом пути?

Каковы причины отклонений по срокам?

Возможно ли предотвратить подобные отклонения в дальнейшем?

Так же руководитель проекта должен задать себе ряд вопросов:

Соответствуют ли фактические сроки проекта базовым?

Существующие отклонения находятся на критическом пути?

Нет ли превышений резервов у работ не на критическом пути?

Каков прогноз по выполнению работ, лежащих на критическом пути?

Каковы причины отклонений по срокам?

Возможно ли предотвратить подобные отклонения в дальнейшем?

В процессе анализа расписания руководитель проекта может увидеть, что прогнозное значение по срокам вышло за базовый план.

Есть два способа приведения прогноза в соответствие базовому плану:

1. Корректирующее воздействие

Ежедневная работа руководителя с отклонениями на проекте — это применение корректирующих воздействий, направленных на:

Перераспределение ресурсов между работами

Перераспределение работ во времени для соблюдения возникших ограничений

Без отклонений от установленных на уровне проекта требований к качеству, лимитов по срокам и стоимости.

2. Внесение изменений

Если корректирующие воздействия не приводят к сохранению базового плана, то руководитель проекта делает запрос на изменение базового плана:

- По срокам
- По ресурсам, бюджету и т.д.

Чтобы корректировки или изменения в расписание проекта вносились вовремя - нужно выстроить систему отчетности. При этом, она должна отвечать принципам достаточности и неизбыточности, чтобы руководитель проекта имел нужную информацию в нужный момент времени.

Изменения базового плана в проекте должны проходить согласно установленной процедуре.

Выделяют два типа отчета:

1. Отчет о статусе проекта

Руководитель проекта сообщает куратору и другим стейкхолдерам:

План, факт и прогноз по ключевым параметрам проекта - сроки, стоимость и выгоды.

План, факт или прогноз по достижению ключевых вех проекта.

Комментарии руководителя проекта по отклонениям.

Сведения о предпринятых Руководителем проекта корректировках.

Хорошей практикой считается сообщать сведения о корректирующих воздействиях, которые были предприняты и комментарии об отклонениях.

Наиболее интересным для руководителя проекта является сравнение факта и прогноза (рис. 46).

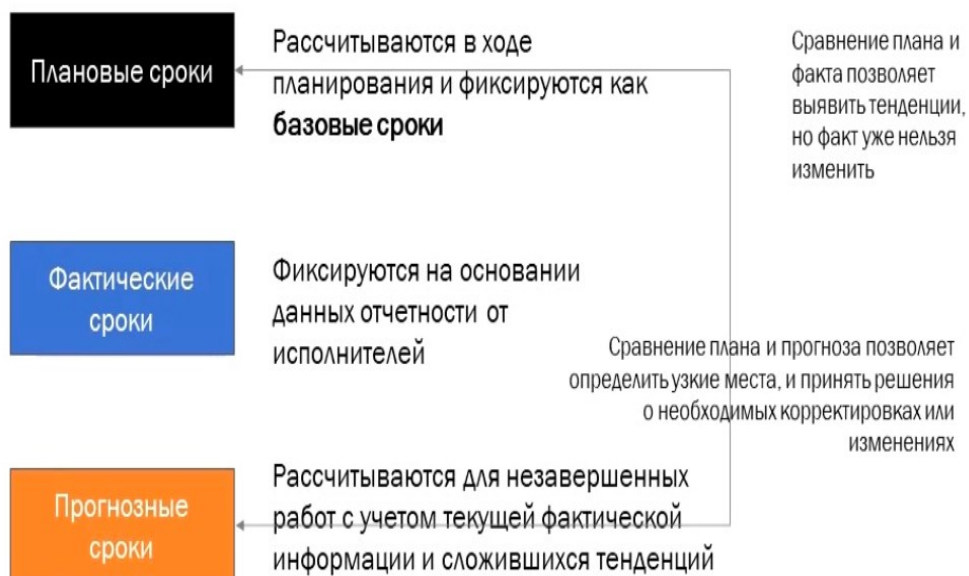


Рис. 46. Сравнение плановых, фактических и прогнозных сроков

2. Отчет о ходе выполнения работ

Исполнитель передает руководителю проекта:

План, факт или прогноз исполнения работ отчетного периода.

План исполнения работ следующего отчетного периода.

Сведения о проблемах, сложностях и рисках, которые возникали в отчетном периоде

Для выявления тенденций требуется также сообщать комментарии об отклонениях.

Разработка расписания проекта выполняется в специализированном программном обеспечении. Наиболее распространенные профессиональные программы - Microsoft Project, Project Libre. Такой класс программ называется «планировщики».

Тестовые задания

1. Какой тип связи между работами используется по умолчанию?

- а) Начало – Начало
- б) Окончание – Окончание
- в) Окончание – Начало
- г) Начало – Окончание

2. Какой тип связи применяется, если две работы должны начаться одновременно?

- а) Окончание – Начало
- б) Начало – Начало

- в) Окончание – Окончание
 - г) Начало – Окончание
3. Метод PERT использует оценку по:
- а) Одной точке
 - б) Двум точкам
 - в) Трём точкам
 - г) Четырём точкам
4. Что определяет продолжительность всего проекта?
- а) Самая короткая цепочка работ
 - б) Критический путь
 - в) Общее количество работ
 - г) Количество ресурсов
5. Какой график визуализирует работы по проекту во времени?
- а) Сетевая диаграмма
 - б) Диаграмма Ишикавы
 - в) Диаграмма Ганта
 - г) Гистограмма ресурсов
6. Планирование от конца применяется, если:
- а) Нет ограничений по срокам
 - б) Есть жёсткое ограничение на дату завершения
 - в) Проект финансируется из бюджета
 - г) В проекте мало работ
7. Что такое веха в проекте?
- а) Промежуточный результат или контрольное событие
 - б) Ошибка в расчётах
 - в) Задержка по графику
 - г) Изменение в составе команды
8. Какие три типа сроков отслеживаются при контроле расписания?
- а) Плановые, фактические, прогнозные
 - б) Бюджетные, реальные, ожидаемые
 - в) Прошлые, настоящие, будущие
 - г) Минимальные, средние, максимальные
9. Что делает руководитель проекта при отклонении от базового плана?
- а) Игнорирует отклонение

б) Применяет корректирующее воздействие или запрашивает изменения

в) Увольняет исполнителей

г) Закрывает проект

10. Какой программный продукт относится к классу «планировщики»?

а) Excel

б) Microsoft Project

в) Word

г) PowerPoint

2.8. Коммуникации

1. Каналы коммуникации в проекте

80% успеха руководителя проекта зависит от навыков общения. Важно различать навыки межличностного общения (эмоциональный интеллект) и организацию эффективного обмена информацией между участниками проекта. В этом занятии поговорим о втором.

Количество формально возможных каналов передачи информации между участниками проекта рассчитывается по формуле: $(n*(n-1))/2$. Например, для команды из 9-ти человек количество формально возможных каналов связи составит 36. Такое большое количество каналов связи осложняется возможным неформальным общением участников за пределами проекта (дружба, социальные сети и т.д.).

Для продуктивного общения рекомендуется создавать систему, в которой обмен информацией происходит через единое информационное ядро. В таком случае количество каналов связи для группы из 9-ти человек уменьшится до девяти. Как правило за порядок обмена информации между участниками отвечает администратор проекта.

Стандарты рекомендуют выполнять 3 процесса (рис.47).

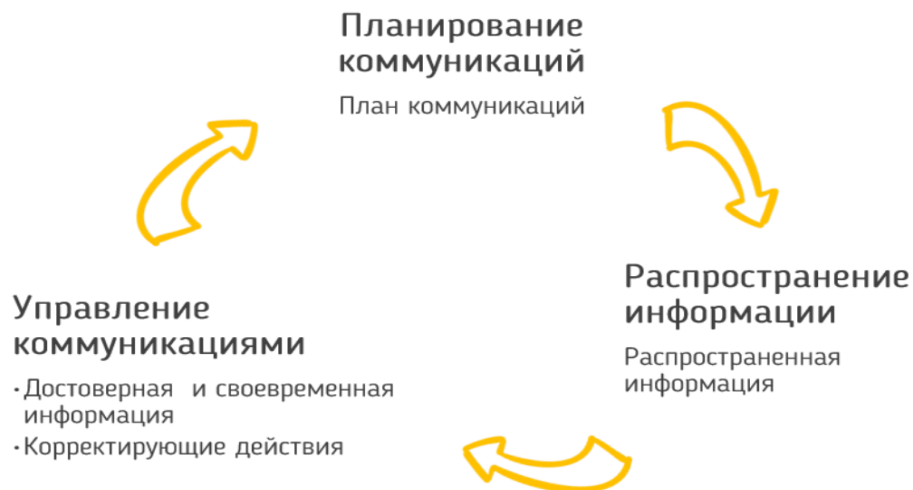


Рис. 47. Процессы коммуникаций

2. Планирование коммуникаций

План управления коммуникациями - документ, содержащий результаты процесса планирования коммуникациями и определяющий порядок и правила обмена информацией между участниками проекта. Это составная часть плана управления проектом (рис. 48).

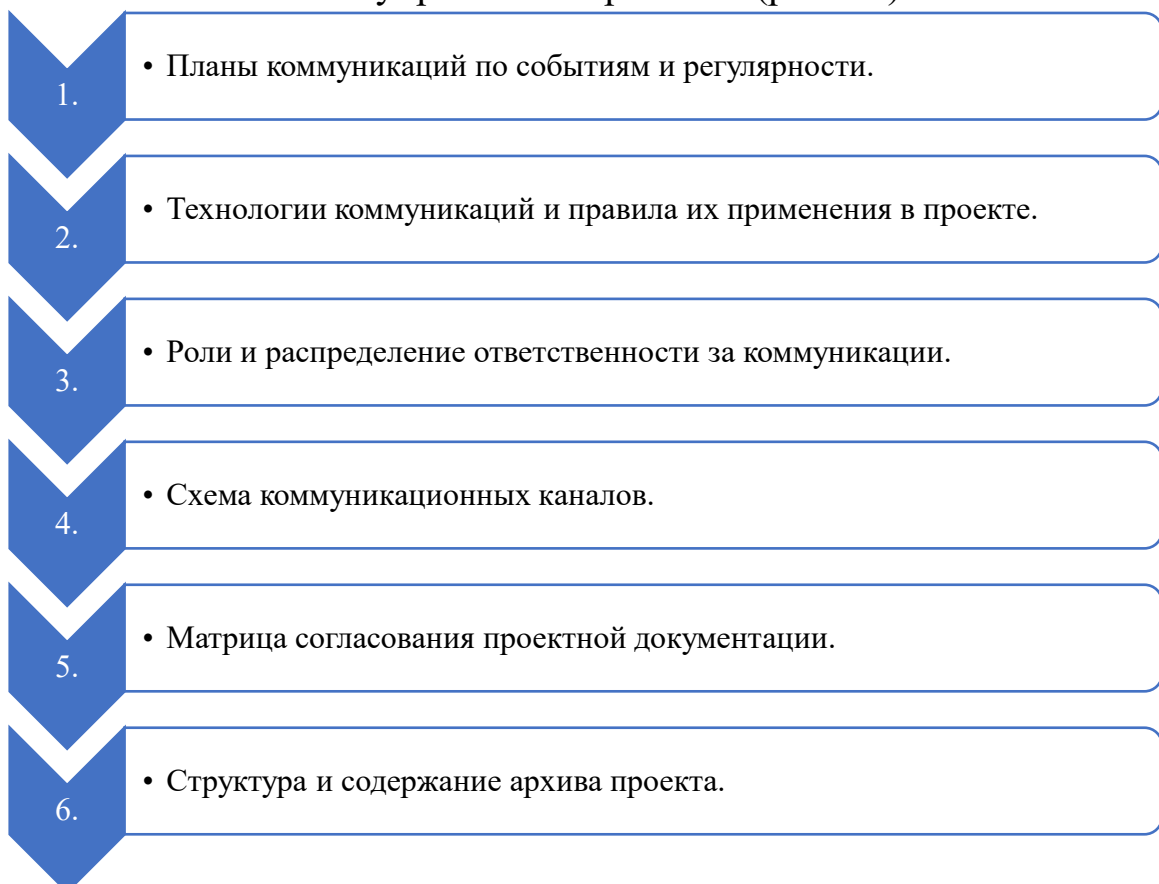


Рис.48. Разделы плана управления коммуникациями

Принципы коммуникации (рис. 49):

- доверие к информации;
- коммуникации «лицом к лицу» и принцип обратной связи;
- ответственность отправителя за получение информации получателем;
- избегать перегрузки информацией;
- структурированная информация;
- повторные послания и различные механизмы доставки
- принцип обязательного ответа.

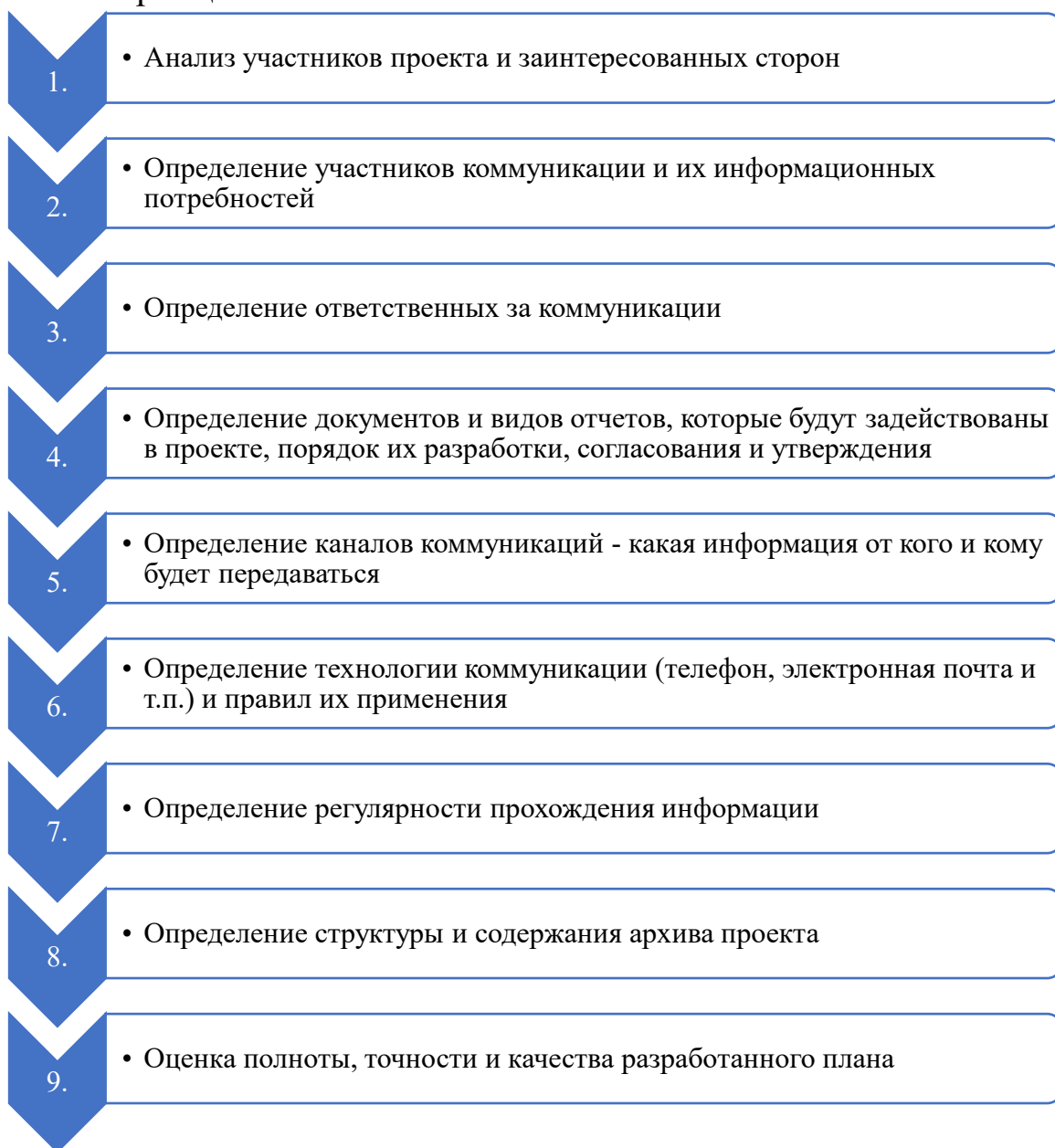


Рис.49. Алгоритм разработки плана управления коммуникациями

Подготавливать информацию под потребности получателя: давать информацию в том виде и объеме, который удобен получателю, а не в том, который удобен отправителю Центральная координация. Использование единого центра размещения и хранения информации (рис. 50, табл. 47,48)

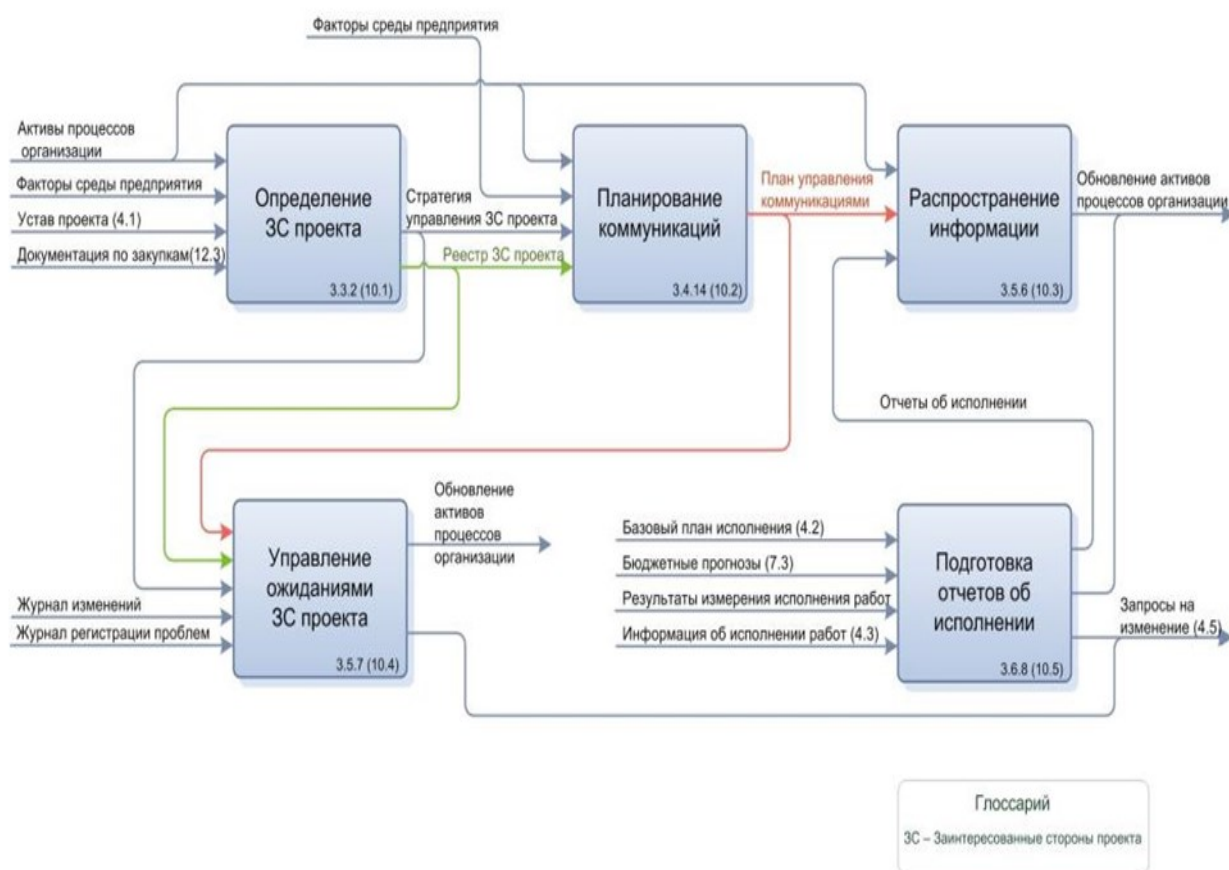


Рис.50. Пример схемы коммуникационных каналов проекта

Таблица 47

Лист контактов

№	ФИО	Роль в проекте	Телефон рабочий	Телефон мобильный	E-mail	ICQ, Skype и др.	Наиболее вероятное местонахождение

Таблица 48

Матрица согласования проектных документов

№	Название документа	Разрабатывает	Согласовывает	Утверждает	Права доступа к документу
1	Приказ о создании рабочей группы для проработки новой инициативы (Форма УП-01)	Руководитель рабочей группы		Председатель программного комитета	
2	Приказ о запуске проекта (Форма УП-02)	Руководитель рабочей группы		Председатель программного комитета	
3	Устав проекта (Форма УП-03)	Руководитель проекта		Куратор проекта	

3. Информационные технологии для коммуникаций (рис. 51)



Рис.51. Технологии коммуникаций в проекте

Признаки хорошего информационного портала по проектной деятельности:

- инструмент для ведения единого реестра проектов, программ, контрактов;
- использует заданный жизненный цикл проектов (программ, контрактов);
- задает организационно-ролевую структуру проектов;
- включает систему планирования по вехам, контрольным точкам;
- включает систему сбора фактического статуса по проектам;
- центр оперативной информации и проектных коммуникаций;
- центр отчетности для всех уровней управления;
- хранит документы проектов и архив;
- инструмент ежедневного применения руководителя проекта и руководителя организации.

Тестовые задания

1. По какой формуле рассчитывается количество формально возможных каналов коммуникации в проекте?

- а) $n*(n-1)$
- б) $(n*(n-1))/2$
- в) n^2
- г) $n/2$

2. Сколько формально возможных каналов связи будет в команде из 9 человек?

- А) 9
- б) 18
- в) 36
- г) 45

3. Какая система коммуникации рекомендуется для продуктивного общения в проекте?

- А) Свободное общение между всеми участниками
- б) Обмен информацией через единое информационное ядро
- в) Только письменная коммуникация
- г) Только устная коммуникация

4. Сколько каналов связи будет в группе из 9 человек при использовании единого информационного ядра?

- а) 9
- б) 18

в) 36

г) 1

5. Кто, как правило, отвечает за порядок обмена информации между участниками проекта?

а) Руководитель проекта

б) Куратор проекта

в) Администратор проекта

г) Все участники проекта

6. Что такое План управления коммуникациями?

а) Документ, определяющий порядок и правила обмена информацией между участниками проекта

б) Список всех участников проекта

в) График встреч команды

г) Реестр рисков проекта

7. План управления коммуникациями является частью:

а) Устава проекта

б) Плана управления проектом

в) Бюджета проекта

г) Расписания проекта

8. Какой принцип коммуникации предполагает избегание чрезмерного объёма информации?

а) Принцип структурированности

б) Принцип обратной связи

в) Принцип избегания перегрузки информацией

г) Принцип доверия

9. Какой принцип коммуникации подчёркивает важность личных встреч?

а) Принцип структурированности

б) Принцип обязательного ответа

в) Коммуникации «лицом к лицу» и принцип обратной связи

г) Принцип центральной координации

10. Что подразумевает принцип центральной координации в коммуникациях?

а) Использование множества независимых каналов связи

б) Использование единого центра размещения и хранения информации

в) Полная автономия участников проекта

г) Отсутствие формальной документации

2.9. Ресурсы проекта

1. Формирование команды проекта

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо (рис. 52):

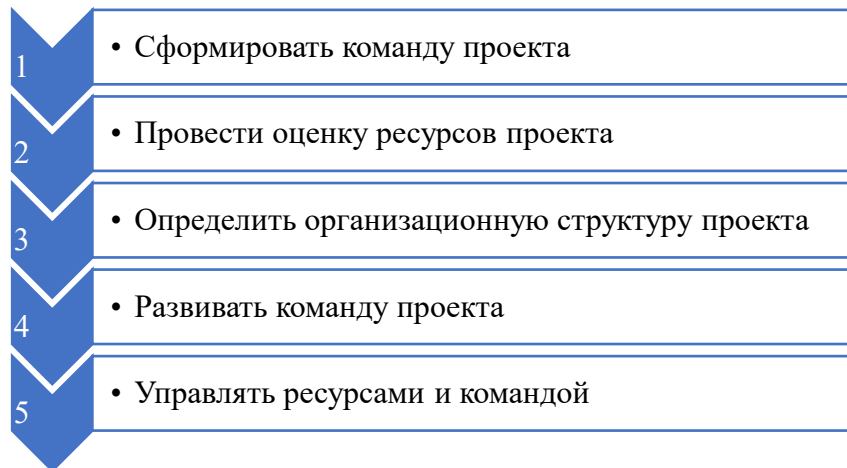


Рис. 52. Формирование команды проекта

Целью формирования команды проекта является обеспечение проекта человеческими ресурсами.

Требования к процессу формирования команды:

1. Руководитель проекта должен определить, как и когда члены команды проекта будут вовлечены в работу и/или освобождены от нее

2. Должны быть определены места выполнения работ, обязательства работников, роли и ответственность, а также требования к отчетности и организации взаимодействия

3. При отсутствии достаточного объема человеческих ресурсов в организации необходимо рассмотреть возможность найма дополнительных сотрудников или передачи части работ на субподряд другой организации

4. Руководитель проекта может контролировать отбор членов команды проекта полностью или частично, но в любом случае он должен принимать участие в отборе

5. При наличии возможности, руководитель при формировании команды проекта должен учитывать такие факторы, как знания и опыт кандидатов, их личные особенности, а также динамику поведения в группах

6. Поскольку внешняя среда проекта обычно подвержена изменениям, процесс формирования команды может осуществляться на протяжении всего проекта

Основные методы поиска персонала:

Эксклюзивный поиск

Это поиск руководителей, топ-менеджеров, редких специалистов. Он предполагает активные действия со стороны заинтересованной компании.

Хедхантинг

Это метод поиска или переманивания конкретного специалиста. Он основывается на предпосылке, что работники высшего уровня не ищут работу самостоятельно и иногда даже и не думают о смене такой.

Задача "охотника" - работника кадрового агентства - заинтересовать кандидата более выгодными условиями или перспективами развития от конкурирующей организации.

Прелиминаринг

Это привлечение кандидатов на должность посредством производственной практики молодых специалистов (выпускников профильных вузов).

Рекрутинг

Заключается в составлении описания вакансии и его распространении среди потенциальных соискателей. Упор делается на людей, находящихся в непосредственном процессе поиска работы.

Основные методы отбора персонала:

Собеседование - структурированный или неструктурированный разговор с кандидатом

Интервью по компетенциям - структурированное собеседование по заранее составленному списку заданий и ситуаций для проверки нужных компетенций

Стресс - собеседование - проверка на эмоциональную устойчивость: психологическое давление, дискомфортные условия, неожиданные ситуации

Групповое собеседование - работа в команде, групповая дискуссия, в которой участники должны прийти к общему мнению

Оценка компетентности - тренинг-игра, в котором кандидата

помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку.

Тестирование - получения информации о соискателе путем опроса в письменной форме. На основании результатов тестирования делают вывод о пригодности работника (табл. 49)

Таблица 49

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++
Обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (частично применяемый метод)						

Оценка ресурсов проекта

Цель оценки ресурсов проекта - определение какие ресурсы необходимы для каждой работы из списка. Это могут быть человеческие ресурсы, производственные мощности, оборудование, материалы, инфраструктуру и инструменты.

Результаты оценки обязательно содержат информацию об объеме ресурсов, их характеристиках, источниках, а также даты начала и завершения работы на проекте.

Методы оценки потребностей в ресурсах:

1. Оценка снизу-вверх

Процесс начинается с оценки ресурсов для отдельных работ с последующим суммированием на итоговых уровнях. На точность оценки

влияет уровень детализации ИСР.

Оценка снизу-вверх обеспечивает высокую точность. Но, при этом, она дорогостоящая и затратная по времени.

2. Оценка сверху-вниз

Предполагает обратные шаги по отношению к методу "снизу-вверх". Сначала дается укрупненная оценка ресурсов для всего пакета работ, а затем она детализируется и декомпозируется на отдельные элементы (по работам, исполнителям и др.).

Применяется на ранних стадиях в условиях недостаточной информации о проекте⁴².

Не требует много усилий, но имеет низкую точность.

3. Оценка по аналогам

Представляет вид оценки сверху-вниз. При этом используется реальная стоимость ранее выполненных проектов. Оценка будет точной, если есть похожий проект.

Такой тип оценки применяется на любом этапе жизненного цикла проекта. Оценка по аналогам не требует много усилий при гарантированной точности. Однако не всегда удастся найти и определить схожие проекты.

4. Параметрическая оценка

Процесс параметрической оценки состоит в определении параметров оцениваемого проекта, которые изменяются пропорционально стоимости проекта (погонный метр, тонна водоизмещения, функциональная точка и т.д.).

На основании одного или нескольких параметров создается математическая модель.

Применяется на ранних этапах проекта.

3. Определение организационной структуры проекта

Цель определения организационной структуры проекта - получение необходимых обязательств от всех сторон, задействованных в проекте.

Роли, ответственность и полномочия, относящиеся к проекту, должны определяться в соответствии с типом и сложностью проекта, а также с учетом политики организации, выполняющей проект.

⁴² Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

Требования к процессу определения организационной структуры проекта:

Определение организационной структуры проекта включает выявление членов команды проекта, а также других лиц, непосредственно участвующих в проекте

При формировании организационной структуры проекта происходит распределение ответственности и полномочий

Ответственность и полномочия могут определяться на соответствующем уровне СДР. При этом указываются обязанности по выполнению утвержденных работ, по управлению реализацией проекта и управлению выделенными для осуществления проекта ресурсами⁴³

Роль - набор функций и полномочий в проекте, созданный для распределения обязанностей между членами команды проекта.

Полномочия - это право задействовать ресурсы проекта, принимать решения, принимать результаты и влиять на других членов команды для выполнения работ проекта.

Ответственность - это предписанные обязанности и работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта. Также ответственность - определенный уровень негативных последствий для субъекта при нарушении установленных требований⁴⁴.

В большинстве проектов используется трехуровневое распределение ответственности:

Стратегический уровень. Не часто вовлекается в проект, но принимают ключевые решения (Управляющий комитет)

Оперативный уровень. Как правило это зона ответственности Руководителя проекта. Для масштабных может быть создан Оперативный совет

Уровень исполнения. Это команды проекта и рабочие группы

Пример организационной структуры проекта представлен на рис. 53.

⁴³ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

⁴⁴ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.



Рис. 53. Пример организационной структуры проекта

4. Развитие команды проекта

Цель развития команды проекта - постоянный рост профессионализма и улучшение взаимодействия между членами команды. Это способствует увеличению уровня мотивации и результатов совместной работы.

Мероприятия по развитию зависят от уровня компетентности команды проекта⁴⁵. Для уменьшения недопонимания и конфликтов еще на ранних стадиях проекта устанавливают базовые правила приемлемого поведения.

Согласно модели Брюса Такмана каждая команда проходит через 5 этапов. При изменении состава команды эти этапы будут повторяться, но возможно не так ярко (рис. 54,55).

⁴⁵ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ФОРМА ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ)						
ФИО сотрудника:						
Подразделение/должность:						
ФИО руководителя:						
Дата заполнения:						
Период планирования:						
ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ (знания/компетенции/навыки)	ЦЕЛЬ	СРОК	КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПО РАЗВИТИЮ	НЕОБХОДИМАЯ ПОДДЕРЖКА	МЕТОД КОНТРОЛЯ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
Комментарии линейного руководителя:						
Комментарии сотрудника:						
Дата заполнения:						
Подпись руководителя:			Подпись сотрудника:			

Рис.54. Пример плана персонального развития

Развитие команды способствует:
 Улучшению работы в команде и общих результатов проекта
 Уменьшению текучки персонала
 Расширению компетенций участников
 Повышению мотивации



Рис. 55. Модель групповой динамики (Б. Такман)

Как развивать команду проекта? (рис. 56)

Сформируйте правила поведения участников
 Улучшайте навыки межличностного общения
 Обучайте участников команды
 Проводите тимбилдинги
 Размещайте участников команды рядом (возможно временное в критические моменты)
 Применяйте инструменты оценки персонала
 Признавайте заслуги и вознаграждайте за них



Рис. 56. Процесс формирования команды проекта

Эмоциональная компетентность - основа лидерства.

Эмоциональный интеллект - это:

Способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные

Способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач

Понимая свои эмоции и реакции, мы можем точнее ориентироваться в эмоциях, чувствах и реакциях участников нашей команды.

Успех лидера на 85% определяется эмоциональным интеллектом (EQ). Также и успех всего проекта определяется продуктивной работой

команды, которая возможна при благоприятном эмоциональном микроклимате. Основа большинства моделей уровней зрелости управления - работа с людьми (рис. 57)



Рис.57. Отличия менеджера от лидера

Случаются ситуации, когда проекты распадаются из-за неумения работать с людьми, неспособности и нежелания слышать или неадекватного поведения в конфликтах. Важно что, эмоциональная компетентность менеджера проекта и его лидерские качества напрямую связаны с экономическими показателями проекта. Поэтому так важно развивать эту компетентность и уделять ей особое внимание.

Руководителю проекта важно понимать мотивы поведения участников команды, чтобы выстроить эффективную стратегию управления. Также на помощь могут прийти:

Пирамида потребностей по Маслоу

Теория ожиданий Врума

Теория Макклеланда

Типологическая модель мотивации В.И.Герчикова

Модель Л. Портера-Э. Лоулера

Теория Герцберга

Модель командных ролей Р. М. Белбина

и др

5. Управление ресурсами и командой

Цель управления ресурсами проекта - обеспечение доступности

ресурсов, необходимых для реализации проекта, а также распределение ресурсов, позволяющее удовлетворить потребности проекта.

Из-за поломки оборудования, погоды, технических проблем или непредвиденных обстоятельств могут возникать ресурсные конфликты. В таких случаях требуется изменение графика работ. Изменение графика работ будет направленно на корректировку распределения ресурсов, необходимых для текущих и будущих работ. Важно предупреждать подобные ситуации.

Цель управления командой проекта:

Оптимизация работы команды

Своевременная обратная связь

Разрешение проблем

Налаживание взаимоотношений в команде

Координация работ по реализации изменений

При управлении командой могут измениться потребности проекта в ресурсах или обнаружены новые проблемы, которые требуют решения. Руководитель проекта должен владеть эффективными навыками общения, урегулирования конфликтов, ведения переговоров и лидерства (soft skills (софт скиллз, мягкие навыки, гибкие навыки) — под этим термином подразумевают широкий спектр умений. Он включает умение организовывать командную работу, вести переговоры и договариваться с коллегами, креативность, способность учиться и адаптироваться к изменениям.) для успешного управления командой проекта.

Почему наличие soft skills так важно при управлении командой? Потому что управляют проектом люди и реализовывают проект люди. И человеческий фактор здесь играет немаловажную роль.

Человеческий фактор — многозначный термин, описывающий возможность принятия человеком ошибочных или нелогичных решений в конкретных ситуациях.

В основу модели П. Херси и К. Бланшарда положен принцип, что лидер не заставляет, а вдохновляет. Согласно этой модели, выделяют стили лидерства:

Поддерживающий. Лидер поддерживает подчиненных, участвует в организации рабочего процесса и принятии решений, но большинство решения принимают сотрудники.

Наставнический. Лидер принимает решения за подчиненного, но

объясняет сотруднику принятые решения и предлагает ему высказывать свои идеи.

Делегирующий. Лидер ставит цель, а сотрудникам передается право принимать решения и ответственность за задачу.

Директивный. Жестко ставятся цели, даются и отслеживаются конкретные задания.

Согласно модели Дарьи Маслениковой, источником конфликтов могут быть врожденные, приобретенные или локальные состояния (рис. 58)

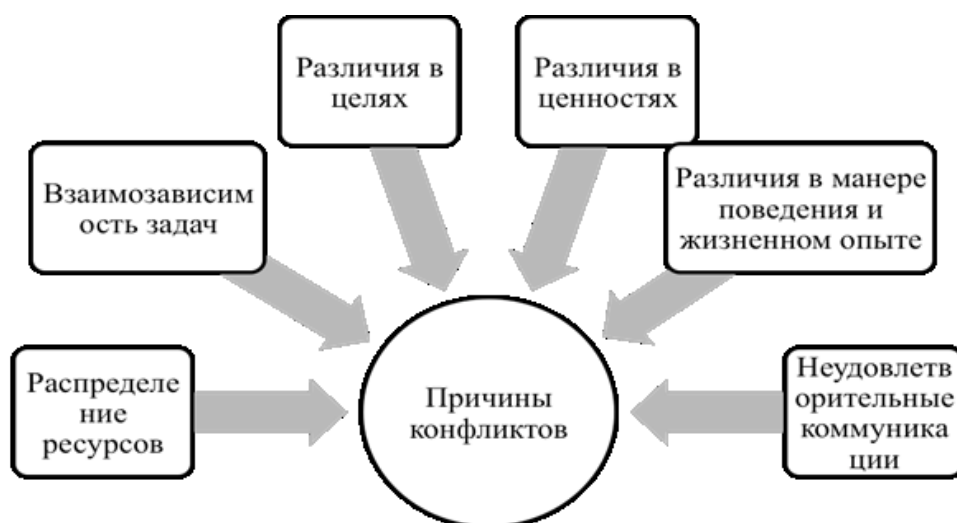


Рис. 58. Причины конфликтов

Конфликт — ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Причины конфликтов в проектах могут лежать в области:

Взаимных обязательств,
Сроков,
Качества результатов,
Технические решения,
Межличностные отношения
И любых других

Помните, что конфликт может быть полезным! Конфликт решается выяснением причин вместе со всеми вовлеченными сторонами и непосредственным руководителем.

Способы разрешения конфликтов в проекте (рис. 59):

Решение проблемы.

«Давайте выясним причину и постараемся ее устранить»

Нахождение компромиссов.

«Давайте найдем золотую середину»

Откладывание решения.

«Давайте решим это через неделю»

Сглаживание.

«Остыньте и не ссорьтесь»

Принуждение.

«Делай как я сказал!»



Рис. 59. Матрица разрешения конфликтов

Тестовые задания

1. Какова основная цель формирования команды проекта?

- а) Снизить общие затраты проекта
- б) Обеспечить проект человеческими ресурсами
- в) Ускорить процесс закупок оборудования
- г) Разработать устав проекта

2. Какой метод поиска персонала предполагает переманивание конкретного специалиста?

- а) Рекрутинг
- б) Прелиминаринг
- в) Хедхантинг
- г) Эксклюзивный поиск

3. Какой метод отбора персонала проверяет эмоциональную устойчивость кандидата?

- а) Собеседование
- б) Тестирование
- в) Групповое собеседование
- г) Стресс-собеседование

4. Какой метод оценки ресурсов обеспечивает высокую точность, но является дорогостоящим и затратным по времени?

- а) Оценка сверху-вниз
- б) Оценка по аналогам
- в) Параметрическая оценка
- г) Оценка снизу-вверх

5. На каком этапе жизненного цикла проекта чаще всего применяется оценка ресурсов сверху-вниз?

- а) На завершающем этапе
- б) На этапе исполнения
- в) На ранних стадиях
- г) На этапе контроля

6. Что такое «полномочия» в контексте организационной структуры проекта?

- а) Предписанные обязанности члена команды
- б) Право задействовать ресурсы и принимать решения
- в) Уровень заработной платы сотрудника
- г) Количество выполненных задач

7. Согласно модели Брюса Такмана, сколько этапов проходит команда?

- а) 3
- б) 4
- в) 5
- г) 6

8. Какая из перечисленных моделей связана с командными ролями?

- а) Модель П. Херси и К. Бланшарда
- б) Модель Р. М. Белбина
- в) Теория Герцберга
- г) Пирамида Маслоу

9. Согласно модели П. Херси и К. Бланшарда, какой стиль лидерства предполагает, что лидер ставит цель, а сотрудникам передается право принимать решения?

- а) Директивный
- б) Наставнический
- в) Поддерживающий
- г) Делегирующий

10. Что такое «человеческий фактор» в управлении проектами?

- а) Количество людей в команде проекта
- б) Возможность принятия человеком ошибочных или нелогичных решений
- в) Суммарная зарплата всех участников проекта
- г) Уровень образования руководителя проекта

Вопросы для самопроверки

1. Назовите ключевые элементы системы управления проектом и раскройте их взаимосвязь.

2. Перечислите группы процессов управления проектом согласно международным стандартам и объясните их роль в жизненном цикле проекта.

3. Дайте определение понятия «портфель проектов». Как управление портфелем влияет на стратегическое планирование и распределение ресурсов в организации?

4. Опишите назначение и функции офиса управления проектами (РМО). Какие задачи он решает в организации?

5. Перечислите основные процессы и программные решения, применяемые для организации проектной деятельности на предприятии.

6. Охарактеризуйте ключевые роли участников проектной команды (руководитель проекта, спонсор, команда исполнителей, заинтересованные стороны) и распределение их ответственности.

7. Назовите и сравните основные методы подбора и привлечения персонала для формирования проектной команды.

8. Сформулируйте принципы эффективной коммуникации в проектной среде.

9. Опишите виды коммуникаций в проекте (внутренние, внеш-

ние, вертикальные, горизонтальные) и предложите подходы к их организации и контролю.

10. Какие основные методы поиска персонала используются при формировании команды проекта?

Задания для самостоятельной работы

1. Аналитическое исследование РМО.

Проведите анализ практики создания и функционирования офисов управления проектами (РМО) в российских и зарубежных компаниях. Выделите типичные организационные, кадровые и технологические проблемы, с которыми сталкиваются руководители при внедрении РМО, и предложите пути их преодоления.

2. Изучение кейсов инновационных проектов

На основе анализа 2–3 реальных инновационных проектов (российских и международных) сравните подходы к их инициации, планированию и реализации. Обратите внимание на особенности управления рисками, ресурсами и заинтересованными сторонами.

3. Практическое моделирование жизненного цикла проекта

Выберите реальный или гипотетический проект. Выполните следующие действия:

Определите этапы его жизненного цикла;

Идентифицируйте ключевых заинтересованных сторон;

Постройте схему взаимодействия между сторонами на каждом этапе;

Обоснуйте выбор инструментов управления для каждого этапа.

Кейс⁴⁶

«ООО «Виращ» занимается оптовой и розничной продажей средств бытовой химии, косметико-гигиенической продукции и товаров. Предприятие работает на рынке около 10 лет. Все это время предприятие активно росло, динамично развивалось, осваивало новые рынки, увеличивало ассортимент, занималось поиском и установле-

⁴⁶ Заводчикова, Т. Б. Управление проектами: кейсы [Электронный ресурс] : [учеб. пособие] / Т. Б. Заводчикова, А. Е. Термелева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Самар. нац. исслед. ун-т им. С. П. Королева (Самар. ун-т). - Самара : Изд-во Самар. ун-та, 2017. - on-line. - ISBN = 978-5-7883-1179-1

нием взаимоотношений с поставщиками и потребителями. На сегодняшний день прайс-лист ООО «Вираз» на постоянной основе включает более 5000 ассортиментных позиций парфюмерии, косметики, бытовой химии, средств гигиены и хозяйственных товаров. Компания располагает арендуемыми складскими помещениями общей площадью 2300 кв. м на территории города. Офисная часть – 114 кв.м. ООО «Вираз» является небольшим предприятием, среднесписочная численность сотрудников на январь 2013 года составила 61 человек. На предприятие насчитывается три подразделения, которые подчиняются непосредственно директору ООО «Вираз». Экономические показатели предприятия ООО «Вираз» за пятилетний период (2008–2012 гг.). Так, основными экономическими показателями деятельности ООО «Вираз» являются выручка, затраты и прибыль, которые представим в табл. 56.

Таблица 56

Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателей	Годы					Изме- нение	Темп роста, %
		2020	2021	2022	2023	2024		
1.	Выручка от реализации продукции	297236	289649	424030	483081	542158	+512432	+ 1823
2.	Себестоимость товарной продукции	227153	219779	318483	357350	405164	+ 178011	+ 178,4
3.	Прибыль	70083	69869	105546	125731	136994	+66911	+1953

На основании проведенной выше оценки показателей деятельности предприятия ООО «Вираз» за 2020–2024 года можно сделать выводы, что работа предприятия в целом эффективна, поскольку одним из главных финансовых показателей является прибыль, а она растет. Рентабельность также стремится к увеличению. Наблюдается положительная тенденция к изменению основных финансовых показателей: увеличение объема товарной продукции, рост уровня рентабельности, растет показатель фондоотдачи.

Задания к кейсу

1. Разработать проект создания нового товара.

2. Определить основных участников проекта и потребителей информации проекта.
3. Разработать организационную структуру управления проектом в соответствии с принципом ее соответствия системе взаимоотношений участников проекта.
4. Составить план управления коммуникациями проекта.
5. Определить коммуникационные технологии, используемые при управлении коммуникациями разработанного проекта.

Темы эссе

1. Анализ взаимосвязи между проектной деятельностью и достижением стратегических целей организации.
2. Эволюция роли руководителя проекта: от координатора к лидеру изменений
3. Трансформация компетенций проектного руководителя в условиях цифровизации и нестабильной внешней среды.
3. Лидерство в проектной среде: методы мотивации и формирования высокопроизводительной команды.
4. Сравнительный анализ стилей лидерства и их влияния на вовлечённость команды и результат проекта.
5. Организация эффективного взаимодействия в распределённых и гибридных проектных командах.
6. Проблемы коммуникации, координации задач и поддержания корпоративной культуры в условиях удалённой работы.
7. Современные методологии и цифровые инструменты управления проектами: сравнительный анализ.
8. Оценка применимости традиционных (водопад), гибких (Agile, Scrum) и гибридных подходов в различных типах проектов.
9. Интеграция риск-менеджмента и управления изменениями в жизненном цикле проекта.
10. Система показателей эффективности проекта: от выполнения бюджета к созданию стратегической ценности.

Глава 3

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Краткое содержание

Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на риски. Контроль рисков.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучающихся формируются системные представления о процессе выявления и оценки потенциальных угроз проектной деятельности, развиваются навыки составления плана управления рисками, осваиваются методы идентификации рисков с использованием экспертных и аналитических инструментов, приобретаются умения проводить качественную оценку рисков по вероятности и воздействию с последующим ранжированием, осваиваются техники количественного анализа для оценки влияния рисков на ключевые параметры проекта, формируются компетенции в разработке стратегий реагирования на, а также развиваются навыки мониторинга рисков и корректировки планов реагирования в ходе реализации проекта.

3.1. Планирование управления рисками

Планирование управления рисками рисков — процесс, определяющий, каким образом осуществлять управление рисками.

Инструменты и методы

1) Аналитические методы

Изучение и определение общей картины управления рисками, анализ профиля рисков заинтересованных сторон⁴⁷.

Руководителю проекта нужно минимизировать конфликты интересов заинтересованных сторон для того, чтобы добиться достижения цели проекта. Для этого следует:

Определить состав заинтересованных сторон и зафиксировать их в реестре;

Разработать стратегию работы с заинтересованными сторонами (рис. 58).

⁴⁷ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

Влияние	Высокое	Удовлетворять выяснить ожидания и перевести их в требования к результатам проекта целями проекта)	Активно управлять вовлекать в принятие решений, часто информировать а, выполнении, демонстрировать промежуточные результаты
	Низкое	Наблюдать периодически уточнять, не усилился ли интерес к проекту или не повысился ли уровень влияния на проект	Держать в курсе информировать о будущих результатах, о ходе работ для формирования позитивного отношения к проекту
		Низкий	Высокий

Рис. 58. Матрица заинтересованных сторон

2) Экспертная оценка

Обращение за оценкой и поддержкой к группам специалистов.

3) Совещания

Разработка стратегии управления рисками, создание высокоуровневых планов действий, определение ответственных за управление рисками.⁴⁸

План управления рисками — это часть плана управления проектом, где описывается процесс структурирования и выполнения действий по управлению рисками (рис. 59).

⁴⁸ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

Методология	□ определение подходов, инструментов и источников данных
Роли и сферы ответственности	□ распределение обязанностей между членами команды
Разработка бюджета	□ оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов
Определение сроков	□ определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками
Категории рисков:	□ иерархическая структура рисков (RBS)
Матрица вероятности и воздействия	□ таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта
Уточнённая толерантность заинтересованных сторон	• может изменяться в рамках процесса планирования управления рисками для определённого проекта
Форматы отчётности	• определяют, как будет происходить документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками
Отслеживание	• фиксирует порядок регистрации действий, связанных с рисками, для целей проекта, а также условия и методы проведения аудита процессов управления рисками

Рис. 59. План управления рисками

Тестовые задания

1. Что должен сделать руководитель проекта для минимизации конфликтов интересов заинтересованных сторон?

- а) Игнорировать мнения заинтересованных сторон
- б) Определить состав заинтересованных сторон и зафиксировать их

реестре

- в) Увеличить бюджет проекта
- г) Сократить команду проекта

2. Какой документ помогает определить стратегию работы с заинтересованными сторонами?

- а) Диаграмма Ганта

- б) Матрица заинтересованных сторон
 - в) Бюджет проекта
 - г) Устав проекта
3. Где описывается процесс структурирования и выполнения действий по управлению рисками?
- а) В уставе проекта
 - б) В плане управления рисками
 - в) В контракте с подрядчиком
 - г) В отчете о завершении проекта
4. План управления рисками является частью:
- а) Бюджета проекта
 - б) Плана управления проектом
 - в) Реестра рисков
 - г) Календарного плана
5. Какой из следующих пунктов НЕ является инструментом или методом планирования управления рисками согласно тексту?
- а) Аналитические методы
 - б) Экспертная оценка
 - в) Совещания
 - г) SWOT-анализ
6. Что фиксируется в реестре заинтересованных сторон?
- а) Бюджетные ограничения
 - б) Состав заинтересованных сторон
 - в) Список оборудования
 - г) Расписание проекта
7. Какой документ отображает информацию о том, кто является заинтересованной стороной и как с ней работать?
- а) Матрица заинтересованных сторон
 - б) Диаграмма Ишикавы
 - в) План коммуникаций
 - г) Оценка по трем точкам
8. Какой элемент управления рисками помогает добиться цели проекта, минимизируя конфликты?
- а) Работа с заинтересованными сторонами
 - б) Увеличение бюджета
 - в) Сокращение сроков
 - г) Автоматизация процессов

9. Какой из следующих документов является частью плана управления проектом?

- а) Реестр рисков
- б) План управления рисками
- в) Отчет о статусе проекта
- г) Протокол испытаний

10. Какой из перечисленных шагов является первым при работе с заинтересованными сторонами?

- а) Разработка стратегии работы
- б) Проведение совещания
- в) Определение состава заинтересованных сторон
- г) Создание матрицы рисков

3.2. Идентификация рисков

Идентификация рисков — процесс определения перечня рисков, которые могут воздействовать на проект или организацию, и документирования их характеристик.

Участниками данного процесса могут стать сотрудники выполняющие различные роли (рис.60).



Рис. 60. Участники процесса идентификация рисков
Инструменты и методы

1) Обзор документации

Можно осуществлять структурированный анализ документации (рис. 61).



Рис. 61. Информация для обзора

2) Методы сбора информации

Для идентификации рисков могут использоваться различные методы сбора информации (рис. 62).



Рис. 62. Методы сбора информации

3) Анализ с помощью контрольного списка

Контрольные списки рисков создаются на основе исторических

данных и опыта предыдущих проектов. Можно использовать RBS для определения основных угроз⁴⁹.

4) Анализ допущений

Проекты планируются на основе гипотез, сценариев и допущений. Анализ допущений выявляет возможные риски.

5) Методы диаграмм

К таким методам относятся:

Диаграммы причинно-следственных связей (рис.63).



Рис. 63. Диаграмма причинно-следственного анализа (Исикавы) «Стратегия не выполняется»

Блок-схемы процесса или системы

Графически отображают порядок взаимодействия различных элементов системы между собой и их причинно-следственные связи.

Диаграммы влияния

Графическое представление ситуаций, отображающих причинно-следственные связи, последовательности событий во времени и другие отношения между переменными и результатами (рис. 64).

⁴⁹ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

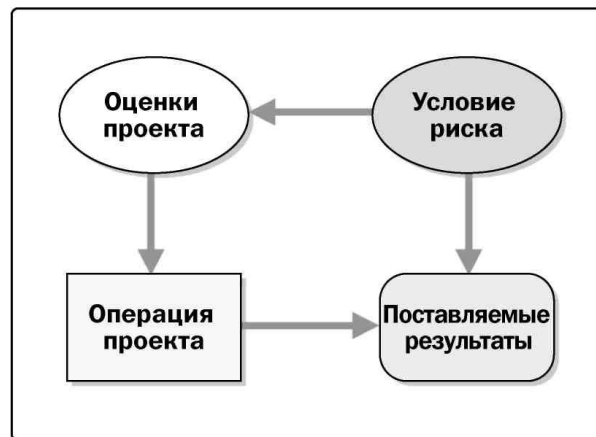


Рис. 64. Диаграмма влияния

6) SWOT анализ

Метод помогает проанализировать деятельность организации, оценить сильные и слабые стороны, возможности и риски.

7) Экспертная оценка

Эксперты, основываясь на своём опыте и знаниях могут определить возможные риски.

Тестовые задания

1. Что такое идентификация рисков?

а) Процесс устранения всех рисков проекта

б) Процесс определения перечня рисков и документирования их характеристик

в) Процесс страхования проекта от возможных потерь

г) Процесс оценки финансовых последствий рисков

2. На основе чего создаются контрольные списки рисков?

а) На основе прогнозов будущих проектов

б) На основе исторических данных и опыта предыдущих проектов

в) На основе личных предпочтений руководителя проекта

г) На основе законодательных норм

3. Что является целью анализа допущений в контексте идентификации рисков?

а) Подтвердить все допущения как истинные

б) Устранить все допущения из плана проекта

в) Выявить возможные риски, связанные с неточностью или нестабильностью допущений

г) Сократить количество допущений в проекте

4. Как ещё называют диаграммы причинно-следственных связей?

а) Диаграммы Ганта

б) Диаграммы Венна

в) Диаграммы Ишикавы

5. Какая буква в аббревиатуре SWOT обозначает «угрозы» (риски)?

а) S

б) W

в) O

г) T

6. Какова основная цель применения SWOT-анализа в управлении рисками?

а) Оценить только слабые стороны проекта

б) Проанализировать деятельность организации, оценив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

в) Составить бюджет проекта

г) Определить сроки проекта

7. Почему анализ допущений важен на этапе идентификации рисков?

а) Потому что все допущения всегда являются рисками

б) Потому что проекты планируются на основе гипотез и допущений, которые могут оказаться неверными

в) Потому что это позволяет полностью исключить неопределенность

г) Потому что это требование законодательства

8. Какой источник информации является наиболее ценным для создания эффективного контрольного списка рисков?

а) Теоретические учебники по управлению проектами

б) Опыт предыдущих проектов в данной организации

в) Новости из интернета

г) Личное мнение заказчика проекта

9. Какой метод сбора информации предполагает анонимный

опрос экспертов с последующей статистической обработкой их ответов?

- а) Мозговой штурм
- б) Интервью
- в) Метод Дельфи
- г) Анкетирование

10. Какова конечная цель процесса идентификации рисков?

- а) Создать максимально длинный список всех возможных проблем
- б) Определить и задокументировать характеристики рисков, которые могут повлиять на проект
- в) Немедленно разработать планы реагирования на все риски
- г) Переложить ответственность за риски на других участников

3.3. Качественный анализ рисков

Качественный анализ рисков — процесс расстановки приоритетов в отношении рисков для их дальнейшего анализа или действий, выполняемый путем оценки и сопоставления их воздействия и вероятности возникновения⁵⁰.

Инструменты и методы

1) Оценка вероятности и воздействия рисков

Оценка вероятности рисков включает определение вероятности возникновения риска. Вероятность риска измеряется в процентах и показывает, насколько вероятно, что риск произойдёт.

Воздействие рисков, оценивается как последствия риска, измеряются в денежном эквиваленте или в виде влияния на сроки и качество проекта.

2) Матрица вероятности и воздействия

Матрица вероятности и воздействия — это инструмент для определения и ранжирования рисков на основе их вероятности и воздействия на проект. Она помогает участникам проекта систематизировать и всесторонне идентифицировать риски, облегчает одновременную работу с большим количеством рисков и способствует разработке единой терминологии для мониторинга и отчётности о состоянии рисков (рис. 65).

⁵⁰ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

Матрица вероятности и воздействия										
Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ очень низкий	0,10/ низкий	0,20/ средний	0,40/ высокий	0,80/ очень высокий	0,80/ очень высокий	0,40/ высокий	0,20/ средний	0,10/ низкий	0,05/ очень низкий

Воздействие (числовая шкала) на цель (например, стоимость, сроки, содержание или качество)

Каждому риску присваивается рейтинг в зависимости от вероятности его наступления и воздействия на цель в случае наступления. В матрице показаны установленные организацией пороги для низких, средних и высоких рисков, которые позволяют оценить риск применительно к данной цели как высокий, средний или низкий.

Рис. 65. Матрица вероятности и воздействия

3) Оценка качества данных по рискам (рис. 66)

Неосвязаемость данных	• несерьёзное отношение к данным, отказ воспринимать их как актив и недостаточное внимание к ним могут снизить качество данных.
Неисчерпаемость данных	• недостаток средств на управление данными может привести к снижению качества данных
Ценность данных	• обесценивание данных может привести к ненужным тратам финансовых и трудовых ресурсов

Рис.66. Оценка качества данных по рискам

4) Категоризация рисков

Разделение рисков на группы в соответствии с определёнными критериями (табл. 50)

Таблица 50

Разделение рисков на группы

№ п/п	Критерии	Пример
1.	по их источникам	Иерархическая структура рисков RBS
2.	по областям	Иерархическая структура работ ИСР
3.	по другим критериям	по этапам, фазам

5) Оценка срочности рисков

Определение приоритетности рисков на основе их влияния на достижение целей организации и возможных негативных последствий (рис. 67).

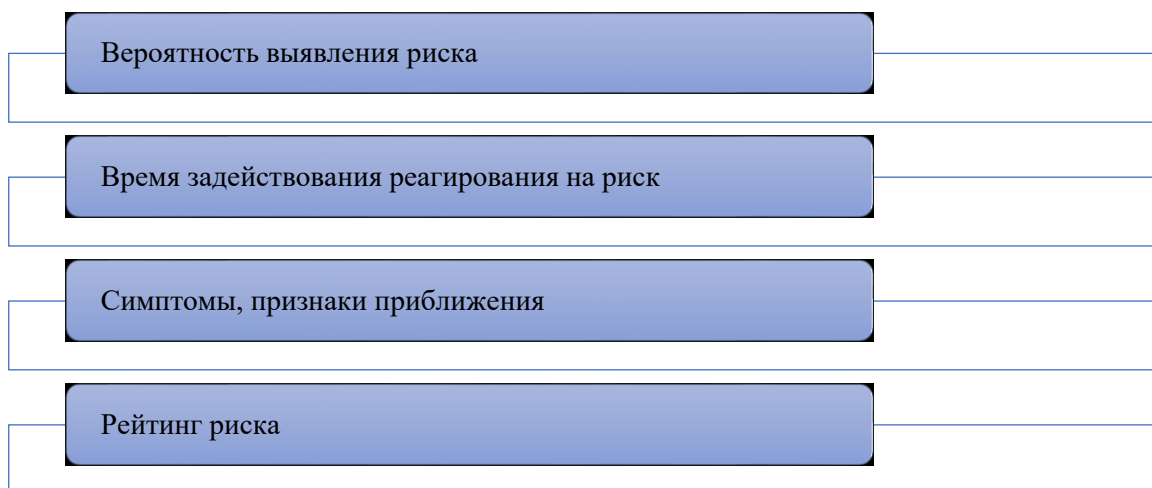


Рис.67. Показатели приоритетности рисков

6) Экспертная оценка

Процесс получения оценки чего-либо на основе мнения экспертов с целью принятия решения или выбора. Существуют индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

Тестовые задания

1. Что такое качественный анализ рисков?

а) Процесс количественного измерения всех рисков в денежном выражении

б) Процесс расстановки приоритетов рисков на основе оценки их вероятности и воздействия

в) Процесс устранения всех рисков проекта

г) Процесс страхования проекта от рисков

2. Какой инструмент используется для ранжирования рисков по вероятности и воздействию?

а) Диаграмма Ганта

б) Матрица вероятности и воздействия

в) SWOT-анализ

г) Блок-схема процесса

3. Что такое категоризация рисков?

- а) Присвоение каждому риску уникального номера
 - б) Разделение рисков на группы по определённым критериям
 - в) Удаление незначительных рисков из реестра
 - г) Оценка рисков только по финансовым последствиям
4. Что такое RBS в контексте управления рисками?
- а) Реестр бюджетных средств
 - б) Иерархическая структура рисков
 - в) Расписание базовых сроков
 - г) Регламент бизнес-согласования
5. Какой процесс помогает определить, какие риски требуют немедленного внимания?
- а) Оценка срочности рисков
 - б) Анализ допущений
 - в) Обзор документации
 - г) Формирование команды
6. Какой из перечисленных документов может служить основой для категоризации рисков по областям проекта?
- а) Устав проекта
 - б) Иерархическая структура работ (ИСР)
 - в) Лист контактов
 - г) Диаграмма Ганта
7. Какой из следующих результатов достигается в ходе качественного анализа рисков?
- а) Полное устранение всех рисков
 - б) Расчёт точной стоимости каждого риска
 - в) Приоритизация рисков для дальнейшего анализа или действий
 - г) Назначение штрафов за возникновение рисков
8. На чём основывается качественный анализ рисков?
- а) Только на финансовых данных
 - б) На оценке вероятности возникновения и степени воздействия риска
 - в) На количестве участников проекта
 - г) На длительности проекта
9. Какой метод предполагает получение оценки на основе мнения специалистов?
- а) Мозговой штурм
 - б) Экспертная оценка

- в) SWOT-анализ
- г) Контрольный список

10. Почему важно использовать единую терминологию при анализе рисков?

- а) Чтобы сократить объём документации
- б) Для упрощения мониторинга и отчётности о состоянии рисков
- в) Чтобы исключить участие заказчика
- г) Для автоматического расчёта бюджета

3.4. Количественный анализ рисков

Количественный анализ рисков — процесс численного анализа воздействия идентифицированных рисков на цели проекта или цели организации.

Инструменты и методы

- 1) Методы сбора и представления информации
- Проведение интервью

Для некоторых популярных моделей распределения нужно собрать данные об оптимистических (редких), пессимистических (частых) и самых вероятных сценариях. Пример оценок стоимости по трем точкам представлен на рис. 68.

Диапазон оценок стоимости проекта			
Элемент ИСР	Низкая	Наиболее вероятная	Высокая
Проектирование	\$4 млн.	\$6 млн.	\$10 млн.
Создание	\$16 млн.	\$20 млн.	\$35 млн.
Тестирование	\$11 млн.	\$15 млн.	\$23 млн.
Весь проект	\$31 млн.	\$41 млн.	\$68 млн.

Проведение интервью среди соответствующих заинтересованных сторон помогает определить оценки по трем точкам для каждого элемента ИСР для треугольного, бета- или других распределений. В данном примере вероятность завершения проекта с наиболее вероятной (\$41 млн.) или более низкой оценкой относительно мала, что показывают результаты имитации на рис. 11.17 («Результаты имитации рисков стоимости»).

Рис. 68. Диапазон оценок стоимости проекта по результатам интервью по поводу рисков

- Распределение вероятностей — это закон, описывающий вероятности наступления всех возможных исходов случайной величины, выраженный в виде математической функции (рис. 69)

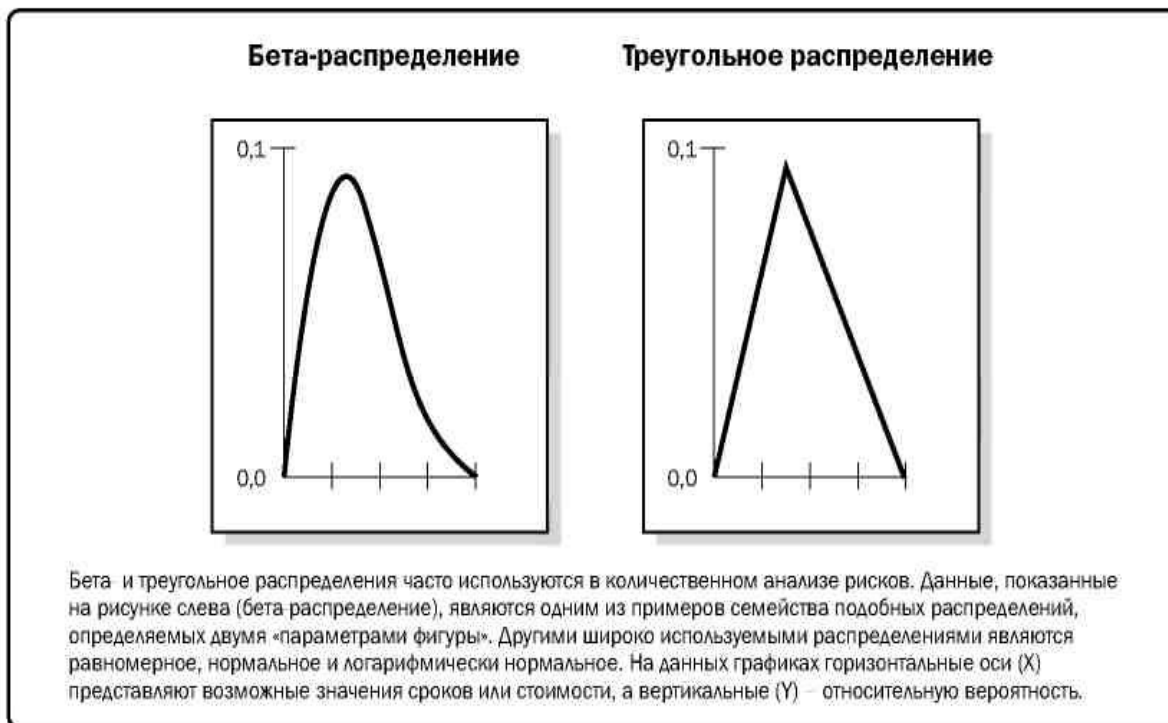


Рис. 69. Примеры широко используемых распределений вероятностей

Горизонтальные оси (X) - возможные значения сроков или стоимости

Вертикальные (Y) – относительную вероятность

2) Методы количественного анализа и моделирования рисков⁵¹

- Анализ чувствительности — это метод, используемый для оценки влияния различных факторов на итоговые показатели проекта. Он помогает выявить наиболее значимые параметры, оценить ожидаемые результаты при неточных данных и провести стресс-тестирование для определения устойчивости бизнеса к колебаниям параметров (рис. 70).

⁵¹ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

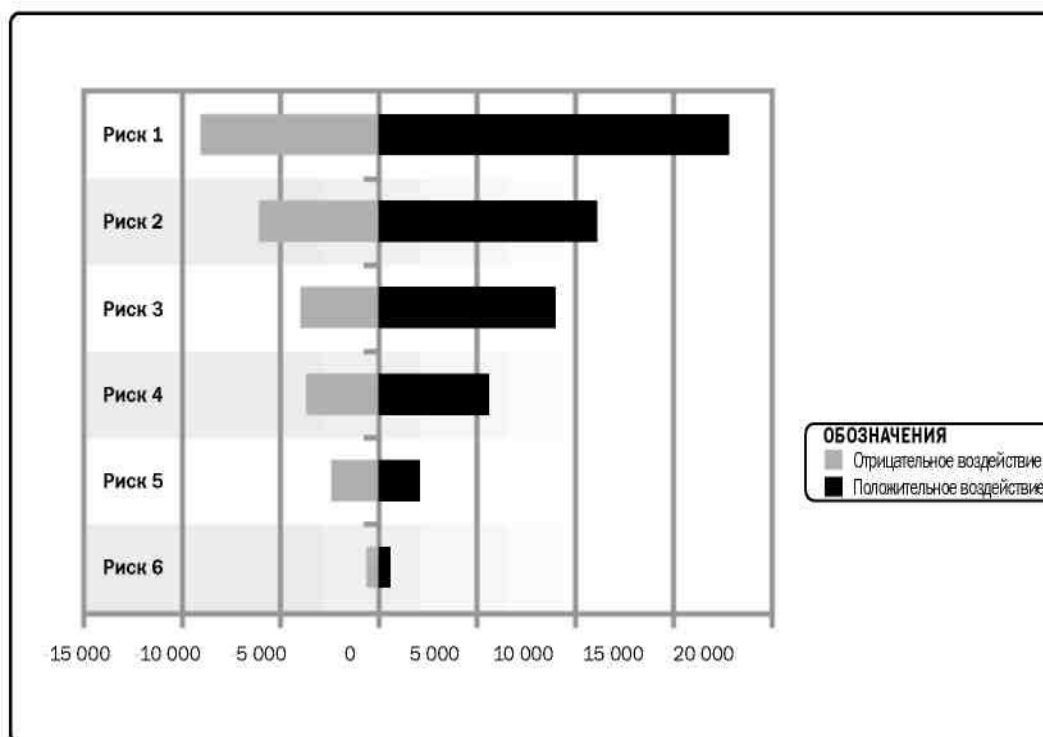


Рис. 70.. Пример диаграммы «торнадо»

- Анализ ожидаемого денежного значения (Expected Monetary Value, EMV) — это статистический метод, который используется для вычисления среднего результата в ситуациях, когда возможны различные сценарии развития событий⁵². Этот метод применяется в рамках анализа дерева решений и помогает организациям определить относительную стоимость альтернативных действий⁵³ (рис. 71).

⁵² Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие /Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

⁵³ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

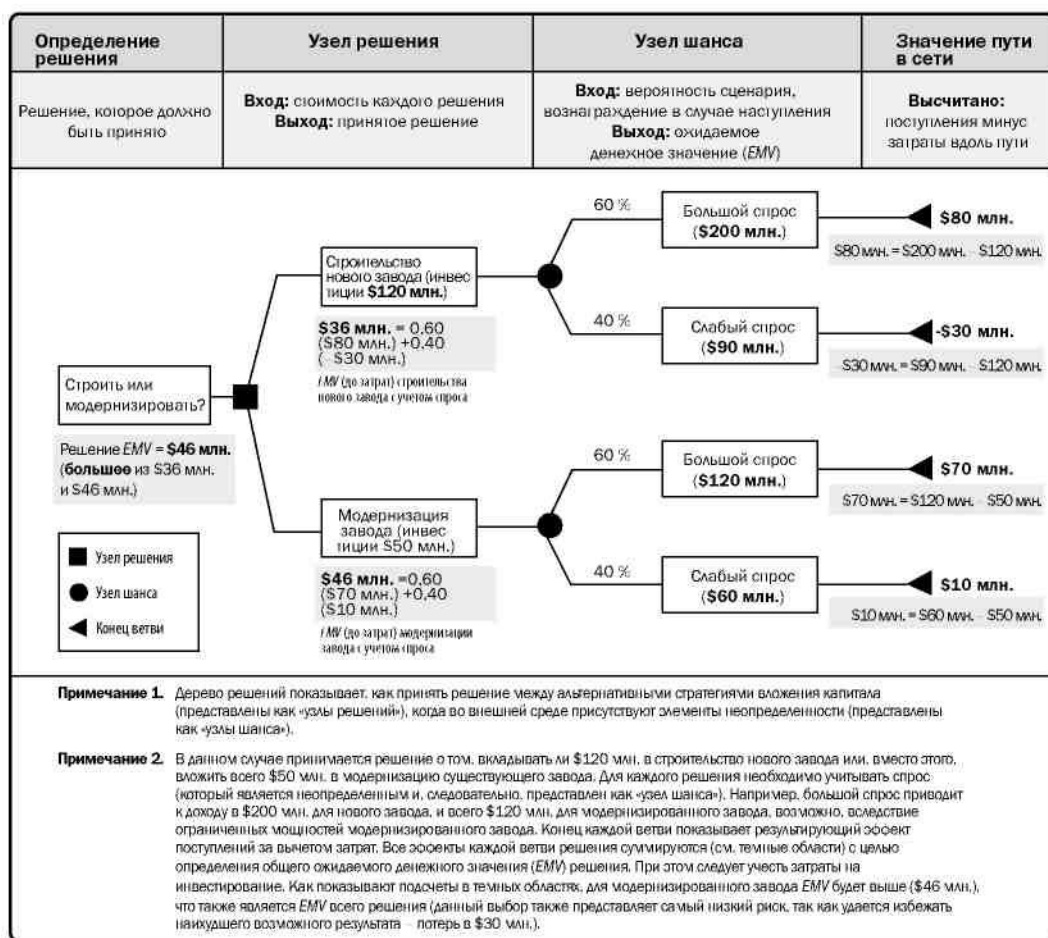


Рис. .71. Диаграмма дерева решений

• Моделирование и имитация.

Моделирование — это процесс создания и изучения моделей, которые представляют собой упрощённые представления реальных объектов, систем или процессов. Оно позволяет изучать свойства и поведение этих объектов, систем или процессов без непосредственного взаимодействия с ними⁵⁴.

Имитация — это процесс воспроизведения поведения реальной системы с использованием её модели. Она проводится с целью получения информации об этой системе путём проведения экспериментов с моделью (рис. 72).

⁵⁴ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

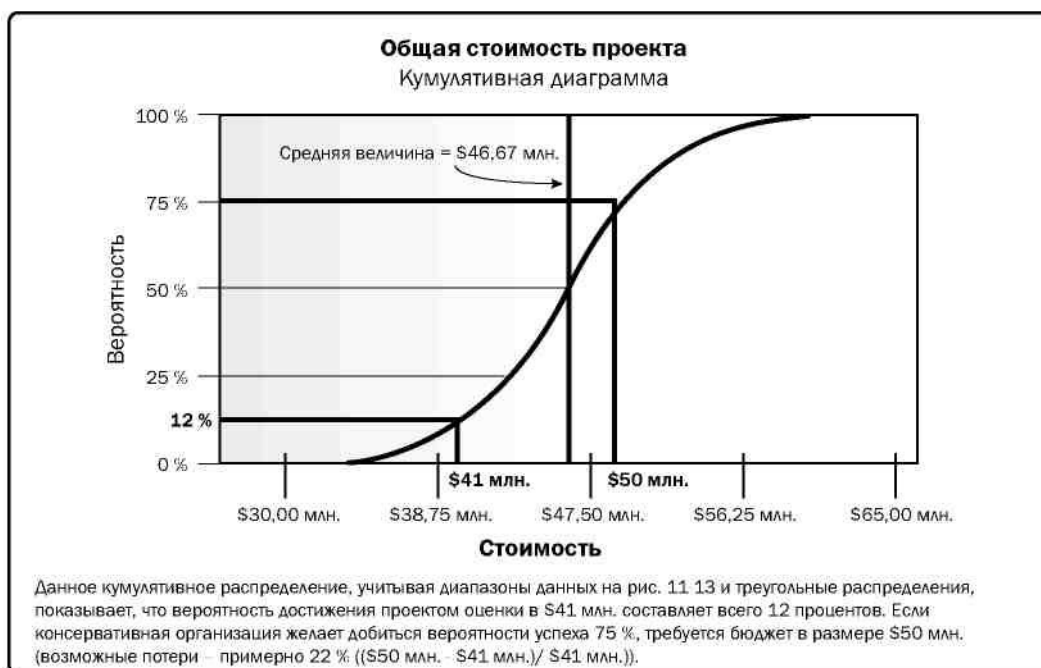


Рис. .72. Имитация стоимости рисков

3) Экспертная оценка

Экспертная оценка нужна для определения различных воздействий на стоимость и сроки проекта, она играет важную роль при интерпретации данных. Эксперты определяют слабые стороны и сильные стороны инструментов и их пригодность.

Тестовые задания

1. Что такое количественный анализ рисков?

- а) Процесс идентификации всех возможных рисков проекта
- б) Процесс численного анализа воздействия идентифицированных рисков на цели проекта
- в) Процесс разработки планов реагирования на риски
- г) Процесс качественной оценки вероятности рисков

2. Какой метод количественного анализа помогает выявить наиболее значимые параметры, влияющие на итоговые показатели проекта?

- а) Анализ ожидаемого денежного значения (EMV)
- б) Моделирование
- в) Анализ чувствительности
- г) Экспертная оценка

3. Для чего применяется анализ ожидаемого денежного значения

(EMV)?

а) Для вычисления среднего результата в ситуациях с различными сценариями развития событий

б) Для полного устранения рисков

в) Для идентификации новых рисков

г) Для построения организационной структуры

4. В рамках какого анализа чаще всего используется метод EMV?

а) Анализ чувствительности

б) Анализ дерева решений

в) SWOT-анализ

г) Анализ допущений

5. Что позволяет делать моделирование в контексте управления рисками?

а) Изучать свойства и поведение систем без непосредственного взаимодействия с ними

б) Полностью исключить неопределенность

в) Уволить некомпетентных сотрудников

г) Сократить бюджет проекта

6. Какой метод используется для определения относительной стоимости альтернативных действий?

а) Анализ чувствительности

б) Анализ ожидаемого денежного значения (EMV)

в) Метод Дельфи

г) Качественный анализ

7. Какие данные необходимы для применения метода оценки по трем точкам в количественном анализе?

а) Только оптимистическая оценка

б) Только пессимистическая оценка

в) Оптимистическая, пессимистическая и наиболее вероятная оценки

г) Только фактические данные

8. Какой тип анализа следует за качественным анализом рисков в процессе управления рисками?

а) Идентификация рисков

б) Планирование реагирования на риски

в) Количественный анализ рисков

г) Контроль рисков

9. Что из перечисленного является целью количественного анализа рисков?

- а) Создать максимально длинный список рисков
- б) Численно оценить воздействие рисков на цели проекта
- в) Назначить ответственных за каждый риск
- г) Утвердить бюджет проекта

10. Какой метод сбора информации используется для получения данных об оптимистических, пессимистических и самых вероятных сценариях?

- а) Анкетирование
- б) Наблюдение
- в) Проведение интервью
- г) Анализ документации

3.5. Планирование реагирования на риски

Планирование реагирования на риски — процесс разработки вариантов и действий по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз целям проекта или целям организации⁵⁵. Предусматривает меры реагирования на риски в порядке их приоритетов.

Процесс планирования реагирования на риски следует за процессом количественного анализа рисков.

Инструменты и методы

Существует несколько стратегий реагирования на риски. Для каждого риска необходимо выбрать наиболее подходящую стратегию или комбинацию стратегий⁵⁶.

1) Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы) (рис. 73)

Существуют четыре основных стратегии реагирования на угрозы: уклонение, передача, снижение и принятие.

⁵⁵ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

⁵⁶ Семеркова Л.Н. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы: монография / Т.И. Шерстобитова, Л.Н. Семеркова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

Уклонение	• стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью устранения угрозы или защиты проекта от ее воздействия.
Передача	• стратегия реагирования на риск, посредством которой команда проекта перекладывает последствия наступления угрозы вместе с ответственностью за реагирование на третью сторону.
Снижение	• стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью уменьшения вероятности возникновения или воздействия риска.
Принятие	• стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта решает признать риск и не предпринимать каких-либо действий до наступления риска.

Рис.73. Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы)

2) Стратегии реагирования на положительные риски (благоприятные возможности)⁵⁷

Ниже предлагаются четыре стратегии реагирования на благоприятные возможности, имеющие потенциально положительные воздействия на цели (рис. 74).

⁵⁷ Семеркова Л.Н. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы: монография / Т.И. Шерстобитова, Л.Н. Семеркова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

Использование	• стратегия может быть выбрана для реагирования на риски с положительным воздействием, если с точки зрения организации необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была реализована.
Увеличение	• стратегия используется для повышения вероятности и/или положительного воздействия благоприятной возможности.
Разделение	• стратегия подразумевает передачу части или всей ответственности за благоприятную возможность третьей стороне, способной лучше других воспользоваться данной благоприятной возможностью в интересах проекта.
Принятие	• принятие благоприятной возможности — это желание воспользоваться преимуществом благоприятной возможности в случае ее наступления без активного ее преследования.

Рис. 74. Стратегии реагирования на положительные риски (благоприятные возможности)

3) Стратегии реагирования на возможные потери

Некоторые способы реагирования используются только при наступлении определённых событий. План реагирования активируется при заранее определённых условиях. Необходимо отслеживать события, являющиеся триггерами для реагирования на возможные потери, такие как нарушение сроков контрольных событий или повышение приоритета у поставщика.

4) Экспертная оценка

Экспертную оценку осуществляет лицо или группа лиц, обладающих специальным образованием, знаниями, навыками, опытом или

подготовкой в области разработки мер реагирования на риски осведомленных сторон, относительно действий, предпринимаемых в отношении конкретных и определенных рисков.

Тестовые задания

1. Что такое планирование реагирования на риски?
 - а) Процесс идентификации всех возможных рисков проекта.
 - б) Процесс разработки вариантов и действий по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз целям проекта.
 - в) Процесс количественной оценки вероятности наступления рисков.
 - г) Процесс полного устранения всех рисков из проекта.
2. Какой процесс в управлении рисками предшествует планированию реагирования на риски?
 - а) Идентификация рисков
 - б) Качественный анализ рисков
 - в) Количественный анализ рисков
 - г) Контроль рисков
3. В каком порядке предусматриваются меры реагирования на риски?
 - а) В алфавитном порядке названий рисков.
 - б) В порядке их приоритетов.
 - в) В случайном порядке.
 - г) В порядке их идентификации.
4. Какая стратегия реагирования на угрозы подразумевает изменение плана проекта для полного исключения риска?
 - а) Передача
 - б) Снижение
 - в) Уклонение
 - г) Принятие
5. Какая стратегия реагирования на угрозы часто реализуется через страхование или контракты с подрядчиками?
 - а) Уклонение
 - б) Передача
 - в) Снижение
 - г) Принятие

6. Какая стратегия реагирования на угрозы направлена на уменьшение вероятности наступления риска или его воздействия?

- а) Уклонение
- б) Передача
- в) Снижение
- г) Принятие

7. Какая стратегия реагирования на угрозы означает, что команда проекта не предпринимает активных действий до наступления риска?

- а) Уклонение
- б) Передача
- в) Снижение
- г) Принятие

8. Что служит сигналом для активации плана реагирования на риски?

- а) Завершение проекта
- б) Триггерное событие
- в) Ежемесячное совещание
- г) Решение руководителя проекта без дополнительных условий

9. Сколько основных стратегий реагирования существует для отрицательных рисков (угроз)?

- а) Две
- б) Три
- в) Четыре
- г) Пять

10. Какова основная цель планирования реагирования на риски?

- а) Идентифицировать как можно больше рисков.
- б) Разработать планы, которые будут использоваться только в случае провала проекта.
- в) Расширить благоприятные возможности и сократить угрозы целям проекта.
- г) Полностью исключить любую неопределенность из проекта.

3.6. Контроль рисков

Контроль рисков — процесс применения планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, мониторинга остаточных рисков, выявления новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками.

Цели процесса контроля рисков, представлены на рис. 75, Инструменты и методы в табл. 51.

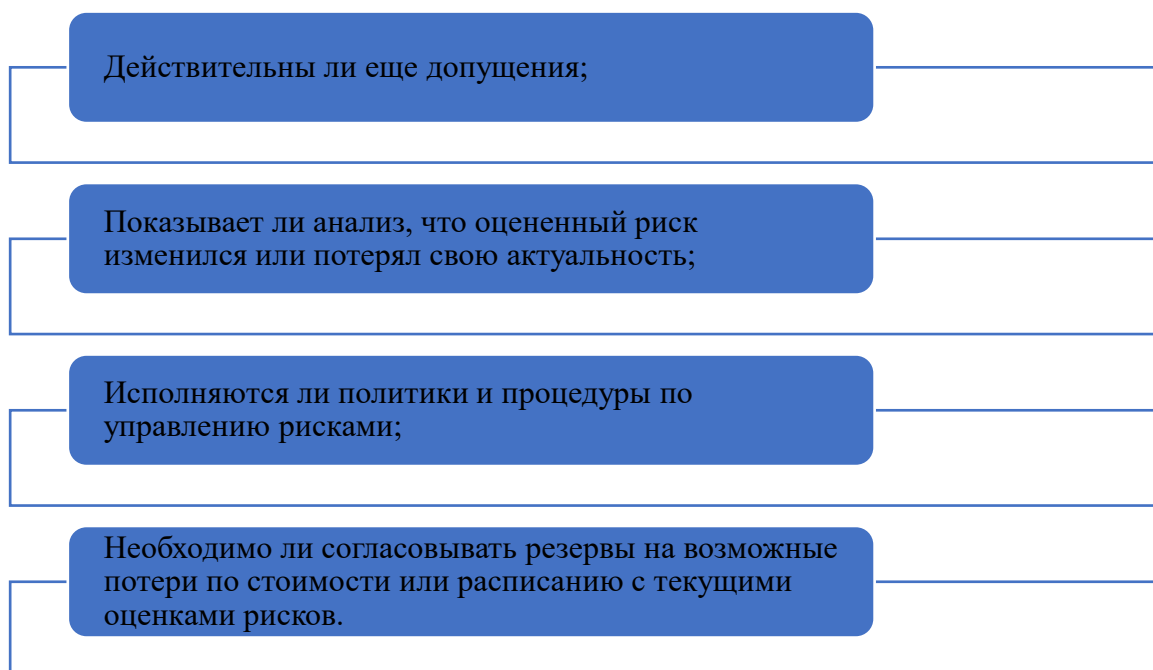


Рис.75. Цели процесса контроля рисков

Таблица 51

Инструменты и методы

№	Инструменты	Методы
1.	Переоценка рисков	В результате осуществления контроля рисков могут выявиться новые риски, также происходит переоценка текущих рисков, или закрываются риски, утратившие свою актуальность. Риски нужно переоценивать регулярно по расписанию.
2.	Аудиты рисков	На данном этапе проводится анализ эффективности мер по управлению рисками. Аудиты могут проводиться как на регулярных совещаниях, так и на совещаниях по аудиту рисков
3.	Анализ отклонений и тенденций	Анализ отклонений и тенденций применяется для контроля и сравнения плановых и фактических результатов. Мониторинг может осуществляется с применением освоенного объема и других методов. Анализ помогает прогнозировать возможные отклонения от сроков и бюджета.

4.	Измерение технического исполнения	Данный процесс заключается в сравнении полученных результатов с запланированными. К показателям технического исполнения относятся: вес, время транзакций, количество дефектов, объем хранилища и другое.
5.	Анализ резервов	В процессе работы могут расходоваться резервы. На данном этапе анализируется объем оставшихся резервов.
6.	Совещания	Управление рисками должно чаще практиковаться и включаться в повестку дня периодических совещаний.

Тестовые задания

1. Что такое контроль рисков?
 - а) Процесс полного устранения всех рисков проекта
 - б) Процесс применения планов реагирования, отслеживания известных и выявления новых рисков
 - в) Процесс страхования проекта от финансовых потерь
 - г) Процесс назначения ответственных за каждый риск
2. Для чего проводятся аудиты рисков?
 - а) Для увеличения бюджета проекта
 - б) Для анализа эффективности мер по управлению рисками
 - в) Для увольнения сотрудников, допустивших ошибки
 - г) Для составления нового устава проекта
3. Где могут проводиться аудиты рисков?
 - а) Только на специальных совещаниях по аудиту рисков
 - б) Только на регулярных совещаниях команды
 - в) Как на регулярных совещаниях, так и на специальных совещаниях по аудиту рисков
 - г) Только в письменной форме без участия команды
4. Какой метод используется для сравнения плановых и фактических результатов проекта?
 - а) Измерение технического исполнения
 - б) Анализ отклонений и тенденций
 - в) Анализ резервов
 - г) Переоценка рисков
5. Что относится к показателям технического исполнения?
 - а) Сумма затрат на материалы

б) Вес, время транзакций, количество дефектов, объём хранения

в) Количество проведённых совещаний

г) Уровень удовлетворенности заказчика

6. Что анализируется в процессе «анализа резервов»?

а) Объём оставшихся временных и/или финансовых резервов

б) Количество нераспределённых задач

в) Уровень мотивации команды

г) Эффективность коммуникаций

7. Почему важно регулярно проводить переоценку рисков?

а) Потому что риски со временем теряют актуальность или меняются

б) Потому что это требует заказчик

в) Потому что это увеличивает бюджет проекта

г) Потому что это формальность

8. Что происходит с рисками, утратившими свою актуальность?

а) Они игнорируются

б) Они закрываются

в) Они передаются заказчику

г) Они автоматически становятся возможностями

9. Какой метод позволяет оценить, насколько эффективно работают принятые меры по управлению рисками?

а) Анализ отклонений

б) Аудиты рисков

в) Измерение технического исполнения

г) Совещания

10. Почему важно анализировать объём оставшихся резервов?

а) Чтобы понять, достаточно ли ресурсов для покрытия будущих рисков

б) Чтобы вернуть деньги в казну

в) Чтобы уволить часть команды

г) Чтобы сократить сроки проекта

Вопросы для самопроверки

1. В какой последовательности выполняются процессы управления рисками согласно стандартному подходу? Перечислите все 6 этапов.

2. Чем качественный анализ рисков отличается от количественного? Приведите по одному примеру инструмента для каждого вида анализа.

3. Какие четыре стратегии применяются для реагирования на отрицательные риски (угрозы)? Кратко охарактеризуйте суть каждой.

4. Для чего используется матрица вероятности и воздействия? Как она помогает приоритизировать риски?

5. В чём разница между стратегиями «уклонение» и «снижение» при работе с угрозами? Приведите пример для каждой.

6. Какие источники информации используются при создании контрольного списка рисков? Почему исторический опыт проектов важен?

7. Что такое триггерное событие в контексте планирования реагирования на риски? Приведите пример триггера для риска «срыв поставки от ключевого поставщика».

8. Какую роль играет матрица заинтересованных сторон на этапе планирования управления рисками? Как она связана с минимизацией конфликтов?

9. В чём суть метода анализа ожидаемого денежного значения (EMV)? В каких ситуациях он применяется?

10. Какие цели преследует процесс контроля рисков? Назовите не менее трёх ключевых задач этого этапа.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Составление плана управления рисками

Разработайте структуру плана управления рисками для учебного проекта (например, организация студенческой конференции). Включите:

- Роли и ответственность за управление рисками
- Бюджет и временные рамки для мероприятий по рискам
- Методы идентификации и анализа рисков
- Критерии приоритизации рисков
- Формат реестра рисков

Задание 2. Идентификация рисков с применением инструментов

Для проекта «Разработка мобильного приложения для учёта расходов»:

- Проведите SWOT-анализ (1–2 пункта в каждой категории)
- Постройте фрагмент диаграммы Ишикавы для риска «низкое качество кода» (укажите не менее 3 ветвей причин)
- Составьте контрольный список из 5 типовых рисков для ИТ-проектов на основе анализа допущений

Задание 3. Качественный анализ

Даны три риска проекта:

- Риск А: вероятность 40%, воздействие — задержка на 2 недели
- Риск Б: вероятность 10%, воздействие — перерасход бюджета на 500 тыс. руб.
- Риск В: вероятность 70%, воздействие — негативная реакция заказчика

Постройте матрицу вероятности и воздействия (3×3), разместите риски в ячейках и определите их приоритетность. Обоснуйте порядок обработки.

Задание 4. Количественный анализ

По методу трёхточечной оценки рассчитайте ожидаемую стоимость задачи, если:

- Оптимистичная оценка: 80 тыс. руб.
- Пессимистичная оценка: 150 тыс. руб.
- Наиболее вероятная: 100 тыс. руб. Используйте формулу PERT: $(O + 4M + P) / 6$. Проанализируйте полученный результат.

Задание 5. Разработка стратегий реагирования

Для каждого из рисков предложите подходящую стратегию и конкретное действие:

- Риск: ключевой разработчик может уволиться за месяц до дедлайна
- Возможность: появление нового функционала конкурента может повысить спрос на ваш продукт
- Риск: изменение законодательства в сфере обработки персональных данных

Кейс

«Запуск онлайн-курса по программированию»

Ситуация

Стартап-команда из 5 человек (руководитель проекта, 2 разработчика контента, маркетолог, технический специалист) планирует запустить платный онлайн-курс «Веб-разработка с нуля» за 4 месяца с бюд-

жетом 600 тыс. руб. Курс должен включать 40 видеоуроков, практические задания, систему проверки кода и чат поддержки.

Исходные данные

Срок запуска жёстко привязан к началу учебного года (1 сентября)

70% бюджета — оплата труда команды

Ключевой разработчик контента одновременно работает над коммерческим проектом

Для платформы используется сторонний сервис с ежемесячной подпиской

Маркетинговая стратегия зависит от алгоритмов продвижения в соцсетях

Задания по кейсу

Идентификация рисков

Выявите не менее 8 рисков проекта (включая как угрозы, так и возможности). Классифицируйте их по источникам (технические, организационные, внешние).

Качественный анализ

Оцените вероятность и воздействие каждого риска по шкале 1–5. Постройте матрицу и выделите 3 критических риска, требующих немедленного внимания.

Планирование реагирования

Для трёх критических рисков разработайте:

Стратегию реагирования (уклонение/передача/снижение/принятие или для возможностей — усиление/усвоение/расширение/принятие)

Конкретные действия (что, кто, когда)

Триггерные события для активации плана

Контроль рисков

Предложите график переоценки рисков на протяжении 4 месяцев проекта и 3 ключевых показателя для мониторинга эффективности управления рисками.

Темы эссе

- 1.** Место и роль планирования управления рисками в жизненном цикле проекта.
- 2.** Инструменты и методы идентификации рисков: от анализа документации до диаграмм Исикавы.
- 3.** Сравнительная характеристика качественного и количественного анализа рисков.
- 4.** Использование матрицы вероятности и воздействия для приоритизации рисков.
- 5.** Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы): уклонение, передача, снижение, принятие.
- 6.** Управление благоприятными возможностями в проекте: стратегии реагирования на положительные риски.
- 7.** Роль триггерных событий в планировании реагирования на риски.
- 8.** Процесс контроля рисков: мониторинг, аудиты и анализ отклонений.
- 9.** Влияние заинтересованных сторон на процесс управления рисками проекта.
- 10.** Интеграция управления рисками в общую систему управления проектом.

Глава 4

ЦИФРОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: АДАПТАЦИЯ, РАЗВИТИЕ И УСТОЙЧИВОСТЬ

Краткое содержание

В главе рассматриваются ключевые аспекты современного управления персоналом в организации в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделяется процессу трудовой адаптации как стратегическому ресурсу, включая наставничество, информационное сопровождение и социально-психологическую интеграцию новых сотрудников.

Учебные цели

После изучения данного материала обучающийся должен уметь:

- понимать сущность и этапы трудовой адаптации в современной организации;
- оценивать эффективность кадровых практик на основе анализа удовлетворённости персонала;
- выявлять ключевые факторы, влияющие на успешную интеграцию новых сотрудников;
- применять инструменты цифровизации (например, HRM-системы, программы наставничества) для повышения эффективности управления талантами;
- разрабатывать рекомендации по совершенствованию кадровой политики с учётом специфики ОРГАНИЗАЦИИ и принципов устойчивого развития.

4.1. Адаптация как стратегический ресурс: от наставничества до цифрового сопровождения новых сотрудников в организации

Трудовая адаптация, по своей сути, представляет собой социально обусловленный процесс включения индивида в ранее незнакомую для него трудовую среду, в ходе которого и сам работник, и окружающая его профессиональная обстановка оказывают друг на друга активное влияние. Эти взаимосвязанные элементы выступают в роли адаптирующей и адаптируемой системы по отношению друг к

другу, обеспечивая динамическое приспособление обеих сторон⁵⁸.

Потребность в выстраивании адаптационной системы обостряется, как правило, в период активного расширения бизнеса или при наличии выраженной текучести кадрового состава. На определённом этапе масштабирования компании руководство утрачивает возможность лично контролировать процесс вхождения новичков в должностные обязанности. Именно тогда возникает объективная необходимость в унификации процедур, регламентирующих работу с новыми сотрудниками, что обуславливает создание формализованной системы адаптации персонала⁵⁹.

Основная роль процедуры адаптации и ввода в должность является -обеспечение максимально оперативного включения нового сотрудника в исполнение трудовых обязанностей, снижение вероятности ошибок, обусловленных неосведомлённостью, а также формирование благоприятного представления о корпоративной культуре. Кроме того, на данном этапе производится первичная оценка профессиональных компетенций и потенциала работника в рамках испытательного срока. Адаптационные мероприятия стартуют с момента официального трудоустройства. Учитывая, что найм является затратным как в финансовом, так и во временном аспекте процессом, работодатель несёт определённые риски. В случае, если сотрудник не сумеет успешно пройти этап адаптации и вынужден будет покинуть компанию, вложенные ресурсы окажутся безрезультатными. Следовательно, интересы организации диктуют необходимость такого срока работы специалиста, при котором понесённые затраты на его привлечение оправдаются полученной отдачей.

Наиболее часто *трудовая адаптация* трактуется как процесс профессионального становления специалиста в рамках избранной профессии, включающий его в производственные процессы, освоение технологических особенностей и достижение необходимых показателей трудовой результативности. Однако сводить адаптацию исключительно к обучению специальности было бы ошибкой. Этот процесс предполагает также интеграцию работника в систему

⁵⁸ Латыпова Д.Р. Адаптация персонала // Форум молодых ученых. – 2021. – №. 1 (53). – С. 182-186.

⁵⁹ Чиркова Ю.Р. Эффективные технологии трудовой адаптации персонала // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – №. 1. – С. 93-102.

действующих внутрикорпоративных социальных норм и правил, а также формирование устойчивых и эффективных отношений между новым сотрудником и коллективом, что, в свою очередь, способствует достижению высоких производственных результатов, а также удовлетворению как материальных, так и нематериальных интересов всех участников трудового процесса.

К числу ключевых задач, решаемых в процессе адаптации сотрудников, относятся следующие целевые ориентиры:

- минимизация стартовых затрат, обусловленная тем, что неопытный в новой должности работник зачастую демонстрирует пониженную продуктивность и нуждается в дополнительных ресурсах;
- устранение тревожности и неопределённости, нередко испытываемых новичками на начальных этапах трудовой деятельности;
- снижение уровня текучести персонала, поскольку чувство отчуждённости и ненужности в коллективе может побудить нового сотрудника к преждевременному увольнению;
- оптимизация временных затрат со стороны руководителей и действующих работников благодаря регламентированной системе мероприятий;
- формирование устойчивого положительного отношения к трудовой деятельности и повышение удовлетворённости выполнением профессиональных обязанностей⁶⁰.

В большинстве случаев вновь принятые сотрудники, приступая к выполнению должностных функций, стремятся проявить себя с наилучшей стороны. Однако, несмотря на стремление к быстрой интеграции, вхождение в новое профессиональное пространство может сопровождаться рядом объективных трудностей и негативных факторов, требующих своевременной корректировки.

Система управления процессом трудовой адаптации представляет собой комплекс целенаправленных действий, направленных на обеспечение максимально эффективного

⁶⁰ Буянова М. О. Трудовое право. Общая часть: учебник для вузов / М.О. Буянова, С.О. Казаков, М.М. Панарина; под редакцией М.О. Буяновой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 239 с.; Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 202 с.

взаимодействия между работником и организацией. Целью данного управления является ускорение адаптационного периода и повышение его результативности. Для обеспечения такой управляемости необходимо чётко определить три взаимосвязанных компонента:

- институциональное закрепление функций, ответственных за адаптационные мероприятия;
- алгоритм (технологическая карта) самого процесса управления;
- качественная и своевременная информационная поддержка всех участников адаптации⁶¹.

Дополнительным аргументом в пользу необходимости комплексного подхода к управлению адаптацией служит статистика, зафиксированная в кадровой практике ряда организаций: значительная часть увольнений происходит именно в первый месяц работы новых сотрудников. Кроме того, именно в этот период наблюдается пик производственного травматизма. В отсутствие чётко выстроенного адаптационного механизма сотрудники могут испытывать трудности с определением своей роли в корпоративной иерархии, что приводит к нарушению коммуникаций, снижению эффективности, утрате мотивации и, как следствие, преждевременному уходу из компании.

Целью настоящего исследования является всесторонняя оценка уровня удовлетворённости сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат» различными аспектами адаптационного процесса и выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на данный показатель⁶².

В настоящий момент в АО «Вязниковский хлебокомбинат» отсутствует полноценно оформленная и завершённая система адаптации персонала — работа по её формированию всё ещё ведётся. Несмотря на отсутствие нормативного закрепления данной процедуры, фактическая адаптация сотрудников имеет место. На сегодняшний день регламентирован исключительно первичный этап — адаптация сотрудника в день выхода на работу, то есть процесс оформления и

⁶¹ Галина А.Э., Григорьева А.В., Илларионов И.В. Социально-психологические факторы успешности трудовой адаптации и карьерного продвижения персонала // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – №. 1. – С. 163.

⁶² Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.

ввода в должность. Единый внутренний нормативный акт в виде «Положения об адаптации сотрудников» в организации не разработан, что обуславливает отсутствие единых правил и делает адаптационные мероприятия нерегламентированными.

Действующая модель адаптации в АО «Вязниковский хлебокомбинат» предполагает два возможных направления встраивания нового специалиста в производственные процессы, что зависит от его уровня профессиональной подготовки:

- либо привлечение к деятельности под наставничеством более опытного сотрудника;
- либо немедленное включение в текущий проект без прохождения предварительного сопровождения.

Рассмотрим последовательность шагов, применяемых в рамках адаптационного процесса в вышеуказанной организации.

Первоначальное ознакомление работника с корпоративной средой осуществляется при участии как HR-менеджера, так и HR-директора⁶³. На данном этапе новому сотруднику предоставляется информация о функциональных обязанностях, организационных требованиях, коллегах, а также о базовых нормах корпоративного поведения. Указанный этап имеет важное значение, поскольку отсутствие должного введения в контекст корпоративной структуры (в том числе в понимание иерархии подразделений, правил делегирования полномочий, норм внутреннего трудового распорядка, философии и ценностей компании) может значительно осложнить и затянуть процесс адаптации, сделав его неэффективным⁶⁴.

Далее следует ряд этапов, сопровождающих процесс приема работника на должность, каждый из которых играет самостоятельную роль в обеспечении успешной интеграции в коллектив.

1. Оценка уровня профессиональной подготовки. Проверка компетенций проводится посредством тестирования, направленного на выявление соответствия кандидата предполагаемой трудовой функции.

⁶³ Семеркова Л.Н. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы: монография / Т.И. Шерстобитова, Л.Н. Семеркова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

⁶⁴ Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 263 с.

По итогам данной оценки формируется вывод о целесообразности продолжения трудовых отношений. При этом указанный этап также тесно сопряжён с отборочной процедурой.

2. Ориентация. Речь идёт о первичном погружении сотрудника в круг его функциональных задач и предъявляемых к нему требований. Введение в должность, как правило, осуществляет непосредственный руководитель⁶⁵. Однако в рамках данного этапа, как показывает практика, не обеспечивается комплексное знакомство с организацией в целом — её историей, рыночным позиционированием, миссией, внутренней культурой, что ограничивает полноту интеграции.

3. Стадия непосредственной адаптации. На данном этапе происходит включение нового сотрудника в существующую систему межличностных отношений в коллективе. В рамках АО «Вязниковский хлебокомбинат» данный процесс не сопровождается формализованным кураторством — работник фактически предоставлен самому себе⁶⁶. Наличие либо отсутствие у него возможности самостоятельно найти коллегу-наставника определяется случайным образом, что создаёт риски недостаточной социализации. Если сотруднику не удаётся выстроить взаимодействие, существенно возрастает вероятность его увольнения либо неуспешного прохождения испытательного срока, что, в свою очередь, провоцирует рост текучести кадров.

4. Функционирование. Этот завершающий этап характеризуется тем, что сотрудник окончательно преодолевает трудности, связанные как с освоением трудовой функции, так и с встраиванием в коллектив. На данной стадии работник переходит к стабильному выполнению своих обязанностей. Однако не все работники достигают этого этапа: часть покидает организацию до его наступления, другие испытывают трудности с переходом, что отражается на уровне продуктивности и качестве исполнения возложенных обязанностей.

На схеме, представленной на рис. 76 визуализирован весь процесс адаптации персонала, применяемый в АО «Вязниковский хлебокомбинат».

⁶⁵ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 309 с.

⁶⁶ Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 263 с.



Рис. 76. Система адаптации персонала АО «Вязниковский хлебокомбинат»

Структурная модель адаптации персонала в АО «Вязниковский хлебокомбинат» включает три основных уровня: определение ответственных лиц, описание процедуры адаптации и фиксирование момента завершения адаптационного периода. Ответственность за реализацию этих процессов возложена на двух ключевых сотрудников кадровой службы — HR-менеджера и HR-директора. Последовательность адаптационных действий охватывает четыре этапа, подробно рассмотренные выше. Следует отметить, что переход сотрудника к финальной фазе, обозначенной как «завершение адаптации», возможен не только в результате успешного прохождения всех этапов, но и при выявлении недостаточной профессиональной подготовки уже на стартовом этапе, что в ряде случаев приводит к расторжению трудового договора. Аналогичный исход возможен и на заключительной стадии, если выявля-

ются системные проблемы в профессиональной интеграции либо отсутствии прогресса.

Для реализации адаптационной политики организация применяет ряд специальных инструментов. К числу ключевых относится документ под названием «Программа кураторства», основное назначение которого заключается в подготовке действующих сотрудников к проектной деятельности, обучении основам эффективной самопрезентации на собеседованиях и мотивационном стимулировании кураторов. Длительность наставничества по данной программе, как правило, составляет три месяца, однако окончательное решение о продлении или досрочном завершении остается в компетенции наставника, оценивающего динамику обучаемого. В рамках программы предусмотрены:

- однократные еженедельные встречи с продолжительностью до одного часа;
- тематические опросы, проводимые раз в две недели, временной регламент которых составляет от одного до двух часов.

В качестве наставника может быть назначено лишь то должностное лицо, которое имеет не менее одного года опыта в соответствующей профессиональной области, принимает участие в актуальных проектах и получило одобрение со стороны технического директора. Один куратор вправе осуществлять сопровождение не более четырёх новых сотрудников одновременно. По завершении каждого календарного месяца информация о выполненной работе направляется в бухгалтерскую службу для последующего расчёта вознаграждения. Итоговая встреча по завершении программы предполагает участие самого специалиста, HR-менеджера, наставника и руководителя структурного подразделения, который проводит комплексное собеседование с целью оценки готовности специалиста к самостоятельной работе и соответствия требованиям проекта.

Кроме индивидуального наставничества, компания применяет программное обеспечение «1С: Зарплата и управление персоналом», призванное обеспечить всестороннюю автоматизацию процессов, связанных с кадровым администрированием и управлением человеческими ресурсами.

Программа позволяет эффективно решать следующие задачи:

- 1) фиксация изменений в кадровом составе, включая оформление приема, переводов и увольнений, ведение трудовых книжек;

2) автоматизированный расчёт заработной платы, премиальных выплат и компенсаций;

3) учет и перечисление налогов и страховых взносов (включая НДФЛ, ОПС, ОМС, ВНиМ);

4) формирование обязательной отчетности по персоналу (например, 6-НДФЛ, отчеты в СФР);

5) проведение процедур подбора кадров: внесение информации о вакансиях, интеграция с платформами для размещения объявлений, создание персональных карточек соискателей, формирование аналитических отчётов по результатам подбора.

Анализ существующей системы адаптации в АО «Вязниковский хлебокомбинат» предполагает оценку эффективности всех процедур, реализуемых в ходе программы адаптации, включая оценку деловых качеств, обучение, наставничество, знакомство с особенностями организации и испытательный срок. Важно выявить не только достоинства, но и недостатки системы, на которые в дальнейшем будут даны рекомендации по ее совершенствованию. Анализ должен охватывать все аспекты адаптации – организационный, профессиональный и социально-психологический. Особое внимание следует уделить оценке удовлетворённости сотрудников различными аспектами адаптационного процесса, поскольку именно этот показатель является индикатором эффективности системы⁶⁷.

Для оценки удовлетворённости персонала АО «Вязниковский хлебокомбинат» процессом адаптации был выбран метод анонимного анкетирования, позволяющий получить объективные данные с минимизацией влияния субъективных факторов. Анкета разрабатывалась с учётом специфики компании и включала вопросы по организационному, профессиональному и социально-психологическому аспектам адаптации. Структура анкеты предполагала, как закрытые вопросы с оценкой по пятибалльной шкале, так и открытые вопросы для получения качественных данных и предложений по совершенствованию системы (рис.77).

⁶⁷ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.

Отметьте, пожалуйста, нужный вариант крестиком:

1. Оцените, пожалуйста, выполнение плана работ за период испытания

☐	- выполнен
☐	- не выполнен

2. Оцените, пожалуйста, качество выполнения работы за время испытания

☐	- работы выполнялись в срок с высоким качеством, своевременно выполнялись и срочные задания руководства
☐	- работы в основном выполнялись с хорошим качеством, сроки выдерживались не всегда
☐	- работы выполнялись с удовлетворительным качеством, задания выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством
☐	- выполнение работ как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи невыполнения, серьезные нарекания по качеству, задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков

3. Оцените, пожалуйста

3.1. Уровень профессиональной компетентности

☐	- отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен
☐	- знания, ограниченные рамками выполняемой работы
☐	- общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы

3.2. Эффективность работы

☐	- быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок
☐	- без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки
☐	- отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи

3.3. Отношение к работе

☐	- проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен
☐	- добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы
☐	- отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен

3.4. Навыки и методы решения поставленных задач

☐	- способность к анализу, гибкость мышления, умение хорошо изъясняться и ориентироваться в новом предмете
☐	- понимание обычных заданий после объяснений, правильные заключения и выводы по результатам
☐	- плохая ориентация в сути вопросов, отсутствие желания думать, неспособность излагать свои мысли

3.5. Надежность

☐	- отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию
☐	- редко подводит, обычно надежен, но требует регулярного контроля
☐	- ненадежен, нельзя положиться, неаккуратен при хранении конфиденциальной информации

3.6. Взаимоотношения с коллегами по работе

☐	- хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность
☐	- нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки
☐	- трения с коллегами, нежелание сотрудничать, нетактичность

4. С какими, на Ваш взгляд, трудностями пришлось столкнуться работнику во время прохождения испытания?

5. Укажите, пожалуйста, компетенции или области знаний, требующие развития для повышения эффективности дальнейшей служебной деятельности работника.

6. Какие, по Вашему мнению, мероприятия по повышению квалификации необходимы работнику в ближайшем будущем (укажите тематику семинаров, курсы, стажировки в смежных подразделениях и др.)

Рис. 77. Анкета для оценки результатов адаптации

Из общего числа сотрудников компании в опросе приняли участие 135 человек, что составило 85,4% от общей численности персонала АО «Вязниковский хлебокомбинат». Стаж работы респондентов в компании варьировался от 2 месяцев до 7 лет, при этом 10 человек (28,6%) работали в компании менее года. Процедура проведения опроса предполагала личное анкетирование сотрудников в течение рабочего дня с гарантией конфиденциальности ответов (рис. 78). Для обработки данных применялись методы описательной статистики и корреляционного анализа, доказавшие свою эффективность в подобных исследованиях.



Рис. 78 Удовлетворенность адаптацией среди опытных сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат» (в %)

Анализ результатов опроса 25 сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат», работающих в компании более года, выявил неравномерность в оценках различных аспектов адаптации. Наиболее высокие показатели получил организационный аспект – средняя оценка 4,2 балла по пятибалльной шкале. Распределение оценок по этому параметру оказалось следующим: 36% респондентов (9 человек) очень удовлетворены, 44% (11 человек) удовлетворены, 16% (4 человека) скорее удовлетворены, и лишь 4% (1 человек) выразили неудовлетворенность. Такие результаты свидетельствуют о достаточно высокой эффективности вводных инструктажей и действующей системы ознакомления с основными правилами и процедурами компании.

Профессиональный аспект адаптации получил среднюю оценку 3,8 балла. Детальный анализ показал, что 24% опрошенных (6 человек) очень удовлетворены данным аспектом, 40% (10 человек) удовлетворены, 28% (7 человек) скорее удовлетворены и 8% (2 человека) не удовлетворены. Эти данные говорят о хорошем, но не идеальном уровне организации обучения профессиональным навыкам и передачи опыта в компании. Социально-психологический аспект адаптации получил наиболее низкую оценку – 3,5 балла. Лишь 12% сотрудников (3 человека) очень удовлетворены этим параметром, 36% (9 человек) удовлетворены, 40% (10 человек) скорее удовлетворены и 12% (3 человека) выразили неудовлетворенность. Эти результаты указывают на необходимость усилить работу по формированию благоприятного климата в коллективе и вовлечению новых сотрудников в корпоративную культуру компании.

Изучение свободных комментариев респондентов позволило выявить ряд характерных проблем. 76% опытных сотрудников (19 человек) отметили достаточность информации о продуктах компании и должностных обязанностях, но при этом 64% (16 человек) выразили желание получать больше сведений о возможностях карьерного роста и перспективах развития в АО «Вязниковский хлебокомбинат». Оценивая роль наставников и руководителей, 76% (19 человек) положительно отзывались о поддержке в процессе адаптации, тогда как 24% (6 человек) указали на недостаточное внимание со своей стороны. Интересно отметить, что мнения респондентов существенно различались в зависимости от подразделения – наиболее высокие оценки давали сотрудники отдела продаж, наиболее низкие – работники отдела логистики.

Особый интерес представляют результаты опроса 10 новых сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат», работающих в компании менее года. Анализ динамики их адаптации показал постепенное снижение уровня тревожности по мере вхождения в должность. На первой неделе работы высокий уровень тревожности испытывали 6 человек (60%), средний – 3 человека (30%), низкий – всего 1 человек (10%). К третьей неделе ситуация заметно менялась: высокий уровень тревожности сохранялся лишь у 2 сотрудников (20%), средний отмечался у 5 человек (50%), а низкий – уже у 3 человек (30%). Подобная динамика свидетельствует об эффективности адаптационных мероприятий, проводимых в компании.

Изучение основных сложностей, возникающих в процессе адаптации, позволило выделить два ключевых фактора. Недостаточная информированность о внутренних процессах компании волновала 4 человек (40%), а отсутствие четких целей и задач на начальном этапе работы отмечали 3 человека (30%). Оценивая эффективность различных инструментов адаптации, новые сотрудники наиболее высоко оценили наставничество (средняя оценка 4,5 балла) и вводное обучение (4,2 балла). Примечательно, что 70% новичков (7 человек) особо подчеркнули ценность поддержки со стороны непосредственных руководителей и опытных коллег. Справочные материалы (памятки, инструкции, чек-листы) получили более скромную оценку – 3,7 балла, причем 60% новых сотрудников (6 человек) сочли их перегруженными избыточной информацией, которую сложно усвоить за короткий период.

Динамика уровня тревожности новых сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат» наглядно представлена на (рис. 79) Эти данные представляют несомненную ценность для планирования и совершенствования адаптационных мероприятий, поскольку позволяют выделить наиболее критичные периоды адаптации и сосредоточить на них максимальные усилия.

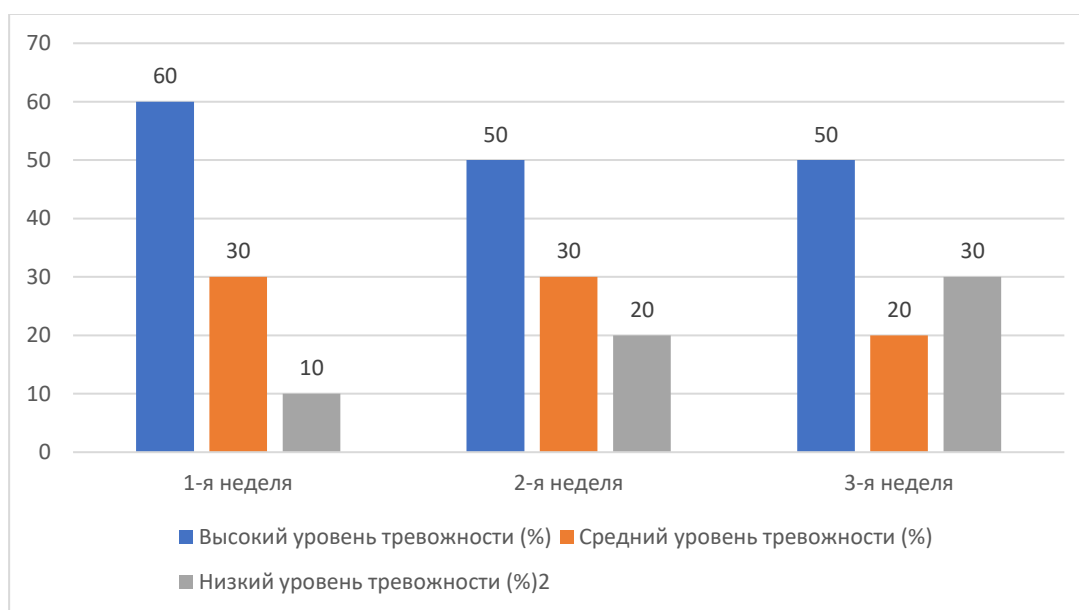


Рис. 79. Уровень тревожности новых сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат» в процессе адаптации

Сопоставление мнений новичков и опытных сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат» выявило существенные расхождения в восприятии адаптационного процесса. Наиболее ярко эти различия проявились в оценке социально-психологической поддержки: 70% новых сотрудников (7 человек) считали ее недостаточной, тогда как 72% опытных работников (18 человек) полагали, что оказывают новичкам необходимую поддержку. Подобное расхождение отчасти объясняется различными представлениями о необходимом уровне поддержки и разной интерпретацией поведения коллег, но также указывает на наличие коммуникативных барьеров в коллективе.

Обнаружился и другой заметный разрыв. 60% новых сотрудников (6 человек) указывали на недостаток информации о корпоративной культуре и неформальных правилах компании, в то время как 80% опытных работников (20 человек) были убеждены, что такие сведения

предоставляются в полном объеме. Данное противоречие может быть связано с эффектом «проклятия знания» – опытные сотрудники уже настолько хорошо знакомы с культурой организации, что не осознают, насколько важно объяснять ее аспекты новичкам. Нередко они считают определенные вещи самоочевидными, не требующими пояснений.

Сравнение восприятия адаптации сотрудниками различных подразделений АО «Вязниковский хлебокомбинат» выявило определенные закономерности. Наиболее высоко оценивали процесс адаптации сотрудники отдела продаж (средняя оценка 4,3 балла), а наиболее критично – работники отдела логистики (3,5 балла). Эта разница может объясняться как различиями в организации работы отделов, так и разным уровнем вовлеченности руководителей в процесс адаптации новых сотрудников. Примечательно, что в отделе продаж сложилась практика еженедельных встреч руководителя с новыми сотрудниками для обсуждения возникающих трудностей, чего не наблюдается в отделе логистики.

Применение методов факторного анализа позволило выявить ключевые факторы, влияющие на удовлетворенность адаптацией в АО «Вязниковский хлебокомбинат».

Для наглядного отображения данных о факторах, влияющих на удовлетворенность адаптацией в АО «Вязниковский хлебокомбинат», обратимся к (рис. 80), отображающему коэффициенты корреляции различных факторов с общей удовлетворенностью.

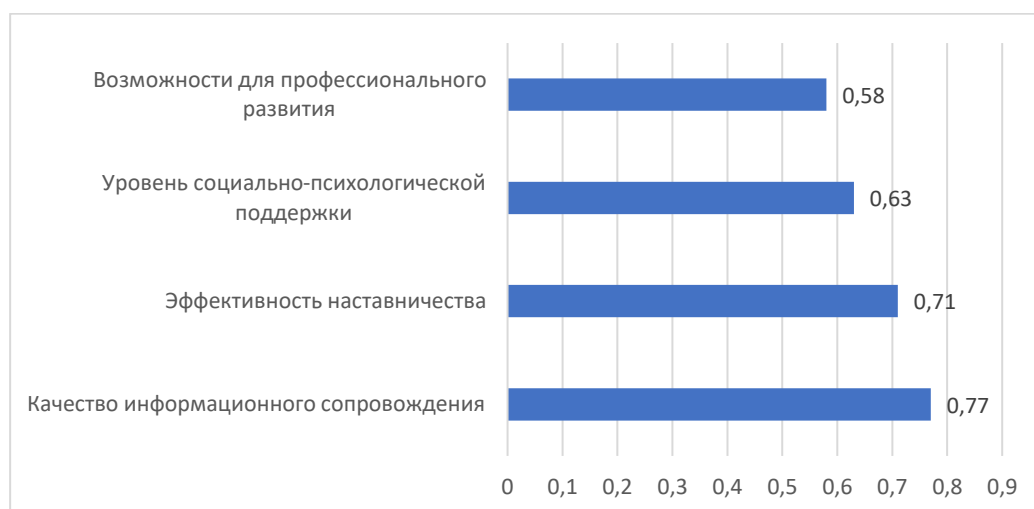


Рис. 80 Корреляция факторов адаптации с общей удовлетворенностью сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат»

Расчет корреляций между различными параметрами и общей удовлетворенностью показал, что наиболее значимым фактором является качество информационного сопровождения (коэффициент корреляции 0,77). Полнота и доступность информации о компании, должностных обязанностях и рабочих процессах критически важны для успешной адаптации – на это указали 77% всех опрошенных (27 человек).

Вторым по значимости фактором оказалась эффективность наставничества (коэффициент корреляции 0,71). 80% новых сотрудников (8 человек) подчеркнули, что поддержка и руководство со стороны наставника существенно облегчили им процесс вхождения в должность. Примечательно, что многие респонденты в открытых комментариях отметили личные качества наставников (доброжелательность, терпение, готовность помочь) как не менее важные, чем их профессиональные знания и навыки. Уровень социально-психологической поддержки со стороны коллектива занял третье место по значимости (коэффициент корреляции 0,63). Возможности для профессионального развития замыкают список ключевых факторов с коэффициентом корреляции 0,58.

Перспективы профессионального роста и развития в компании существенно влияют на мотивацию и удовлетворенность работой – данный аспект отметили 60% сотрудников (54 человека). Корреляционный анализ между удовлетворенностью адаптацией и общей удовлетворенностью работой выявил сильную положительную связь между этими показателями (коэффициент корреляции 0,81). Это убедительно доказывает, что качественная адаптация является важным фактором формирования лояльности персонала и влияет на общую эффективность работы сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат».

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что система адаптации персонала в АО «Вязниковский хлебокомбинат» обладает как сильными сторонами, так и зонами роста. К несомненным достижениям компании можно отнести хорошо организованный процесс вводного инструктажа и ознакомления с основными правилами работы, о чем свидетельствует высокая оценка организационного аспекта адаптации (средний балл 4,2). Другим преимуществом является действующая система наставничества, получившая высокую оценку от новых сотрудников (4,5 балла). Наставники демонстрируют не только

профессиональную компетентность, но и необходимые личные качества – терпение, доброжелательность, готовность поддержать новичка.

Основные зоны роста связаны с социально-психологическим аспектом адаптации и информационным сопровождением. Недостаточное внимание уделяется формированию благоприятного климата в коллективе и вовлечению новых сотрудников в корпоративную культуру, что подтверждается относительно низкой оценкой социально-психологического аспекта (3,5 балла). Существует запрос на получение более полной информации о корпоративной культуре, неформальных правилах компании и возможностях карьерного роста. Примечательно, что в этом вопросе наблюдается разрыв между восприятием новичков и опытных сотрудников – последние часто не осознают, насколько важна для новичков информация, которая им самим кажется очевидной.

Представляется целесообразным проведение дополнительных тренингов по развитию коммуникативных навыков, организация тимбилдинговых мероприятий и создание системы регулярной обратной связи для новых сотрудников. Особого внимания заслуживает разработка информационных материалов о корпоративной культуре компании и возможностях карьерного роста. Комплексный подход к совершенствованию системы адаптации персонала позволит АО «Вязниковский хлебокомбинат» повысить мотивацию сотрудников, снизить текучесть кадров и обеспечить устойчивое развитие компании, что особенно важно в условиях высококонкурентного рынка розничной торговли.

Тестовые задания

1. Что является основной целью процедуры адаптации нового сотрудника?

- А) Снижение заработной платы новичков
- В) Ускорение включения в трудовые обязанности и снижение ошибок
- С) Проверка лояльности к руководству
- Д) Формирование отчёта для налоговой инспекции

2. Какой из перечисленных этапов адаптации отсутствует в АО «Вязниковский хлебокомбинат»?

- А) Оценка профессиональной подготовки
- В) Ориентация на рабочем месте

- C) Формализованное кураторство на всех этапах
 - D) Завершение адаптации
3. Какой аспект адаптации получил наименьшую оценку от опытных сотрудников?
- A) Организационный
 - B) Профессиональный
 - C) Социально-психологический
 - D) Финансовый
4. Какой фактор оказался наиболее значимым для удовлетворённости адаптацией (по данным корреляционного анализа)?
- A) Возможности карьерного роста
 - B) Качество информационного сопровождения
 - C) Размер заработной платы
 - D) Наличие корпоративного транспорта
5. Какой инструмент используется в компании для автоматизации кадровых процессов?
- A) SAP ERP
 - B) 1С: Зарплата и управление персоналом
 - C) Microsoft Dynamics
 - D) Битрикс24
6. Какова продолжительность программы наставничества в АО «Вязниковский хлебокомбинат»?
- A) 1 месяц
 - B) 2 месяца
 - C) 3 месяца
 - D) 6 месяцев
7. Какой процент новых сотрудников отметил недостаточную социально-психологическую поддержку?
- A) 30%
 - B) 50%
 - C) 70%
 - D) 90%
8. Что, согласно исследованию, чаще всего вызывает тревожность у новичков в первые дни работы?
- A) Отсутствие столовой
 - B) Недостаток информации о внутренних процессах
 - C) Высокая температура в цехе

D) Сложность проезда до работы

9. Какой эффект наблюдается при «проклятии знания» в контексте адаптации?

A) Новички переоценивают свои навыки

B) Опытные сотрудники считают очевидным то, что новичкам неизвестно

C) Руководители завышают требования к кандидатам

D) HR-менеджеры игнорируют обратную связь

10. Какой метод использовался для оценки удовлетворённости адаптацией?

A) Интервью с руководителями

B) Анализ бухгалтерской отчётности

C) Анонимное анкетирование

D) Видеонаблюдение

4.2. Механизмы повышения эффективности кадровой работы: мотивация, обучение и командная динамика

Современные механизмы повышения эффективности управления человеческими ресурсами могут существенно изменить подход к работе с кадрами в любом секторе экономики. Это включает в себя не только автоматизация процессов и внедрения новых технологий, но и создание среды, способствующей обучению, развитию и мотивации сотрудников.

Система отбора, расстановки, закрепления и воспитания кадров играет важную роль. Заключается она в четких правилах отбора персонала, с четкими границами и принципами. После отбора необходимо создать благоприятные условия для адаптации нового сотрудника в коллективе и при знакомстве со структурой работы. Расставить четкие задачи, допустить предложение вариантов креативного развития и интересных решений, так как новый сотрудник может принести новые идеи в устоявшийся коллектив.

Ситуация на рынке труда требует нового подхода к управлению человеческими ресурсами. Нехватка квалифицированных специалистов, высокая текучесть кадров и недостаточная мотивация работников создают серьезные препятствия для развития отрасли. В связи с этим необходимо внедрение современных механизмов

управления, которые позволят не только оптимизировать процессы, но и создать условия для роста и развития сотрудников.

Повышение эффективности кадровой деятельности в организации является важной задачей для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития отрасли. Рассмотрим основные современные механизмы, которые способствуют развитию кадровой деятельности (рис. 81).

Формирование резерва кадров заключается в просмотре потенциальных кандидатов и анализе возможностей обучения уже принятых сотрудников, для расширения их профессиональных навыков, что помогает в решении вопроса замены сотрудника по непредвиденным обстоятельствам.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и стажировка помогает как работодателю улучшить условия работы и закрыть проблему с отсутствием сотрудников на краткосрочный срок, так и сотрудника, который может решить расширить спектр своих профессиональных возможностей или поменять сферу деятельности в рамках одной организации, что поднимает мотивацию сотрудников для повышения по карьерной лестнице.

Квалификационные требования требуют четких границ и адекватного подхода, необходимо проводить анализ всех смежных служб для понимания зарплатных позиций, карьерного роста и возможностей развития в организации. Требования должны быть объективные для кандидата на должность, потенциальный сотрудник оценивает свои возможности ещё на этапе резюме. Обязательные требования к образованию, к профессиональным обязанностям и требования в развитии самого кандидата.

Аттестация и квалификационный экзамен помогает выявить проблемные места сотрудника, помочь в становлении и распознать сильные стороны, на которые можно сделать упор. Аттестация может выявить таланты служащих, увидеть потенциал, который можно развить. Необходимо соблюдать график аттестации и четко ставить даты, что бы сотрудник мог понять, когда будет проходить оценка его профессиональных качеств.

Автоматизация процессов	Внедрение современных информационных систем для управления кадрами (HRM-системы) позволяет автоматизировать рутинные процессы, такие как учет рабочего времени, расчёт заработной платы и управление кадровыми документами.
Обучение и развитие	Создание программ профессионального обучения и повышения квалификации для сотрудников. Это может включать как внутренние тренинги, так и внешние курсы, что способствует повышению квалификации работников и адаптации к новым технологиям.
Мотивация и вовлеченность	Разработка систем мотивации, включая как финансовые, так и нефинансовые стимулы. Важно учитывать потребности работников и создавать условия для их вовлеченности в процесс.
Адаптация новых технологий	Внедрение современных технологий, таких как цифровизация процессов, использование дронов для мониторинга полей или применение аналитики данных для оптимизации производства, требует соответствующей подготовки кадров.
Управление талантами	Эффективное выявление и развитие талантливых сотрудников. Это включает в себя создание программ наставничества и карьерного роста, что помогает удерживать ценные кадры.
Гибкие формы занятости	Введение гибких графиков работы и дистанционных форм занятости, что может повысить удовлетворенность работников и привлечь молодежь.
Кросс-функциональные команды	Формирование команд из специалистов различных областей для решения комплексных задач, что способствует обмену знаниями и улучшению коммуникации внутри организации.
Социальная ответственность	Участие компаний в социальных проектах и инициативах может повысить репутацию работодателя и привлечь большее количество квалифицированных специалистов.
Аналитика данных	Использование аналитических инструментов для оценки эффективности кадровых решений, что позволяет принимать более обоснованные решения на основе данных.
Сотрудничество с образовательными учреждениями	Установление партнерских отношений с вузами и колледжами для подготовки специалистов под конкретные потребности предприятия.

Рис. 81. Современные механизмы, которые способствуют развитию кадровой деятельности в организации

Должностной рост и ротация кадров помогает от профессионального выгорания сотрудника, смена деятельности в одной организации, что может помочь не только сотруднику решить его вопросы, но и помочь всей структуре в решении проблем, которые долгое время не могли быть закрыты. Новый взгляд со стороны поможет сотруднику оценить адекватное положение ситуации и увидеть то, что могут не заметить и не видеть сотрудники определенной структуры.

Анализ возрастной структуры очень важен, при активном развитии во всех сферах деятельности инновационных технологий необходимы молодые кандидаты, которые смогу обработать большой комплекс информации и привнести новые технологии. Преемственность новых технологий не всегда доступна старшему поколению, что может останавливать развитие в определенной сфере или отдельной структуре.

Прогноз потенциальных вакансий должен быть в каждой организации при тенденции быстрого изменения жизни требуются новые вакансии и новые курсы переподготовки сотрудников для качественной и эффективной работы. Возможность замещения вакансии, закрытия её в ближайшие сроки новыми сотрудниками или переподготовкой уже нанятых сотрудников.

Воспроизводство и востребованность кадров, для этого необходимо анализировать предложения других организаций. При высоком спросе на сотрудников необходимо поднимать вопрос о повышении заработных плат, уменьшении нагрузки на сотрудников, возможности привлечения из колледжей и институтов, в этом вопросе хорошо помогает целевое обучение за счет организации.

Инструментами в реализации кадровой политике являются: обеспечение нормативно-правовое, научно-методическое и информационно-техническое, так же мероприятия по социальной защите и развитию персонала. Поднятию корпоративной культуры и совершенствование механизмов обеспечив работников достойными заработными платами.

Самым рабочим механизмом в определении эффективности на данный момент является аттестация сотрудников, которая помогает выявить потребность в обучении сотрудников, так же опросы по обратной связи сотрудников к работе непосредственного начальства.

Опросы, особенно анонимные дают хорошую возможность увидеть проблемы, возникающие между сотрудниками, начальником и подчиненными. Анонимность дает гарантию сохранности информации от поступившего, что даёт возможность написавшему описать ситуацию, которая привела к конфликту или проблеме максимально честно и открыто.

Система вознаграждений является хорошим инструментом для эффективного привлечения кадров в организацию. Рассмотрим управление эффективностью труда персонала на рис. 82.



Рис. 82. Управление эффективностью труда персонала

Механизм повышения эффективности кадровой деятельности представлен (табл.52), он так же зависит от внедрения инновационных технологий в сферу деятельности такие как контракт, он определяет сопричастность сотрудника к общему делу.

Таблица 52

Механизм повышения эффективности кадровой деятельности

Этап / Блок	Основные элементы	Инструменты и практики	Ожидаемый результат
1. Анализ среды	- Внешняя среда (рынок труда, конкуренция за таланты, цифровые тренды) - Внутренняя среда (текучесть, мотивация, возрастная структура, корпоративная культура)	- SWOT-анализ HR-процессов - Анкетирование и опросы персонала - Анализ данных по текучести и производительности	Формирование актуальной и реалистичной кадровой стратегии, основанной на объективных данных
2. Привлечение и отбор	- Планирование потребности в кадрах - Разработка вакансии - Отбор и найм	- Целевое обучение в вузах/колледжах - Использование HRM-систем (например, «1С: Зарплата и управление персоналом») - Чёткие квалификационные требования	Снижение времени закрытия вакансий, повышение качества подбора, уменьшение рисков ошибочного найма
3. Адаптация	- Ознакомление с организацией - Профессиональное вхождение - Социально-психологическая интеграция	- Программа наставничества (3 месяца, еженедельные встречи) - Информационные материалы и чек-листы - Вводный инструктаж и знакомство с корпоративной культурой	Снижение тревожности новичков, сокращение увольнений в первый месяц, ускорение выхода на продуктивность
4. Обучение и развитие	- Повышение квалификации - Ротация и карьерный рост - Формирование резерва кадров	- Внутренние и внешние тренинги - Стажировки и кросс-функциональные проекты - Прозрачные карьерные лестницы	Повышение компетентности, снижение профессионального выгорания, удержание талантов

5. Мотивация и оценка	• Система вознаграждений • Аттестация и обратная связь • Признание достижений	• Баланс основной и премиальной части ЗП • Анонимные опросы удовлетворённости • Корпоративные бонусы, обучение за счёт компании	Повышение вовлечённости, снижение неудовлетворённости, рост производительности
6. Корпоративная культура	• Ценности и нормы поведения • Командная динамика • Доверие и открытость	• Тимбилдинги и социальные мероприятия • Регулярные встречи руководителей с новыми сотрудниками • Поддержка инициатив и обратной связи	Формирование благоприятного психологического климата, сплочённости коллектива, лояльности
7. Цифровизация HR-процессов	• Автоматизация рутинных задач • Использование аналитики • Онлайн-обучение и коммуникация	• HRM-системы • Электронные базы данных кандидатов • Платформы для дистанционного обучения	Снижение административной нагрузки, повышение точности решений, масштабируемость процессов
8. Мониторинг и обратная связь	• Оценка эффективности HR-мероприятий • Корректировка стратегии	• Анализ удовлетворённости адаптацией ($r = 0,81$ с общей удовлетворённостью работой) • Отслеживание ROI по обучению и наставничеству	Непрерывное улучшение кадровой политики, гибкость и адаптивность системы

Самым важным пунктом в кадровой деятельности является, поднятие мотивации и симулирования сотрудников, также положительными аспектами являются: премирование коллектива за выполнение задач и за перевыполнение плана работы, корпоративные подарки с логотипом компании, подарки в праздники. Учеба за счет компании, оплата активного отдыха и возмещение затрат на медицинскую помощь. Отрицательными аспектами являются применение штрафных санкций за нарушение порядка, за невыполнение поставленных задач, провоцирование конфликтов среди коллектива. Грамотное построение систем мотивации и создание корпоративной структуры является более значимыми факторами для сотрудников крупных компаний.

Процент неудовлетворенности сотрудника сильно зависит от

морального состояния при нахождении в коллективе и непосредственно от работы. Важность коллективной целостности и тепла очень важна, сотрудник в одиночку сделает общие задачи дольше, чем с помощью других коллег. Помощь и работы над проектами в общей команде даёт высокие результаты по качеству и скорости работы.

Формирование атмосферы доверия и взаимной поддержки среди сотрудников не только улучшает рабочую среду, но и содействует их личному и профессиональному развитию. Основные элементы этого процесса включают открытое общение, ясные цели и возможность для реализации идей команды.

Вложение ресурсов в развитие командной динамики, обучение и участие в социальных мероприятиях становится ключом к успешной и продуктивной деятельности, приносящей удовлетворение как рабочему коллективу, так и руководству. Таким образом, только объединенными усилиями можно достичь выдающихся результатов.

Размер заработной платы не должна быть ниже или неровне с премиальной частью на постоянной основе. Заработная часть — это основная часть оплаты труда сотрудника и многие планы выполнить нет возможности и это не зависит от сотрудника. В крупных фирмах сотрудникам выдаются корпоративные подарочные карты. Если премиальная часть будет больше или будет составлять половину заработной платы сотрудника, это может составить сотруднику большой дискомфорт как в финансовом плане, так и в моральном. Важно понимать, что как сильно бы не был замотивирован сотрудник, иногда по причинам, которые невозможно контролировать план не выполняется, а это значит останется без основной части заработной платы.

Второй механизм повышения эффективности кадровой политики, который мы рассмотрим - важность адаптация персонала к новой среде, адаптация и коллективная помощь новому коллеге играет важную роль в общем деле.

Молодые специалисты приносят в структуру работы новые идеи и креативные решения. Обновление персонала и набор новых сотрудников необходим для реализации долгосрочных планов, для внесения изменений уже в существующие процессы работы. При развитой организационной культуре в организации и при наличии

наставника, новый сотрудник быстро включиться к процессам организации. При обновлении кадров и найме молодых кадров поможет привлечь людей с другим опытом, взглядами на проблемы уникальными идеями. Зарплатные ожидания у новичков так же ниже, чем у сотрудников, уже работающих по профессии, и активней включаются в процесс обучения новым способам работы.

Адаптация, наставничество и обучение сотрудников представляют собой важные элементы, способствующие повышению эффективности работы с кадрами в любой организации. Процесс адаптации новых работников помогает не только ускорить их включение в трудовые процессы, но и снизить уровень стресса, связанного с изменениями в рабочей среде. Создание доброжелательной атмосферы и предоставление четких инструкций по выполнению задач способствует более быстрому освоению обязанностей, что, в свою очередь, положительно влияет на общую продуктивность.

Наставничество является ключевым аспектом в процессе карьерного роста работников. Опытные сотрудники, выступающие в роли наставников, могут делиться своими знаниями и опытом, что не только развивает профессионализм, но и формирует культуру взаимопомощи в команде. Это в итоге усиливает мотивацию и преданность сотрудников, что отражается на успехе компании в целом.

Обучение персонала также играет значимую роль в формировании успешной кадровой стратегии. Проведение регулярных тренингов и программ повышения квалификации обеспечивает актуальность знаний и навыков, что помогает организации адаптироваться к изменениям на рынке. Инвестирование в обучение подчеркивает ценность работников и создает возможность для их постоянного роста и развития. Таким образом, успешная кадровая деятельность складывается из эффективной интеграции этих трех компонентов.

Ключевым элементом успешной адаптации и обучения является налаживание системы обратной связи. Частое взаимодействие между наставниками и вновь принятыми сотрудниками позволяет оперативно выявлять и устранять недостатки в знаниях и навыках. Это также содействует индивидуализации обучения, что значительно увеличивает его эффективность.

Более того, наличие системы обратной связи способствует построению доверительных отношений в коллективе, что облегчает открытое обсуждение проблем и поиск решений.

Поддержание дальнейшего профессионального развития сотрудников посредством карьерных лестниц и возможностей повышения — еще один важный аспект кадровой политики. Прозрачные критерии оценки и карьерного роста придают работникам уверенность в том, что их усилия будут замечены и вознаграждены. Это, в свою очередь, способствует снижению текучести кадров, что является значительным плюсом для любой организации.

В заключение, успешное осуществление адаптации и обучения требует стратегического подхода. Компании, которые стремятся интегрировать эти процессы в свою культуру, формируют крепкие команды, способные к высокой производительности на современном рынке. Инвестиции в развитие сотрудников становятся основой для будущих успехов организации и её конкурентных преимуществ.

Для успешной реализации предложенных механизмов необходимо учитывать специфику агропромышленного комплекса и потребности работников, что позволит создать гармоничную рабочую среду и повысить конкурентоспособность предприятий в условиях глобализации.

Тестовые задания

1. Какой механизм помогает снизить профессиональное выгорание сотрудников в организации?

- A) Увеличение рабочего дня
- B) Ротация кадров и должностной рост
- C) Сокращение отпусков
- D) Централизованное планирование

2. Что позволяет выявить аттестация сотрудников?

- A) Только недостатки
- B) Только сильные стороны
- C) Проблемные зоны и таланты
- D) Готовность к увольнению

3. Какой из перечисленных элементов способствует привлечению молодых кадров в организации?

- A) Отказ от цифровых технологий

- B) Анализ возрастной структуры и внедрение инноваций
 - C) Снижение требований к образованию
 - D) Упразднение отдела HR
4. Какой инструмент обратной связи считается наиболее эффективным согласно тексту?
- A) Личные беседы с директором
 - B) Анонимные опросы
 - C) Общие собрания коллектива
 - D) Электронная почта
5. Что является ключевым условием эффективной командной динамики?
- A) Конкуренция между сотрудниками
 - B) Доверие, открытость и совместная работа над проектами
 - C) Чёткая иерархия без обратной связи
 - D) Минимизация социальных мероприятий
6. Какой аспект мотивации может вызвать финансовый дискомфорт у сотрудника?
- A) Основная зарплата выше премии
 - B) Премия составляет более 50% дохода
 - C) Корпоративные подарки
 - D) Оплачиваемый отпуск
7. Какой механизм способствует быстрому замещению вакансий?
- A) Прогноз потенциальных вакансий и резерв кадров
 - B) Сокращение штата
 - C) Увеличение испытательного срока
 - D) Отказ от найма внешних кандидатов
8. Что особенно ценят новые сотрудники в процессе адаптации?
- A) Самостоятельность с первого дня
 - B) Поддержку наставника и руководителя
 - C) Минимум общения с коллегами
 - D) Высокую нагрузку
9. Какой подход к обучению усиливает мотивацию и преданность?
- A) Обязательные штрафы за ошибки
 - B) Наставничество и передача опыта
 - C) Полная автоматизация обучения

D) Отказ от тренингов

10. Что способствует снижению текучести кадров в организации?

A) Прозрачные карьерные лестницы

B) Скрытые критерии оценки

C) Отсутствие обратной связи

D) Ежемесячная смена обязанностей без объяснений

4.3. Стратегия кадрового обеспечения организации в условиях цифровой трансформации: принципы, вызовы и пути совершенствования

Цифровизация организации открывает новые горизонты для повышения эффективности и конкурентоспособности отрасли. Однако для успешной реализации цифровых технологий необходимы квалифицированные кадры, способные адаптироваться к изменяющимся условиям.

Эффективность кадровой деятельности является ключевым аспектом управления человеческими ресурсами в любой организации. Она напрямую влияет на производительность, конкурентоспособность и общую устойчивость компании.

Эффективность кадровой деятельности можно определить, как степень достижения целей и задач, с использованием имеющихся ресурсов. Они включают в себя оптимизацию процессов подбора, обучения, оценки и мотивации сотрудников, что в конечном итоге должно приводить к повышению производительности труда и улучшению результатов работы организации.

В современных условиях глубокие изменения в методах труда требуют развитой и четкой структуры системы управления трудовым процессом. Поэтому эффективность и работоспособность во многом зависит от организационно – управленческих отношений предприятия.

Вопросами кадровой деятельности занимались многие авторы, такие как Н.А. Александрова, Д.В. Гаврилов, В.Г. Дробышева, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов и другие. Каждый из авторов имеет свой подход к данному понятию. Обобщив и систематизировав позиции ряда авторов, можно выделить два подхода к раскрытию сущности кадровой деятельности: содержательный и функциональный.

Согласно содержательному подходу, кадровая деятельность выступает в виде совокупности принципов, функций и методов, которые направлены на формирование и развитие кадров организации, способных подстраиваться под изменяющуюся рыночную обстановку.

Функциональный же подход определяет работу управленческого персонала компании с ее кадрами, ориентированную на длительную перспективу.

Таким образом, оба подхода не противоречат друг другу, но суть кадровой деятельности различают с содержательной и функциональной стороны.

Проанализировав работы ученых, занимающихся вопросами, связанными с кадровой деятельностью, можно сказать, что кадровая деятельность – комплекс мероприятий, направленный на управление человеческими ресурсами в организации.

В условиях динамического рынка труда и постоянных изменений в экономике, кадровая деятельность становится ключевым элементом успешного функционирования любой организации.

Кадровая деятельность охватывает все аспекты работы с персоналом, начиная от привлечения кандидатов и заканчивая их увольнением. Основные функции кадровой деятельности включают:

- определение потребностей в кадрах, разработка вакансий, проведение собеседований и отбор кандидатов;
- помощь новым сотрудникам в интеграции в коллектив и освоении рабочих процессов;
- организация программ повышения квалификации, тренингов и семинаров для сотрудников;
- проведение аттестаций и регулярных оценок работы сотрудников для влияния сильных и слабых сторон;
- разработка систем материальной и нематериальной мотивации для повышения производительности труда.

Основной целью кадровой деятельности является формирование эффективного кадрового состава, цели которого будут совпадать с целями самой организации. Для достижения поставленной цели нужно осуществлять грамотный подбор, обучение и развитие персонала.

Цели кадровой деятельности можно разделить на две категории:

- экономические цели, направленные на повышение основных экономических показателей работы организации: выручки, прибыли и рентабельности;

- социальные цели, направленные на формирование корпоративной культуры, командного духа, сплоченности коллектива, мотивацию работников.

Кадровая деятельность охватывает следующие области: планирование потребности в работниках разных профессий и категорий; набор кадров, обеспечение их занятости и, по необходимости, сокращение штата; осуществление информирования работников и поддержание социальных связей; формирование корпоративной культуры; осуществление стимулирования и мотивации персонала.

Сущность эффективности кадровой деятельности заключается в следующем (рис.83).

Достижение целей	• Эффективная кадровая деятельность обеспечивает достижение стратегических целей организации через правильный выбор и управление персоналом
Оптимизация ресурсов	• Включает в себя рациональное использование человеческих ресурсов, минимизация затрат на управление персоналом и максимизацию его отдачи
Развитие потенциала сотрудников	• Эффективная работа с кадрами подразумевает постоянное развитие и обучение сотрудников, что способствует их профессиональному росту и повышению квалификации
Создание благоприятной атмосферы	• Эффективная кадровая деятельность способствует формированию положительного имиджа компании и созданию комфортной рабочей среды, что влияет на мотивацию и удержание сотрудников

Рис.83. Сущность эффективности кадровой деятельности

Сущность кадровой деятельности заключается в ее способности влиять на общую эффективность организации. Эффективное управление персоналом способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров, созданию

положительного имиджа компании, улучшению корпоративной культуры.

Эффективное управление персоналом помогает быстрее достигать стратегические цели организации, создавать здоровую корпоративную культуру, направленную на развитие организации. На эффективность в управления персоналом влияют ряд факторов, рассмотрим их более подробно на рис. 84.

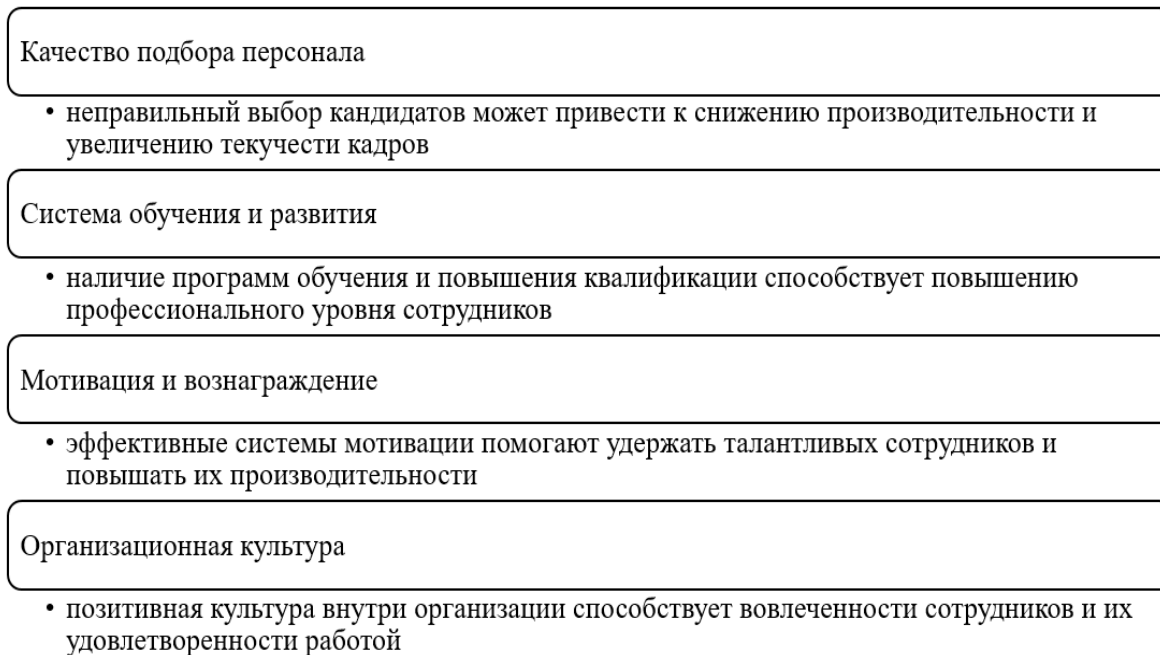


Рис.84. Факторы, влияющие на эффективность кадровой деятельности

Подбор персонала – это процесс привлечения, отбора и найма квалифицированных сотрудников с их дальнейшей адаптацией внутри учреждения.

Подбор кадров является важным фактором эффективности управления персоналом. Качество подбора персонала является одним из ключевых факторов успешного функционирования любой организации. Правильный выбор сотрудников влияет на производительность труда, атмосферу в коллективе и в конечном итоге на финансовые результаты компании.

Квалифицированный персонал - важный ресурс любой компании. Один из способов - собрать в команде профессиональных сотрудников - самостоятельно готовить кадры с помощью системы обучения.

Сотрудники организации - главный ресурс компании. Люди создают продукты, управляют процессами, общаются с клиентами. Чтобы организация была сильной, команда должна знать лучшие практики на рынке, применять техники тайм-менеджмента и управления проектами, использовать цифровые инструменты. Это возможно, когда работодатель улучшает навыки сотрудников.

Мотивация персонала также является немаловажным фактором, влияющим на эффективность управления персоналом. Мотивация персонала - это система методов и приёмов, которые побуждают работников трудиться продуктивно, с интересом и желанием развиваться.

Чтобы собрать команду, которая будет работать как часы, нужно взаимодействовать с персоналом на каждом этапе. Современные руководители и отделы кадров начинают работать со специалистами еще в процессе найма, а не тогда, когда люди уже месяц выполняют свои задачи. Рассмотренные инструменты, помогают организовывать работу сотрудников, мотивировать их и создавать условия для их профессионального роста и для эффективной работы организации.

Эффективность любой деятельности определяется соотношением полученных результатов к использованным для их достижения ресурсам — трудовым, материальным и другим. Факторы, влияющие на эффективность работы муниципального служащего, можно классифицировать на две категории: первая включает характеристики самого служащего, а вторая — условия, создаваемые местной властью.

Для оценки эффективности кадровой деятельности используются различные методы (рис. 85)

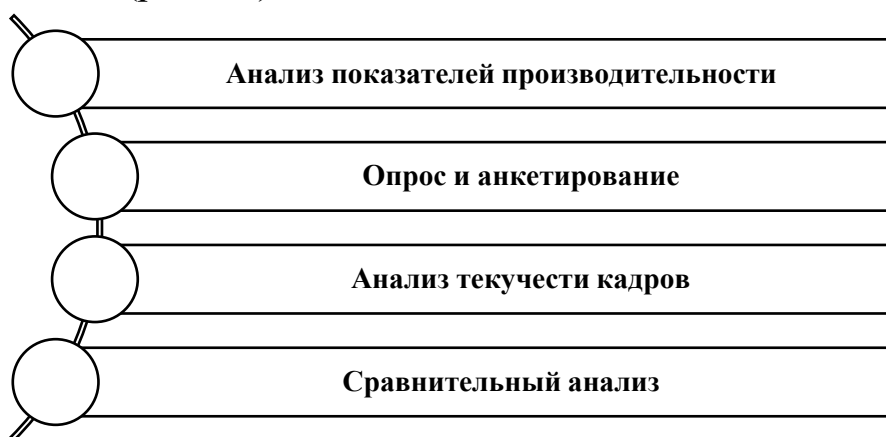


Рис. 85. Методы оценки эффективности кадровой деятельности

Кадровая деятельность, в свою очередь, может быть и как инструмент управления, имеющая целью объединение усилий всех работников организации для решения поставленных задач, поэтому кадровой деятельностью необходимо заниматься на всех уровнях: высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба и т.д.

Кадровая деятельность должна опираться на следующие принципы:

- принцип эффективности, заключающийся в окупаемости затрат на реализацию кадровой деятельности;
- принцип комплексности, заключающийся в том, что кадровая деятельность должна быть направлена на работников всех категорий: от младшего обслуживающего персонала до высшего руководства;
- принцип системности, состоящий в учете всех результатов реализации кадровой деятельности с выявлением факторов, оказывающих влияние на данные результаты, а также обеспечение взаимосвязанности всех процессов управления трудовыми ресурсами;
- принцип методичности, заключающийся в повышении эффективности кадровой деятельности через детальный анализ применяемых методов и принимаемых решений;
- принцип инновационности (научности), состоящий в применении всех современных (научных) принципов и методик управления персоналом.

Эффективность кадровой деятельности является важным элементом успешного управления организацией. Понимание ее сущности и факторов, влияющих на нее, позволяет организациям оптимизировать свои процессы, повышать производительность и достигать стратегических целей. В условиях современного рынка труда, где конкуренция за таланты становится все более ожесточенной, эффективное управление человеческими ресурсами становится не просто желательным, а необходимым условием для выживания и процветания организаций.

Кадровая деятельность является одним из ключевых аспектов управления организацией, так как от качества работы с человеческими ресурсами зависит общая эффективность организации. Рассмотрим основные принципы и пути совершенствования кадровой деятельности (рис. 86).

Адаптивность

- Кадровая политика должна быть гибкой и способной быстро реагировать на изменения в технологиях и рыночной среде. Это включает в себя постоянное обновление знаний и навыков сотрудников

Компетентность

- Обеспечение высокого уровня квалификации работников через систематическое обучение и повышение квалификации. Кадры должны обладать необходимыми знаниями для работы с новыми цифровыми инструментами.

Инновационность

- Создание культуры инноваций в организации, где сотрудники поощряются за внедрение новых идей и технологий. Это может проявляться в виде программ мотивации и поддержки инициатив.

Системность

- Кадровая политика должна быть интегрирована с общими стратегическими целями организации. Это включает в себя планирование потребностей в кадрах в зависимости от технологических изменений и рыночных условий.

Социальная ответственность

- Обеспечение благоприятных условий труда, социальной защиты и мотивации сотрудников. Это способствует повышению лояльности и снижению текучести кадров.

Рис. 86. Основные принципы кадровой деятельности в агропромышленном комплексе

Совершенствование кадровой деятельности в агропромышленном комплексе, представляет собой важный аспект, влияющий на качество производимой продукции и развитие организации в целом⁶⁸.

Основной принцип этой деятельности является комплексный подход, который акцентирует внимание на развитии профессиональных компетенций сотрудников в соответствии с

⁶⁸ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

актуальными требованиями современного агропромышленного комплекса. Это позволяет не только повысить уровень знаний и навыков сотрудников, но и адаптировать их к изменениям⁶⁹.

Системность также играет ключевую роль в кадровой деятельности. Она подразумевает, что управление кадрами должно рассматриваться как часть общей системы управления агропромышленным комплексом. Это включает в себя планирование, подбор. Обучение и оценку персонала, что способствует более эффективному взаимодействию всех элементов управления.

В современных условиях функционирования рыночной экономики построение кадровой системы не имеет какой-то определенной формы за исключением, может быть, государственных или бюджетных организаций, учреждений и предприятий. Конкретное построение кадровой службы, распределение обязанностей по работе с персоналом между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может существенно отличаться друг от друга, так как зависит от многих условий⁷⁰. Это, прежде всего, размер организации (численность занятого в ней персонала количество штатных единиц кадровой службы), объем работ каждого вида по управлению персоналом, и не маловажным критерием является понимание руководителем задач управления персоналом, методы и стиль руководства администрации подчиненными и т.д.

Социальная ответственность также должна быть в центре внимания кадровой деятельности. Создание комфортной рабочей среды, поддержка здоровья и благополучия сотрудников способствует формированию позитивного климата в коллективе и повышению его эффективности.

Таким образом, принципы совершенствования кадровой деятельности включают в себя комплексный подход к управлению персоналом, который основывается на учете потребностей как самой организации, так и ее сотрудников. Это требует внедрения современных методов оценки и обучения, а также постоянного

⁶⁹ Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

⁷⁰ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.

мониторинга и анализа эффективности кадровых процессов. В результате таких условий предприятия данной отрасли смогут не только повысить качество своего функционирования, но и создать условия для устойчивого развития кадровых ресурсов.

Алгоритм работы и осуществления кадровой деятельности применительно к проблемам агропромышленного комплекса исследован недостаточно. Теоретическая и практическая неразработанность методик по формированию кадрового состава, не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии управления агропромышленными предприятиями⁷¹.

При формировании кадровой деятельности агропромышленного комплекса, необходимо учитывать принципы гуманизма, демократизма и профессионализма, которые будут положены в основу работы с сотрудниками и способствовать эффективной работе коллектива.

Совершенствование кадровой деятельности в агропромышленном комплексе является важным аспектом, обеспечивающим высокое качество производимой продукции и устойчивое развитие учреждения.

Одной из важнейших предпосылок изменения кадровой деятельности являются кадровое совершенствование в организации. На рисунке 87 представлены основные пути совершенствования кадровой деятельности.

Таким образом, совершенствование и развитие кадровой деятельности в агропромышленном комплексе требуют комплексного подхода, основанного на учете потребностей как самой организации, так и ее сотрудников. Внедрение современных методов оценки, обучения и развития персонала, а также создание открытой и доверительной атмосферы внутри коллектива позволяет значительно повысить эффективность работы предприятий и обеспечить их успешное функционирование в условиях современных вызовов.

⁷¹ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.

Разработка стратегии кадрового обеспечения	определение долгосрочных целей по формированию кадрового состава, включая прогнозирование потребностей в кадрах
Совершенствование системы подбора и оценки персонала	внедрение современных методов оценки для более точного определения компетенций и потенциала сотрудников.
Создание программ профессионального развития	разработка и внедрение программ повышения квалификации, тренингов и стажировок для сотрудников
Внедрение системы наставничества	опытные сотрудники могут делиться знаниями и навыками с новичками, что способствует быстрому включению последних в рабочий процесс
Использование технологий	применение информационных систем для автоматизации процессного управления персоналом, включая электронные базы данных и платформы для дистанционного обучения.
Укрепление корпоративной культуры	формирование единой ценностной системы, способствующей сплочению коллектива и повышению уровня удовлетворенности сотрудников
Обратная связь и оценка эффективности	регулярное получение обратной связи от сотрудников о качестве работы управления кадрами и внедрение изменений на основе полученных данных
Мониторинг и анализ кадровых процессов	проведение регулярного анализа текучести кадров, удовлетворенности сотрудников и других показателей, чтобы выявить проблемы и находить пути их решения

Рис. 87. Пути совершенствования кадровой деятельности

Рассмотренные пути совершенствования кадровой деятельности агропромышленного комплекса помогут эффективно управлять своими кадрами, повышая качество продукции и создавая благоприятную атмосферу для работы и развития.

Тестовые задания

Какой принцип кадровой деятельности предполагает работу со всеми категориями персонала — от уборщика до гендиректора?

- А) Принцип эффективности
- В) Принцип комплексности
- С) Принцип методичности
- Д) Принцип экономии

Какой подход к кадровой деятельности фокусируется на долгосрочной перспективе?

- А) Содержательный
- В) Функциональный
- С) Тактический
- Д) Административный

Какой фактор напрямую влияет на производительность и устойчивость организации?

- А) Количество офисной техники
- В) Эффективность кадровой деятельности
- С) Расположение офиса
- Д) Цвет корпоративного логотипа

Какой из перечисленных методов используется для оценки эффективности кадровой деятельности?

- А) Анализ текучести кадров
- В) Подсчёт листов бумаги
- С) Опрос клиентов
- Д) Измерение уровня шума в офисе

Какой принцип подразумевает использование современных научных методик в управлении персоналом?

- А) Принцип инновационности
- В) Принцип системности
- С) Принцип гуманизма
- Д) Принцип автономии

Что является одной из целей кадровой деятельности помимо экономических показателей?

- А) Снижение налогов
- В) Формирование корпоративной культуры
- С) Увеличение доли рынка
- Д) Сокращение бюджета на обучение

Какой путь совершенствования кадровой деятельности включает партнёрство с вузами?

- A) Автоматизация процессов
- B) Сотрудничество с образовательными учреждениями
- C) Введение гибкого графика
- D) Создание кросс-функциональных команд

Какой элемент стратегии кадрового обеспечения помогает удерживать таланты?

- A) Управление талантами и программы наставничества
- B) Скрытые премии
- C) Отказ от карьерного роста
- D) Минимизация общения

Какой принцип требует учёта всех результатов кадровой деятельности и взаимосвязи процессов?

- A) Принцип системности
- B) Принцип эффективности
- C) Принцип демократизма
- D) Принцип иерархии

Что необходимо для успешного внедрения цифровых технологий в АПК?

- A) Отказ от обучения персонала
- B) Наличие квалифицированных кадров, готовых к изменениям
- C) Сокращение IT-бюджета
- D) Централизованное принятие решений без участия сотрудников

ков

4.4. Деловая этика как основа устойчивого управления талантами и корпоративной культуры

В современном мире деловая этика - это не дань моде, а целая идеология, системный подход, сформированный на базе уважения к людям, законам страны и обществу в целом. Организации, осознанно внедряющие в свою деятельность этические принципы, получают доверие и лояльность от потребителей, а также и конкурентные преимущества и прочную основу для долгосрочного устойчивого развития компании (рис. 88).

Этика

Этика относится к систематическому изучению норм и ценностей, которые определяют, как люди должны прожить свою жизнь» - Жозеф Дежарде

это деятельность по пониманию моральных ценностей, решению моральных проблем и обоснованию моральных суждений. Это также дисциплина или область исследования, возникшая в результате деятельности» - Роланд Шинзингер и Майк В. Мартин

это раздел философии, занимающийся ценностями, связанными с природой человеческого поведения, и ценностями, связанными с этим поведением» – Дэвид П. Туни и Марианна М. Дженнингс

Рис. 88. Основные понятия этики

Этика включает в себя такие базовые принципы, как: честность, прозрачность, подотчетность, сообщество (рис. 89).



Рис. 89. Основные этические характеристики

Честность и прозрачность не только формируют основу для доверительных отношений внутри команды и с внешними заинтересованными сторонами, но и служат важными факторами, способствующими

успешному выполнению проектов. В современном мире, где конкуренция и неопределенность становятся нормой, способность организаций поддерживать высокий уровень честности и прозрачности в своих операциях становится не просто желательной, а необходимой. Благодаря правде о своих показателях и достижениях можно возвращать доверие с каждым причастным к организации (рис. 90).

Бизнес-этика в
управлении
проектами

На протяжении жизненного цикла проекта руководители проектов сталкиваются с трудными ситуациями, которые могут привести к этическим проблемам.

Из-за конкурентной рыночной среды каждый проект имеет выделенный бюджет с установленными сроками выполнения.

Помимо работы с различными заинтересованными сторонами и выполнения требований, менеджерам проектов также приходится решать несколько сложных задач.

Действия менеджера проекта могут иметь долгосрочные последствия для общества. В проектных командах временные отношения могут привести к тому, что некоторые члены команды будут меньше беспокоиться о результатах своих действий.

Эта динамичная сфера делает бизнес-этику трудной темой для рассмотрения. Бизнес-этика в управлении проектами относится к моральным принципам и стандартам, которые определяют поведение и принятие решений менеджеров проектов и их команд.

Эта динамичная сфера делает бизнес-этику трудной темой для рассмотрения. Бизнес-этика в управлении проектами относится к моральным принципам и стандартам, которые определяют поведение и принятие решений менеджеров проектов и их команд.

Рис.90. Бизнес-этика в управлении проектами

Честность в управлении проектами подразумевает искренность и открытость в коммуникации. Все участники проекта, от менеджеров до исполнителей, должны быть готовы делиться как положительными,

так и отрицательными аспектами своей работы. Благодаря открытому фидбеку можно улучшать результаты проекта или корректировать их после благодаря честной обратной связи. Такой принцип позволяет качественно подходить к доверию и организации труда, ведь есть уверенность, что люди что делают, то и говорят. Без сокрытий. Это применительно к любому бизнесу. Так, например, в АПК, если при обслуживании оборудования работник умолчал о какой-либо неисправности, поломке или о том, что не знает, как что-то сделать, есть риск полной остановки всего процесса производства продукта, что может отразиться на качестве всей партии продукции, вплоть до отравления конечного потребителя ей. Одна ошибка, нечестность или сокрытие на предприятии, когда уровень ответственности очень высок, ложь или утаивание может иметь очень печальный исход для населения (рис. 91).

Бизнес-этические дилеммы	конфликтки интересов
	Интересы заинтересованных сторон
	Распределение ресурсов
	Этический поиск поставщиков
	Объем проекта
	Коммуникация
	Конфиденциальность

Рис. 91. Этические дилеммы в управленческой деятельности организации

Также прозрачность позитивно сказывается при взаимодействии с заинтересованными сторонами. Так, например, тимлид, имея достоверные данные, не испытывает напряжения и не краснеет, как, в случае если показывал фиктивные результаты проекта, что также влечёт за собой потерю доверия, ухудшение показателей организации.

Имея неоригинальные результаты, есть риск не завершить проект точно в срок, что опять же повышает риск ухудшения взаимоотношений на более высоком уровне. Поэтому очень важно соблюдать такой аспект деловой этики как прозрачность (рис. 92).

Последствия
этического
провала

Подорванная репутация

Карьерные препятствия

Юридические последствия

Рис. 92. Последствия этического провала

Честность и прозрачность также способствуют формированию культуры ответственности. Когда менеджеры берут на себя ответственность за свои действия и решения, это создает атмосферу, в которой ошибки рассматриваются как возможность для обучения и роста. В первую очередь менеджеру будет полезно взятие на себя ответственности тем, что позволит ему развиваться и, имея опыт ошибок, быстрее расти, а также помогать меньшим звеньям.

Например, в одной из компаний проектная деятельность строится вокруг продажи продукта заказчика. Тимлид распределяет роли, говорит, кому и что делать. Имея опытную команду и большой стаж работы, ошибка в том, что деятельность каждого члена команды была распределена неправильно, и кто-то перерабатывал, а кто-то делал меньше положенного, будет лежать на менеджере проекта. И в таком проекте очень важно, чтобы тимлид давал обратную связь своим подчиненным, что пошло не так, где ошиблись, демонстрируя способность взять на себя ответственность за неправильно составленный план работы⁷².

В такой среде участники проекта чувствуют себя более уверенно, так как знают, что их мнение и вклад ценятся. У них появляется ощущение, что, выполняя поставленную задачу, они способны сделать ее

⁷² Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

как можно качественно и продуктивно, отчасти для того, чтобы менеджер предоставил требуемые, подходящие под условия договоренности проекта результаты. А если что-то будет непонятно – всегда можно обратиться за помощью, ведь успех проекта всегда состоит в скооперированной работе членов команды, объединенной общей целью. Это, в свою очередь, повышает мотивацию и заинтересованность в успехе проекта. Люди, работающие в команде, где царит атмосфера доверия, с большей вероятностью будут проявлять инициативу и стремиться к достижению общих целей.

Кроме того, честность и прозрачность помогают избежать накопления недовольства и конфликта внутри команды. Бывает так, что тим-лид или любой административный персонал не взаимодействуют с исполнителями, что приводит к ухудшению атмосферы внутри коллектива и еще большему отдалению оперативного персонала от административного. А ведь ничего не мешало услышать и выполнить, ведь работают на общее благо.

И, наоборот, когда участники проекта открыто обсуждают возникающие проблемы и делятся своими опасениями, это позволяет выявить потенциальные риски на ранней стадии и находить совместные решения⁷³.

Некоторые руководители думают, что командная работа – это когда сотрудники самостоятельно, без его участия, распределяют ответственность между собой, а приходить им на помощь нужно только если они не справляются.

Тут есть масса рисков и спорных моментов. Если в команде сотрудники настолько продуктивны и самостоятельны, что способны сами распределить задачи и отвечать за них, то зачем нужен лидер и нет ли здесь дублирования работы? Если лидер начнет им помогать, то они не научатся действовать самостоятельно (к тому же о помощи должны попросить), если часто будут обращаться за помощью, то что-то не так с компетенциями или с ответственностью (хотят халявы) (рис. 93).

⁷³ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

Почему важны регламенты, даже если структура компании гибкая? Есть несколько причин:

1. Зафиксированное распределение ответственности способствует организации сотрудников, дисциплинирует, позволяет понять, где мы находимся в каждый конкретный момент

2. Такой подход не позволит и руководителю задержать с задачей или поставить ее недостаточно качественно, поскольку у постановки задачи будет своя процедура.

3. Регламенты позволяют сотрудникам понимать, чего от них ожидают, и прогнозировать, что будет, если они поступят тем или иным образом, кого подведут или как улучшат результаты всей компании. Все это снижает уровень стресса.

4. Регламенты повышают самооценку. Как много сотрудников уходит с работы домой, не понимая, справились они со своими задачами или нет! Это кажется нереальным, но на самом деле во многих компаниях отсутствует достаточно развитая культура обратной связи, и сотрудник теряется в догадках, справился или не справился он со своей работой, терзая себя и тратя на это ценную энергию. Четкие же метрики сразу дают понять – справился, или даже при грамотной системе отчетности, дать подробный результат, например, «справился на 70%». Все ясно, есть к чему стремиться, есть чем гордиться.

5. Регламент повышает ответственность за общий результат. В общем результате все будет зависеть от результата каждого участника. И всем будет хорошо видно, кто не справился. В зависимости от уровня развития команды, другие постараются подтянуть отстающего, или дать ему возможность самостоятельно сделать выводы. В любом случае, слабое звено станет явным, а не останется бродить в догадках. Во всяком случае, вопрос ответственности будет куда более определен, чем если процесс не держать под контролем.

Рис. 93. Роль правил в управленческой деятельности

Если это просьба о помощи – то могут как согласиться помочь, так и отказать, иначе это не просьба о помощи, а требование. Если требование – то все это нужно прописать в корпоративных нормативных актах. Если помощь должна быть по принципу «ты мне, я тебе» – это тоже нужно прописать (рис. 94,95).

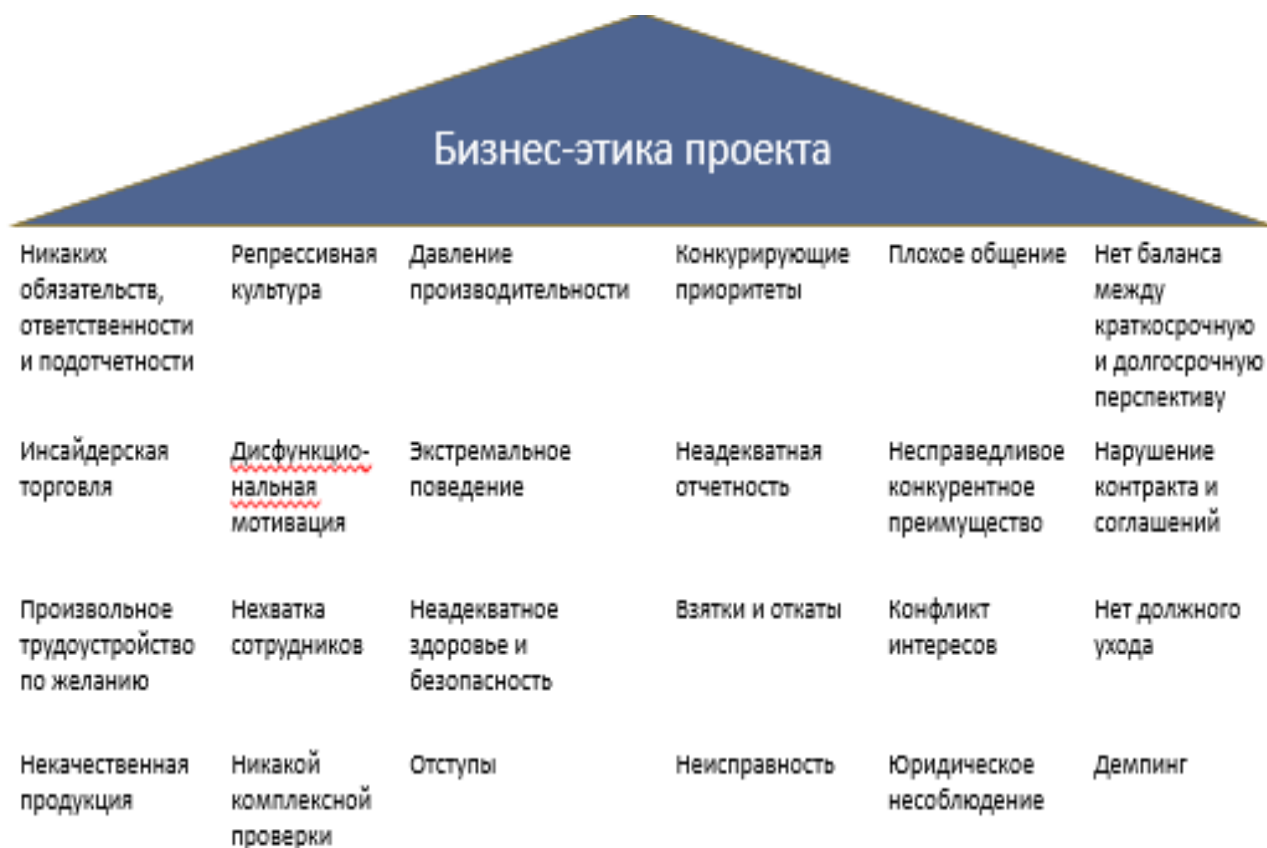


Рис. 94. Примеры ситуаций, связанных с принятием морального или практического управленческого решения

Ключевые преимущества этики в управлении проектами	Соблюдение профессиональных стандартов
	Доверие заинтересованных сторон
	Управление рисками
	Устойчивые результаты
	Корпоративная социальная ответственность

Рис. 95. Основные преимущества деловой этики в деятельности организации

Как пример, можно привести компанию АПК Danone, которая активно поддерживает фермеров и проводит масштабные мероприятия в

регионах своего присутствия. Данный подход помог компании расширить свою долю рынка и улучшить свой корпоративный имидж (рис. 96).



Рис. 96. Пять причин неэффективной работы команды

Если проанализировать действия сотрудников в компании, можно определить степень их ответственности. Низкие показатели будут при наличии таких признаков:

1. Сотрудники постоянно и упорно выполняют массу бессмысленной, рутинной работы.
2. Отсутствует автономность в действиях: к задачам, которые могут быть выполнены одним человеком, дополнительно привлекаются коллеги.
3. Не определена ответственность за результаты работы: она перебрасывается от одного подчиненного к другому.
4. Сотрудники безынициативны, отсутствует мотивация.
5. Наблюдается высокая степень агрессии в коллективе

Далее приведем инструменты способствующие повысить уровень честности и прозрачности сотрудников компании и тем самым повысить эффективность ее работы (рис. 97,98,99,100,101).

Восстановить
доверие
помогут

Инструмент 1: Упражнение «Личная история». Каждый сотрудник делится значимой историей из своей жизни, что помогает лучше понять личные мотивы и ценности коллег. Это упражнение способствует открытости и формированию взаимного доверия в команде.

Инструмент 2: Упражнение «Все знают, что я...». Участники рассказывают об общеизвестных фактах о себе (например, должность, обязанности), а затем дополняют рассказ редкими личными подробностями. Это помогает создать атмосферу доверия и улучшает личное взаимопонимание

Инструмент 3: Поведенческое профилирование. Использование тестов, таких как DISK или MBTI, для выявления сильных сторон и особенностей каждого члена команды. Помогает выстраивать более эффективное взаимодействие и учитывать личные предпочтения в общении и работе

Инструмент 4: Регулярные тренинги и воркшопы. Проводите регулярные сессии по командной работе, которые создают условия для открытости и взаимного обмена опытом. Это помогает сотрудникам лучше понимать друг друга, укрепляет доверие и развивает навыки эффективной коммуникации.

Рис. 97. Инструменты способствующие формированию доверия в команде

Конфликт как
двигатель

Инструмент 1: Обучение конструктивному конфликту. Научите команду сохранять доверие и открытость даже в сложных ситуациях. Используйте ролевые игры для практики различных подходов к разрешению конфликтов в безопасной обстановке. При этом важно не переходить на личности.

Инструмент 2: Использование «правил конфликта». Нормализовать конфликт и создать для него правила. При возникновении разногласий структурируйте обсуждение, прося участников оперировать фактами и данными вместо эмоций. Это снижает эмоциональное напряжение и делает разногласия более управляемыми

Инструмент 3: Регулярные обсуждения тем на грани конфликта. Создайте привычку у команды часто обсуждать сложные темы, чтобы научиться взаимодействовать в условиях напряжённости. Это поможет избегать «скучных» и бесполезных собраний, а также повысит навыки взаимодействия в стрессовых ситуациях.

Рис. 98. Конфликт как двигатель

Если сотрудники боятся конфликтов, то нет основания создавать выдающиеся результаты, все довольствуются имеющимся

Ответственность	Инструмент 1: Управление целями. Четко определяйте цели и задачи каждого проекта, чтобы все сотрудники понимали свои роли и зону ответственности. Используйте визуальные инструменты, такие как диаграммы Ганта или табло задач, чтобы отслеживать прогресс.
	Инструмент 1: Управление целями. Четко определяйте цели и задачи каждого проекта, чтобы все сотрудники понимали свои роли и зону ответственности. Используйте визуальные инструменты, такие как диаграммы Ганта или табло задач, чтобы отслеживать прогресс.
	Инструмент 3: Использование табло результатов. Разбейте проект на промежуточные цели и отслеживайте их выполнение с помощью визуальных табло. Отмечая каждый достигнутый этап, вы создаете ощущение удовлетворенности и укрепляете важность общего дела для всей команды.

Рис. 99. Инструменты, помогающие повысить ответственность коллектива

Если в команде происходит подмена понятия и ответственность воспринимается, как того, кого накажем, то сложно мотивировать людей брать настоящую ответственность

Личные обязательства играют важную роль	Инструмент 1: Культура взаимной требовательности. Формируйте культуру, в которой каждый член команды несет ответственность не только за свои задачи, но и за успехи и достижения коллег. Такая атмосфера поддерживает чувство взаимной ответственности.
	Инструмент 2: Система сбора идей об улучшении процессов. Внедрите структурированные шаблоны для сбора предложений и отслеживания их реализации. Это позволяет сотрудникам видеть, что их идеи ценны и принимаются во внимание, что способствует ощущению вовлеченности и обязательств перед общими целями.
	Инструмент 3: Обратная связь 360 градусов. Внедрите систему регулярной обратной связи между участниками, где конструктивная критика воспринимается как помощь в личном и профессиональном развитии. Это стимулирует сотрудников к личной ответственности за свой вклад в успех команды и поддерживает стремление к росту.

Рис. 100. Инструменты, выявляющие важную роль личных обязательств

Если в команде отсутствуют личные обязательства, но невозможно построить зрелую корпоративную культуру. А значит быть конкурентоспособным.

Внимание к результатам, как команды, так каждого участника	Инструмент 1: Установление четких KPI. Определите конкретные ключевые показатели эффективности (KPI) для всей команды и каждого участника. Это создает ясные ожидания, помогает контролировать прогресс и поддерживает мотивацию.
	Инструмент 2: Регулярный анализ результатов. Проводите встречи для обсуждения как успехов, так и ошибок. Это позволяет команде учиться на собственных промахах и адаптироваться для достижения лучших результатов в будущем.
	Инструмент 3: Визуальная демонстрация успехов. Табло — объективный показатель результативности команды.
	Используйте табло и графики для наглядного отображения успехов команды. Это помогает поддерживать общий фокус, создаёт чувство гордости за проделанную работу и мотивирует сотрудников стремиться к дальнейшему развитию.

Рис. 101. Инструменты, показывающие результаты, как команды, так каждого участника

Если в команде отсутствует фокус на результатах, это приводит к снижению мотивации и эффективности.

Таким образом, деловая этика является не слабостью и данью моды, а стратегическим инструментом компании. Это не только способ выстроить четкие отношения, но и инструмент масштабирования, устойчивости и лидерства на рынке. В современном цифровом мире, где всю историю развития компании можно проследить онлайн, этика становится ключевым индикатором для клиентов, инвесторов и партнеров. Компания, на данном этапе развития экономики формирующая свою деловую этику, инвестирует не только в свою репутацию, но и свое будущее.

В конечном итоге, деловая этика становятся неотъемлемым элементом не только успешного управления проектами, но и устойчивого роста и развития организаций в целом.

Тестовые задания

1. Какова главная роль деловой этики в современной организации, согласно тексту?

- А) Соблюдение формальных правил внутреннего распорядка
- В) Повышение налоговой прозрачности
- С) Формирование конкурентных преимуществ и устойчивого развития
- Д) Снижение затрат на обучение персонала

2. Какой этический принцип особенно важен при управлении проектами в АПК?

- А) Конфиденциальность данных
- В) Честность и прозрачность
- С) Максимизация прибыли
- Д) Быстрое принятие решений без консультаций

3. Что может произойти в АПК при сокрытии работником неисправности оборудования?

- А) Увеличение производительности
- В) Риск остановки производства и угроза здоровью потребителей
- С) Повышение мотивации коллектива
- Д) Снижение административной нагрузки

4. Как честность в коммуникации влияет на командную динамику?

- А) Увеличивает количество конфликтов
- В) Снижает уровень доверия
- С) Создаёт атмосферу ответственности и обучения на ошибках
- Д) Замедляет процесс принятия решений

5. Какой из перечисленных инструментов способствует формированию доверия в команде?

- А) Скрытая оценка сотрудников
- В) Упражнение «Личная история»
- С) Ежедневные штрафы за опоздания
- Д) Централизованное планирование без обратной связи

6. Что является признаком низкой ответственности в коллективе?

- А) Высокая инициативность сотрудников
- В) Чёткое распределение задач
- С) Перебрасывание ответственности между подчинёнными
- Д) Регулярные тимбилдинги

7. Как регламенты влияют на уровень стресса сотрудников?
- A) Увеличивают его из-за бюрократии
 - B) Не оказывают никакого влияния
 - C) Снижают его за счёт ясности ожиданий и результатов
 - D) Повышают зависимость от руководителя
8. Какой подход к конфликтам рекомендуется в этической организации?
- A) Игнорирование для сохранения «мирной» атмосферы
 - B) Конструктивное обсуждение на основе фактов и данных
 - C) Наказание инициатора конфликта
 - D) Перевод спорщиков в разные отделы
9. Какой из перечисленных инструментов помогает выявить сильные стороны сотрудников?
- A) Анализ бухгалтерской отчётности
 - B) Поведенческое профилирование (например, MBTI или DISC)
 - C) Скрытая видеозапись рабочего процесса
 - D) Опрос клиентов о внешнем виде персонала
10. Какой пример компании приводится в тексте как успешный кейс применения деловой этики?
- A) PepsiCo
 - B) Nestlé
 - C) Danone
 - D) Unilever

Вопросы для самопроверки

1. Какие три основных аспекта трудовой адаптации выделяются в исследовании АО «Вязниковский хлебокомбинат», и какой из них получил наименьшую оценку?
2. Что такое «эффект проклятия знания» и как он проявляется в процессе адаптации новых сотрудников?
3. Какие два направления встраивания нового сотрудника используются в АО «Вязниковский хлебокомбинат», и в чём их различие?
4. Какой фактор оказался наиболее значимым для общей удовлетворённости адаптацией (укажите коэффициент корреляции)? Почему именно он так важен?
5. Какие современные механизмы повышения эффективности

кадровой работы в АПК способствуют снижению профессионального выгорания?

6. Почему премиальная часть заработной платы не должна превышать основную, согласно рекомендациям в тексте?

7. Какие принципы лежат в основе эффективной кадровой деятельности в условиях цифровой трансформации? Назовите не менее трёх.

8. Какую роль играет наставничество в формировании корпоративной культуры и удержании талантов?

9. Какие пути совершенствования кадровой политики в АПК связаны с образовательными учреждениями и цифровыми технологиями?

10. Почему социально-психологический аспект адаптации часто оказывается «слабым звеном» даже при хорошо организованном профессиональном обучении?

Задания для самопроверки

Кейс 1: АО «Вязниковский хлебокомбинат»

Проблема: Низкая оценка социально-психологического аспекта адаптации (3,5 балла) и разрыв в восприятии поддержки между новичками (70% считают её недостаточной) и опытными сотрудниками (72% уверены, что оказывают поддержку).

Разработайте план мероприятий по улучшению социально-психологической адаптации. Включите минимум три конкретных действия (например, регулярные встречи руководителя с новичками, тимбилдинги, менторская программа).

Кейс 2: Гипотетическое агропредприятие «Зелёные поля»

Проблема: Высокая текучесть кадров среди молодых специалистов (40% уходят в первый год), отсутствие системы наставничества и чётких карьерных перспектив. Руководство планирует внедрение цифровой HRM-системы.

Создайте концепцию программы наставничества. Определите цели, критерии отбора наставников, формат взаимодействия и систему мотивации для наставников.

1. На основе анализа обоих кейсов сформулируйте три рекомендации для любой организации АПК по созданию устойчивой системы управления талантами в цифровую эпоху.

2. На основе данных анкетирования сотрудников АО «Вязниковский хлебокомбинат» (разрыв между восприятием новичков и опытных работников, низкая оценка социально-психологического аспекта) проведите SWOT-анализ текущей системы адаптации. Выделите:

- ✓ Сильные стороны (например, наставничество, вводный инструктаж),

- ✓ Слабые стороны (например, отсутствие формализованного кураторства на этапе непосредственной адаптации),

- ✓ Возможности (например, внедрение цифровых чек-листов, тимбилдингов),

- ✓ Угрозы (например, рост текучести кадров, снижение лояльности).

- ✓ Сформулируйте две рекомендации по устранению ключевой слабости.

3. Разработайте детальный план программы наставничества для предприятия АПК (можно использовать АО «Вязниковский хлебокомбинат» как пример). Включите:

- ✓ Цели и сроки программы,
- ✓ Критерии отбора наставников,
- ✓ Формат взаимодействия (встречи, отчётность, обратная связь),

- ✓ Систему мотивации наставников (нематериальные и/или материальные стимулы),

- ✓ Метрики оценки эффективности (например, уровень удовлетворённости новичков, успешное прохождение испытательного срока).

4. Предложите, как можно расширить функционал используемой в компании системы «1С: Зарплата и управление персоналом» или внедрить дополнительные цифровые инструменты (например, LMS, платформы для обратной связи) для решения выявленных проблем:

- ✓ Недостаток информации о корпоративной культуре,
- ✓ Слабая социально-психологическая поддержка,
- ✓ Отсутствие прозрачных карьерных перспектив.
- ✓ Опишите конкретные модули или функции, которые следует добавить, и объясните, как они повлияют на удовлетворённость и удержание новых сотрудников.

Темы эссе

11. «Адаптация — это инвестиция, а не расход». Прокомментируйте это утверждение, опираясь на данные исследования АО «Вязниковский хлебокомбинат».

12. Может ли эффективная система наставничества компенсировать отсутствие формализованной программы адаптации? Аргументируйте свою позицию.

13. Роль «эффекта проклятия знания» в провале коммуникаций между новыми и опытными сотрудниками. Как его можно преодолеть?

14. Почему в современных условиях мотивация через карьерные перспективы становится не менее важной, чем материальное вознаграждение?

15. Цифровизация HR: угроза или возможность для малых и средних предприятий АПК? Обоснуйте свою точку зрения.

16. Как командная динамика и доверительная атмосфера в коллективе влияют на производительность труда и удержание талантов?

17. Социально-психологический аспект адаптации как «ахиллесова пята» многих организаций. Почему ему часто уделяется меньше внимания, чем профессиональному обучению?

18. Возможно ли построить эффективную кадровую стратегию без анализа внутренней и внешней среды (SWOT-анализ, анализ рынка труда)? Почему?

19. Баланс между стандартизацией и гибкостью в программе адаптации: как найти золотую середину для разных категорий сотрудников?

20. Как принципы устойчивого развития могут быть интегрированы в кадровую политику агропромышленного предприятия?

Глава 5

КОНЦЕПЦИЯ И ПРАКТИКА МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ: ФОРМИРОВАНИЕ, РЕАЛИЗАЦИЯ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ

Краткое содержание

В современных условиях маркетинговый подход является ключевым инструментом совершенствования деятельности предприятий, обеспечивая эффективное управление производством и сбытом с минимальными затратами. Центральное место в этой системе занимает маркетинг взаимоотношений, направленный на построение долгосрочных, взаимовыгодных связей с клиентами через четыре базовых элемента: удовлетворенность, доверие, приверженность и коммуникацию. В отличие от традиционного маркетинга, фокусирующегося на привлечении новых клиентов, реляционный подход делает ставку на удержание существующих потребителей, поскольку затраты на их сохранение ниже, чем на привлечение новых.

Учебные цели

По итогам изучения главы обучающиеся должны уметь определять сущность маркетингового подхода как ключевого инструмента управления деятельностью предприятий в условиях рыночной экономики, раскрывать концепцию маркетинга взаимоотношений и объяснять её отличия от традиционного транзакционного маркетинга, аргументируя преимущества долгосрочного удержания клиентов перед постоянным привлечением новых, анализировать специфику маркетинга, обусловленную многообразием продукции, её сезонностью, зависимостью от природных факторов и различной потребительской ценностью, разрабатывать практические рекомендации по формированию маркетинговых взаимоотношений с учётом отраслевых особенностей и современных цифровых возможностей.

5.1. Формирование концепции маркетинга взаимоотношений

В современных рыночных условиях наиболее проверенным методологическим и практическим способом решения задач по совершенствованию рыночной деятельности предприятий является маркетинговый подход.

Маркетинговый подход позволяет в современной сложной организационно экономической ситуации, в которой оказались большинство предприятий, с несравнимо меньшими затратами успешно решать проблемы регулирования производства и реализации продукции. В этих условиях представляется необходимым установление долговременных, взаимовыгодных и экономически обоснованных связей между участниками. Для этого необходимо сформировать концепцию маркетинговых взаимоотношений.

В современных условиях предприятия крайне нуждаются в комплексном и оперативном управлении, основанном на маркетинге. Фактически маркетинг следует рассматривать как один из функционалов в системе управления предприятием, обеспечивающих накопление и использование потенциала роста, а также непосредственно стимулирующих прирост доходов и прибыли агропромышленных предприятий. На сегодняшний момент необходимо уделять особое внимание маркетинговым взаимоотношениям.

Маркетинг взаимоотношений может принимать различные формы (программы лояльности, общение с клиентами по телефону или электронной почте, обучение обслуживающего персонала развитию личных отношений с клиентами) с целью получения выгод от клиентов, таких как лояльность клиентов.

Приобретение новых клиентов было лишь одним из этапов маркетингового процесса. Таким образом, маркетинг взаимоотношений – это концепция, в которой обслуживание и продажи существующим клиентам идут рука об руку с приобретением новых клиентов. Хорошее обслуживание необходимо для сохранения отношений, а успешная продажа – для их улучшения.

Несмотря на благотворное влияние маркетинг взаимоотношений на удержание клиентов, он применим не ко всем покупателям. Различные аспекты, такие как сопутствующие расходы, требуют отбора клиентов с высоким потенциалом удержания и прибыльности.

Маркетинговые взаимоотношения формируют лояльность, в свою очередь они являются важным шагом в обеспечения выживания и прибыльности компании, учитывая, что затраты на привлечение новых клиентов считаются более высокими, чем затраты на их удержание. Удержание клиентов – это скорее показатель возврата инвестиций в поддержание отношений с клиентами, чем финансовый возврат на инвестиции.

Маркетинг агропромышленного комплекса, в отличие от других секторов экономики значительно сложнее. Это обусловлено многообразием применяемых методов, используемых приемов и способов его осуществления в виду многообразия производимых видов продукции сельскохозяйственного производства. Одни из них выполняют функцию товаров первой необходимости, вторые необходимы как дополнение гармонии полезности, третьи являются товарами для удовлетворения эстетических потребностей.

Общие функции маркетинга представлены на рис. 102.

Одним из основных условий эффективности маркетинговой деятельности в агропромышленном комплексе является обязательное наличие маркетинговых взаимоотношений.

Концепция маркетинга взаимоотношений заключается в построении прочных, долгосрочных отношений с клиентами. Для этого маркетинг взаимоотношений имеет несколько ключевых переменных, которые помогут достичь поставленных целей.

Обзор литературы показывает, что количество переменных, составляющих подход к взаимоотношениям, не является исчерпывающим, но понятно, что маркетинг взаимоотношений включает в себя переменные, которые можно представить в виде: удовлетворенности, доверие, приверженность, коммуникация.

Понятие удовлетворенности как с точки зрения маркетинга взаимоотношений, так и точки зрения транзакций, связано с достижением ожиданий клиентов. Удовлетворенность зависит от используемых инструментов маркетинга взаимоотношений и контекста, в котором они применяются. Это связано с идеей о том, что партисипативное видение клиентом процесса производства услуги с использованием таких инструментов, как, например, веб-сайт, означает, что клиент берет на себя часть ответственности за достижение услуги



Рис. 102. Функции маркетинга

Именно такое расширение возможностей ведет к повышению удовлетворенности клиентов. Следует проводить различие между так называемой когнитивной удовлетворенностью, которая больше подходит для сферы услуг, и так называемой аффективной удовлетворенностью. Исследования показали, что удовлетворенность охватывает как ожидания, так и все восприятия (когнитивный аспект) потребителей, и, например, качество услуги связано с этими восприятиями. Качество услуг тесно связано с удовлетворенностью клиентов, поэтому в данном исследовании необходимо сосредоточиться на понятии когнитивной удовлетворенности. Аспект аффективной удовлетворенности не является незначительным, поскольку оценка удовлетворенности клиентами по сути является аффективной и эмоциональной.

Мониторинг этой удовлетворенности также означает создание информационной системы, работающей в режиме реального времени. Эта информационная система обеспечит менеджера по маркетингу постоянно обновляемой базой данных. Хранится информация об уровне удовлетворенности или неудовлетворенности клиентов.

Существует также идея о том, что клиент не знает, что он получает, пока не получит тот или иной товар. Таким образом, удовлетворенность – это своего рода переменная, которая, является «глухой», то есть ее существование может быть подтверждено только ее отсутствием. Однако потребители могут быть удовлетворены новым опытом, не испытав при этом состояния неудовлетворенности, а значит, и отсутствия удовлетворения.

Высокая удовлетворенность, способствует развитию доверия и формирует долгосрочные отношения между сторонами. Когда клиенты удовлетворены, вероятность того, что они окажутся от деловых отношений, значительно снижаются.

Доверие – это основа отношений. Оно определяется, как готовность полагаться на партнера, который считается надёжным. Решение о предоставлении доверия зависит от того, кто его принимает, от того, кому это доверие должно быть предоставлено, и от ситуации. Таким образом, трудности, с которыми сталкиваются потребители при оказании доверия, обусловлены воспринимаемым риском (финансовым, социальным, физическим и т. д.).

Установление доверия необходимо для, того, чтобы иметь воз-

возможность управлять ожиданиями клиентов. Другими словами, качество услуг (товаров), которые получает клиент, должны быть соизмеримы со стоимостью этих услуг (товаров). Доверие исчезает, как только клиенты считают, что с ними обращаются несправедливо.

В действительности, прежде чем отношения будут построены, проходит длительный период, в течение которого партнеры приобретают социальные знания и взаимное доверие. Кроме того, если удовлетворение потребностей клиента подразумевает удовлетворение его нужд, то понятие доверия можно определить, как уверенность в том, что интересы клиента будут учтены при его обслуживании. Это также вера в то, что слово или обещание партнера надежно и что он выполнит свои обязательства в рамках отношений обмена.

Полагаться на другого партнера означает, что существует неопределенность и уязвимость со стороны того, кто находится в положении, вынужденном доверять. Если нет уязвимости и неопределенности, доверие бесполезно, поскольку доверяющий партнер не может контролировать действия другой стороны.

Более того, было показано, что о признательности между деловыми партнерами судят по частоте личных встреч и что именно так развивается доверие. Фактически, именно благодаря более индивидуальным контактам продавцы могут определить, насколько выгодным может оказаться вложение средств в отношения.

Существует ряд маркетинговых приемов, которые можно использовать для того, чтобы вызвать доверие клиентов: названия брендов, логотипы или сертификационные печати – символы, подтверждающие определенный уровень качества услуг или продукции. Помимо опыта продавца или поставщика услуг (товаров), гарантийная политика является одним из наиболее явных предшественников доверия. Именно в этом смысле гарантия на услуги представляет собой стандарт качества, знак доверия, которое можно оказать коммерческому партнеру. Это приемы, известные как создание имиджа, которые позволяют контролировать априорные представления, которые могут быть у клиентов о деловом партнере.

В условиях глобальной экономики быть надёжным партнером, а значит, и частью реляционной сети, – важнейшее условие повышения конкурентоспособности. Глобальная экономическая среда характеризуется высокой конкуренцией, и потребители постоянно подвергаются

бомбардировке всевозможными предложениями в средствах массовой информации. Следовательно, поставщики, которые поддерживают доверительные отношения со своими потребителями, скорее всего, будут более приверженными.

Приверженность в реляционном подходе – это убежденность в том, что долгосрочные отношения с деловым партнером достаточно важны, чтобы оправдать максимальные усилия по их поддержанию: приверженный партнер считает, что отношения стоят того, чтобы работать над их длительностью. В литературе для целей данного исследования следует рассматривать два типа обязательств: расчетное обязательство (отношения являются необходимостью для потребителя) и аффективное обязательство (желание быть в отношениях).

Расчетливая приверженность: обусловлена возможностью затрат, связанных с прерыванием деловых отношений, таких как поиск нового поставщика, и может возникнуть, в частности, когда альтернативы деловым отношениям не существует. Другими словами, индивид будет привержен отношениям, поскольку стоимость ресурсов, вложенных в отношения, значительно снизится, если он решит прекратить отношения и начать новые.

Аффективная приверженность: возникает как следствие эмоциональных чувств и близости между вовлеченными сторонами. Кроме того, аффективная приверженность – это аспект, который в наибольшей степени определяет желание потребителя продолжать отношения в будущем.

Аффективная приверженность связана с доверием и взаимностью в отношениях, в то время как расчетливая приверженность связана с наличием альтернативных издержек или отсутствием жизнеспособных альтернатив. Приверженность представляется важным элементом успеха долгосрочных отношений. Как и понятие доверия, это одна из самых важных переменных в понимании отношений.

Кроме того, понятие приверженность – это неявное или явное соглашение о непрерывности отношений обмена между партнерами. Его преимущество заключается в том, что оно исключает и представляет собой своего рода барьер для входа любого другого потенциально конкурирующего партнера. Оно представляет собой своего рода реляционный идеал между партнерами.

Приверженность каждого партнера можно оценить по трем критериями: вклад, устойчивость и согласованность (рис. 103).

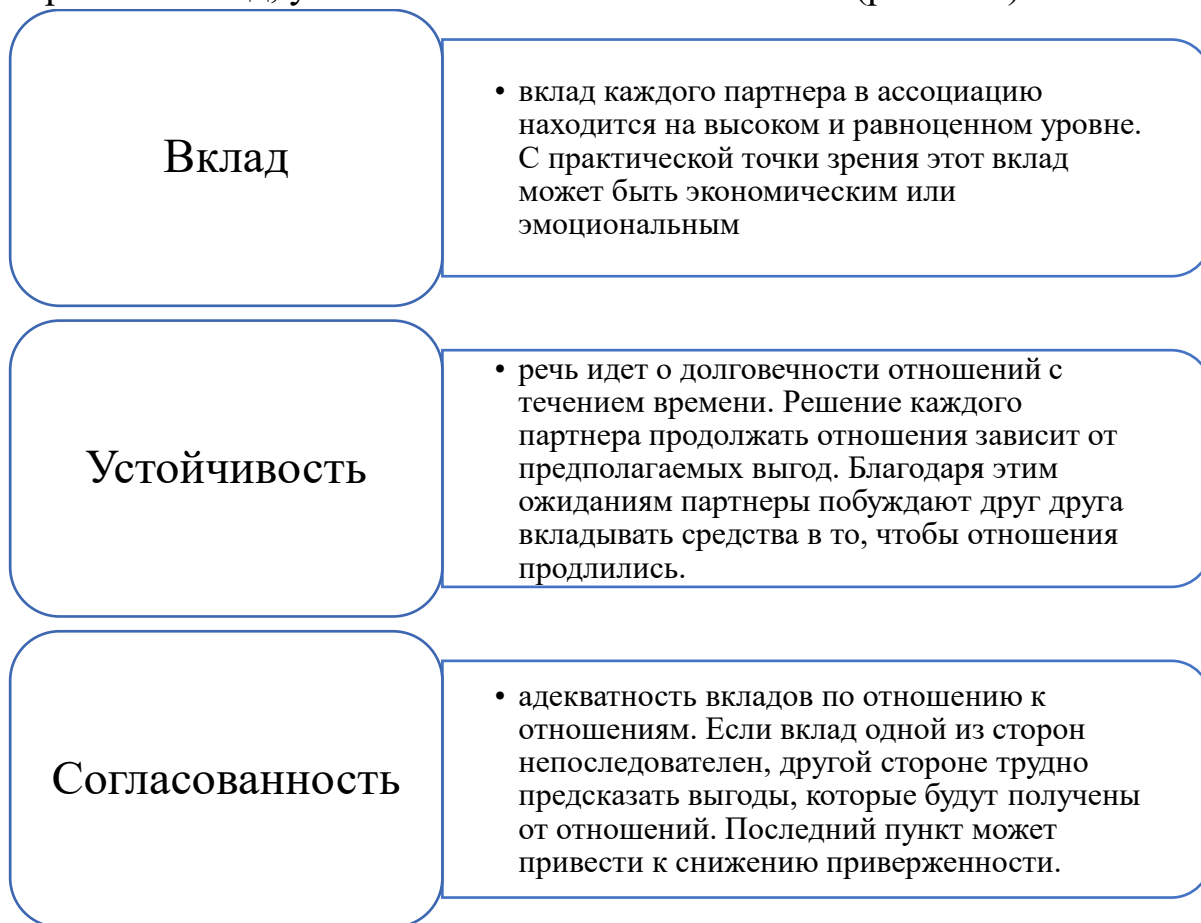


Рис. 103. Оценка приверженности

Следует отметить, что многие силы могут помешать достижению приверженности отношениям: увеличение транзакционных издержек, большая доступность альтернативного партнера (или конкурента), изменение личных или организационных потребностей – вот распространенные примеры.

С другой стороны, после того как приверженности достигнуты, постоянная выгода, получаемая каждым из партнеров, заставляет их регулировать отношения, а не прекращать их.

Коммуникация является предшественником доверия. Это может быть материализовано путем получения клиентом постоянных обновлений в отношении услуги. Расширение коммуникации способствует укреплению доверия в отношениях. Отсюда вытекает ее важность с точки зрения маркетинга взаимоотношений. Следующее определение,

хотя и относится к межорганизационным отношениям, четко отражает эту тему: «Коммуникации можно определить в широком смысле как формальный и неформальный обмен актуальной и важной информацией между компаниями».

Здесь следует упомянуть информационные технологии как фактор, способствующий развитию коммуникационного аспекта маркетинга взаимоотношений. Дело в том, что по мере своего развития эти технологии должны облегчить реализацию программ маркетинга взаимоотношений (смартфоны, интернет). Однако они также являются причиной менее индивидуализированной маркетинговой практики. Чем менее индивидуализирован подход как взаимоотношениями, тем больше неопределенности остается у клиентов.

Неопределенность в отношениях – один из элементов, который делает коммуникацию необходимой, независимо от типа маркетинговой стратегии: транзакционной или реляционной. Связь между доверием и коммуникацией, а именно то, что в ситуации низкого доверия коммуникация помогает уравновесить ситуацию в пользу продолжения отношений. Общение способствует укреплению доверия и в то же время помогает разрешить потенциальные конфликты и согласовать восприятие и ожидания каждой из сторон.

В агропромышленном комплексе формирование маркетинговых взаимоотношений может быть эффективно при условии, если ими занимаются все работники аппарата управления, а содействуют им все работники сферы производства.

Концепция маркетинга взаимоотношений в агропромышленном комплексе базируется на основных четырех основных элементах

- Доверии
- Приверженности
- Общении
- Удовлетворенности

Сформированная концепция маркетинга взаимоотношений позволяет реализовать реляционный подход в агропромышленном секторе. Поэтому вопрос заключается в умении использовать технологии в области управления взаимоотношениями с клиентами.

Маркетинговые взаимоотношения сегодня сфокусированы на клиента: они позволяют лучше идентифицировать клиентов, большую

дифференциацию предложений, более интерактивное общение с клиентами (интернет, телефон и т.д.) и даже массовую персонализацию (уникальное предложение для каждого клиента).

Для успешного удержания клиентов необходимо использовать новые технологии и цифровые инструменты, облегчающие и автоматизирующие работу в секторе недвижимости. К таким инструментам относится CRM(customer relationship management) – система, которая управляет данными о клиентах и их взаимодействием, позволяя сегментировать клиентов в соответствии с их потребностями и интересами, что позволяет адаптировать маркетинговые и коммуникационные стратегии к каждому клиенту.

Таким образом, управление маркетинговыми взаимоотношениями в агропромышленном комплексе означает (рис. 104):

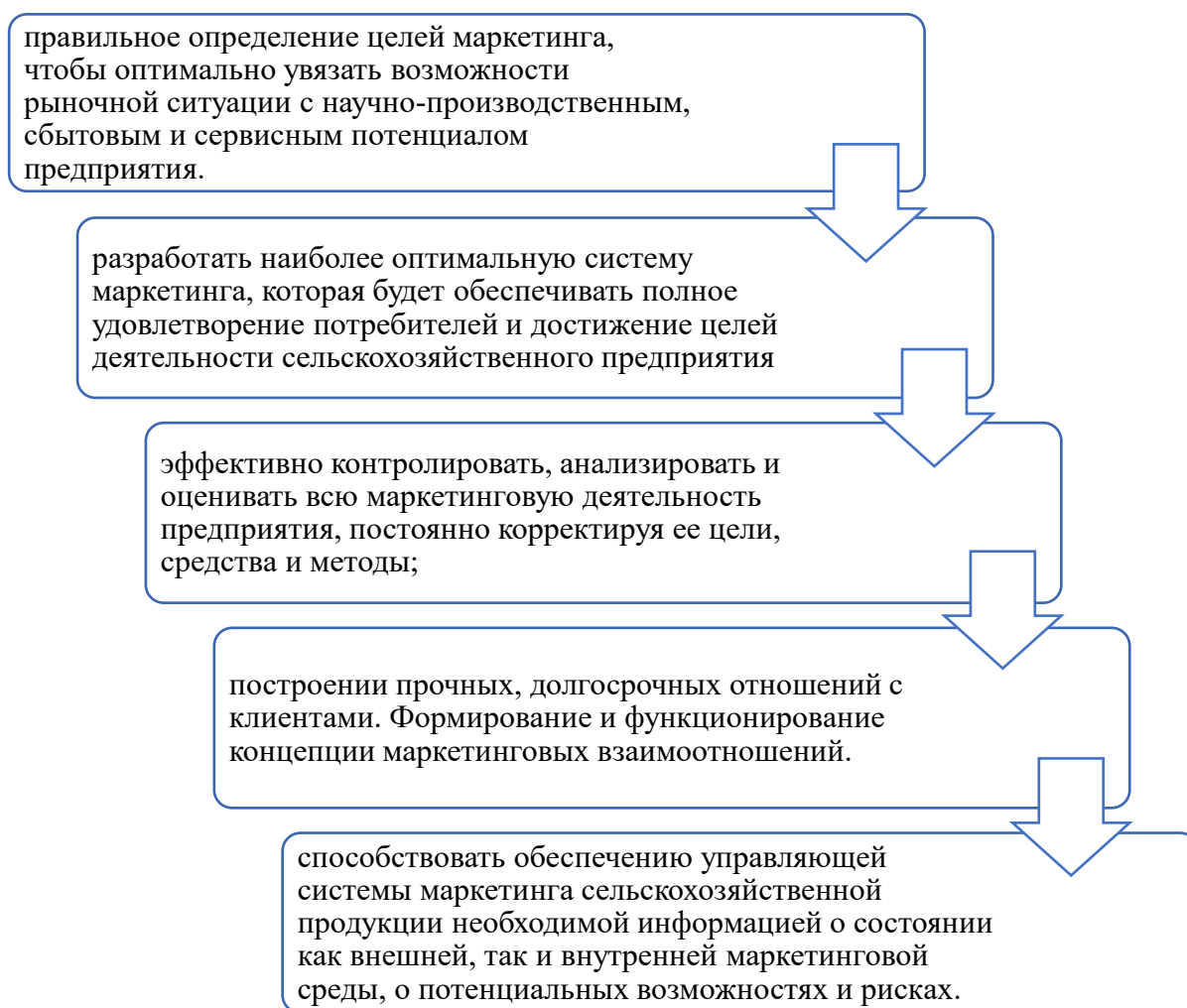


Рис. 104. Система управления маркетинговыми взаимоотношениями

В заключение следует отметить, что маркетинг взаимоотношений является актуальной стратегией для агропромышленном комплексе, поскольку они помогают выстроить доверительные отношения между клиентами и организациями. Без доверия трудно поддерживать стабильный поток продаж и формировать лояльность клиентов.

Тестовые задания

1. Какая из перечисленных переменных не относится к ключевым элементам концепции маркетинга взаимоотношений в АПК?

- а) Удовлетворенность
- б) Доверие
- в) Приверженность
- г) Ценовая конкуренция
- д) Коммуникация

2. Согласно тексту, затраты на удержание существующих клиентов по сравнению с затратами на привлечение новых:

- а) Значительно выше
- б) Примерно равны
- в) Ниже
- г) Зависят от отрасли и не поддаются обобщению

3. Аффективная удовлетворенность клиента связана с:

- а) Когнитивной оценкой качества товара
- б) Эмоциональной и чувственной реакцией
- в) Анализом соотношения цены и качества
- г) Сравнением с альтернативными предложениями

4. Расчетная приверженность возникает, когда:

а) Клиент испытывает эмоциональную привязанность к бренду
б) Стоимость прекращения отношений превышает выгоду от смены партнера

- в) Клиент доверяет менеджеру компании
- г) Предприятие предоставляет эксклюзивные условия

5. Основная функция коммуникации в маркетинге взаимоотношений:

- а) Снижение себестоимости продукции
- б) Укрепление доверия и согласование ожиданий сторон
- в) Увеличение объема продаж за счёт агрессивной рекламы
- г) Сокращение штата отдела продаж

6. Какие особенности делают маркетинг в АПК более сложным по сравнению с другими секторами экономики?

- а) Многообразие видов производимой продукции
- б) Различная функциональная роль товаров (необходимость, дополнение, эстетика)
- в) Высокая степень стандартизации продукции
- г) Необходимость комплексного и оперативного управления
- д) Отсутствие сезонных колебаний спроса

7. К инструментам формирования доверия клиентов относятся:

- а) Гарантийная политика
- б) Названия брендов и логотипы
- в) Сертификационные печати
- г) Массовая рассылка рекламных предложений
- д) Создание имиджа компании

8. Для оценки приверженности партнёра используются критерии:

- а) Вклад
- б) Устойчивость
- в) Согласованность
- г) Конкурентоспособность
- д) Инновационность

9. Назовите четыре ключевых элемента концепции маркетинга взаимоотношений в АПК:

10. Какую роль играет информационная система в мониторинге удовлетворенности клиентов?

5.2. Маркетинговые взаимоотношения в агропромышленном комплексе

В настоящее время Российская Федерация переживает период перехода от экономики, основанной на факторах производства, к экономике, ориентированной на эффективность. При этом в стране наблюдается средний уровень экономического развития с сырьевой направленностью экономики и низким уровнем доходов населения и бизнеса. Кроме того, к числу проблем относятся низкая эффективность функционирования как государственных, так и рыночных институтов, а также высокая степень вялости экономики в России.

Обеспечение сбалансированного экономического роста в предприятиях невозможно без эффективно выстроенного маркетингового функционала. Поэтому в последние годы достаточное внимание ученых и практиков уделяется развитию маркетинговых взаимоотношений. Основное назначение, например агромаркетинга состоит в построении оптимальной системы товародвижения и позиционировании производимой продукции в первую очередь на внутреннем рынке и во вторую очередь – на внешних рынках. Но это лишь один из практических аспектов агромаркетинга, ведь помимо обеспечения товародвижения и позиционирования, необходимы систематические исследования агропромышленного рынка (спроса и предложения, закономерностей и маловероятных событий), а также ключевых факторов влияния, которые могут воздействовать на темпы экономического роста предприятий рассматриваемой отрасли.

Сельское хозяйство является одной из ключевых отраслей национальной экономики, поскольку удовлетворяет первичные потребности людей. В частности, обеспечивает население продовольствием; производит сырье для пищевой, фармацевтической, химической, текстильной, обувной промышленности. То есть стоит признать, что роль АПК в каждой из сфер жизнедеятельности крайне важна.

Фактически маркетинг следует рассматривать как один из функционалов в системе управления предприятием, обеспечивающих накопление и использование потенциала роста, а также непосредственно стимулирующих прирост доходов и прибыли агропромышленных предприятиях. На сегодняшний момент необходимо уделять особое внимание маркетинговым взаимоотношениям.

Вот уже более трех десятилетий маркетинг взаимоотношений

находится в авангарде маркетинговой дисциплины в целом. Эта концепция зародилась в промышленном маркетинге и маркетинге услуг. Одно из наиболее распространенных определений состоит в установлении, развитии и поддержании успешных деловых отношений. Определение было обновлено следующим образом: «Маркетинг взаимоотношений – это многосторонняя стратегическая перспектива, основанная на глубоком знании партнеров и определенном количестве договорных стандартов, направленная на создание, развитие, укрепление и предотвращение разрыва отношений и позволяющая максимизировать долгосрочные выгоды для всех заинтересованных сторон». Это определение согласуется с определением Робертса-Ломбарда, который утверждает, что суть маркетинга взаимоотношений заключается в установлении и управлении долгосрочными отношениями с различными заинтересованными сторонами компании. Это подразумевает, что отношения не ограничиваются клиентами как таковыми, но также поставщиками, сотрудниками и другими влиятельными партнерами.

Согласно другому определению, маркетинг взаимоотношений заключается в установлении длительных отношений с клиентами, отобранными на основе их потенциального вклада в успех организации: это наиболее прибыльные клиенты. Что бы установить привилегированные отношения с клиентами, компания должна предлагать конкретные преимущества, которые представляют собой реальную добавленную стоимость в плане отношений.

Поэтому необходимо сосредоточиться на клиентах, которые намерены поддерживать долгосрочные отношения с компанией, поскольку не все клиенты хотят постоянного взаимодействия.

С исторической точки зрения следует отметить, что в древней торговле отношения имели первостепенное значение. Именно в этом смысле Гронроос ссылается на древнюю пословицу ближневосточных купцов, когда утверждает, что торговцу лучше иметь друга в каждом городе. Эта цитата показывает, в какой степени концепция маркетинга взаимоотношений является новой старой концепцией. Берри подчеркнул мысль о том, что компания, которая завоевывает расположение и лояльность своих клиентов, удовлетворяя их запросы и потребности, не была неизвестна купцам в прошлом. Следовательно, этот автор определил удовлетворенность клиентов как важную переменную, основу маркетинга взаимоотношений, ведущую к лояльности.

Приобретение новых клиентов было лишь одним из этапов маркетингового процесса. Таким образом, маркетинг взаимоотношений – это концепция, в которой обслуживание и продажи существующим клиентам идут рука об руку с приобретением новых клиентов. Короче говоря, хорошее обслуживание необходимо для сохранения отношений, а успешная продажа – для их улучшения.

Несмотря на благотворное влияние маркетинг взаимоотношений на удержание клиентов, он применим не ко всем покупателям. Различные аспекты, такие как сопутствующие расходы, требуют отбора клиентов с высоким потенциалом удержания и прибыльности.

Маркетинг взаимоотношений применим агропромышленном секторе экономики по трем основным причинам (рис. 105):

Маркетинг взаимоотношений в агропромышленном секторе экономики

Речь идет о секторе, где у клиента есть постоянная или периодическая потребность. Эта потребность требует поддержания постоянных отношений с поставщиком. Осязаемые товары предполагают немедленное потребление или понятие владения, более или менее растянутое во времени, без необходимости поддерживать отношения с поставщиком.

Клиент, запрашивающий услугу, имеет контроль над поставщиком, например, выбор химчистки или стоматолога по сравнению с покупкой дома или автомобиля.

Сервис – единственная причина отношений между поставщиками и клиентами. В случае с товаром поставщик может полагаться на материальный товар, чтобы установить отношения, и на соответствующую услугу, чтобы возобновить их.

Рис. 105. Маркетинг взаимоотношений в агропромышленном секторе экономики

Актуальность выше сказанного заключается в том, что клиент контролирует свой выбор имеет альтернативы любой предлагаемой ему услуге или отношениям. Это может привести к феномену множественной лояльности, то есть клиент лоялен, но чередует свои покупки или сделки между разными поставщиками.

Согласно литературным исследованиям, маркетинг взаимоотношений базируется на четырех основополагающих элементах:

- Доверии
- Приверженности
- Общени
- Удовлетворенности

Ключевые переменные элементы в агропромышленном комплексе в маркетинге взаимоотношений можно разделить на две группы:

- Либо это переменные с психологическим эффектом (удовлетворенность, доверие и приверженность)
- Либо переменные с поведенческим эффектом (лояльность, сарафанное радио)

Переменные психологического эффекта – это те, которые, по нашему мнению, наиболее актуальны для современных исследований, потому что все определения за эти годы показывают, что именно они наиболее близки к единодушию в научном сообществе.

Тотальный маркетинг взаимоотношений – это расширение подход к отношениям, включающее другие концепции, такие как CRM (customer relationship management). Тем не менее, чтобы лучше понять расширение области исследования, необходимо провести различие между тем, что такое CRM.

Понятие CRM является производным от концепции «contract management», возникшей в 1980-х годах и касающейся сохранения информационных будущих контрактов. Оно подразумевает внедрение технологических инструментов, включая специальные модули и интегрированные программные пакеты для сбора и использования информации о клиентах с целью их лучшего обслуживания. Шаон и Рахман утверждают, что хороший CRM способствует достижению удовлетворенности и лояльности клиентов. Если маркетинг взаимоотношений – это стратегический подход или направление, направление на удержание клиентов, то CRM – это набор технологических бизнес – практик. Маркетинг взаимоотношений – это подход, а CRM – один из инструментов для выявления, приобретения, развития и поддержания устойчивой прибыльности и лояльности клиентов путем своевременного предоставления соответствующих продуктов и услуги.

Именно с помощью CRM можно реализовать реляционный подход в организации, но для малого бизнеса это не всегда так. Поэтому вопрос заключается в умении использовать технологии в области управления взаимоотношениями с клиентами. CRM состоит из таких элементов, как мега базы данных, колл-центры, автоматизация маркетинговых кампаний и автоматизированное управление персоналом отдела продаж.

Однако следует отметить, что технология не создает отношений, но способствует развитию отношений с клиентами (так же и говорили Баттл и Маклан, 2015). С другой стороны, CRM сегодня приводит к ориентации на клиента: она позволяет лучше идентифицировать клиентов, большую дифференциацию предложений, более интерактивное общение с клиентами (интернет, телефон и т.д.) и даже массовую персонализацию (уникальное предложение для каждого клиента).

В заключение важно отметить что CRM в маркетинге имеет множество преимуществ, которые представлены на рис. 106. Это ценный инструмент для управления взаимоотношениями с клиентами.

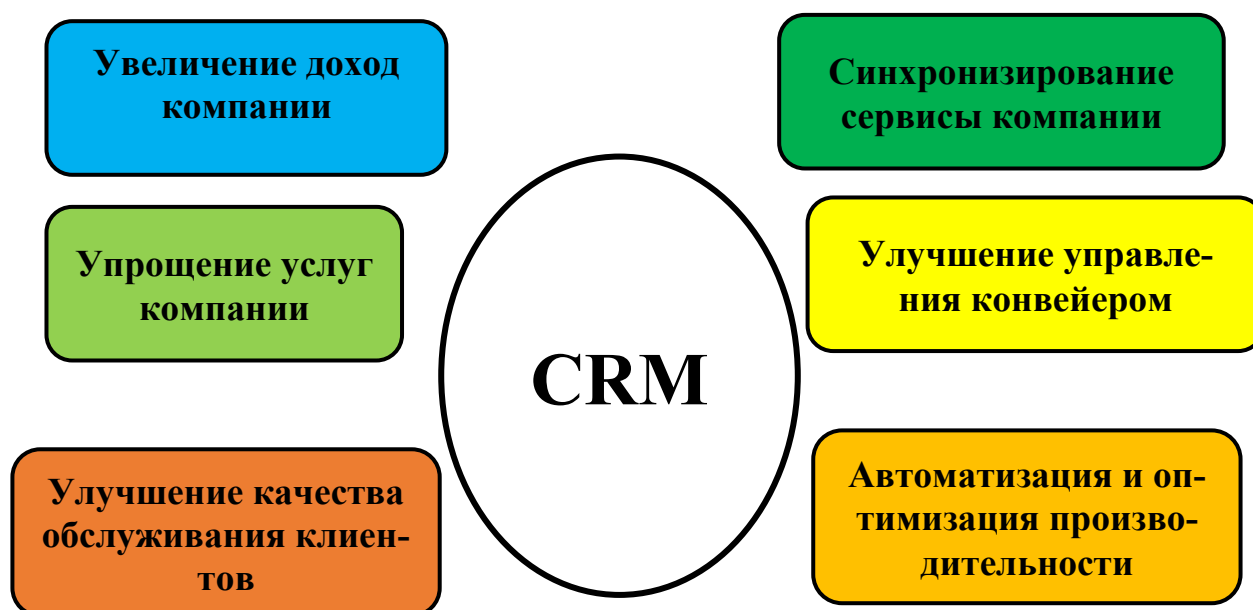


Рис. 106. Преимущества CRM-системы

Когда мы говорим просто о маркетинге, понятие приобретения новых клиентов само собой разумеется, но одним из главных приоритетов остается удержание (формирование лояльности) и удовлетворение приобретенных клиентов. Таким образом, лояльность клиентов — это «Глубокая приверженность повторным покупками предпочитаемого продукта или услуги в будущем, которая приводит к повторным покупкам одного и того же бренда или сети, несмотря на ситуационные влияния и маркетинговые усилия, способные привести к переключению поведения». Это также является результатом взаимоотношений.

Таким образом, лояльность является важным шагом в обеспечении выживания и прибыльности компании, учитывая, что затраты на привлечение новых клиентов считаются более высокими, чем затраты на их удержание.

Есть различия между маркетингом материальных товаров (продуктов) и маркетингом нематериальных товаров (услуг). Задача удержания клиентов является более сложной для сервисных компаний. Это связано с тем, что услуги имеют четыре характеристики, которые делают их более сложными, и три из них должны быть сохранены: неосвязаемость (это не промышленный продукт, который физически осязаем), неоднородность (услуги могут быть предложены услуг без целевых потребителей). Более того, в их реализации компании в значительной степени полагаются на людей. Чем больше продукт требует вмешательства отдельных людей, тем больше вероятность различных решений, а значит, и ошибок и задержек в исполнении. В результате риск разочаровать потребителя АПК, стоимость удержания клиентов выше, если их ожидания в итоге не оправдываются. Поэтому лояльность может оказаться под угрозой

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что при формировании маркетинговых взаимоотношений следует учитывать ключевые особенности функционирования и развития агропромышленной сферы (рис. 107).

Результативность деятельности организации АПК в условиях рыночной экономики находится в зависимости от множества событий и причин, в особенности от эффективности внедрения комплекса маркетинговых взаимоотношений. В то же время не существует единого подхода к оценке данных мероприятий.

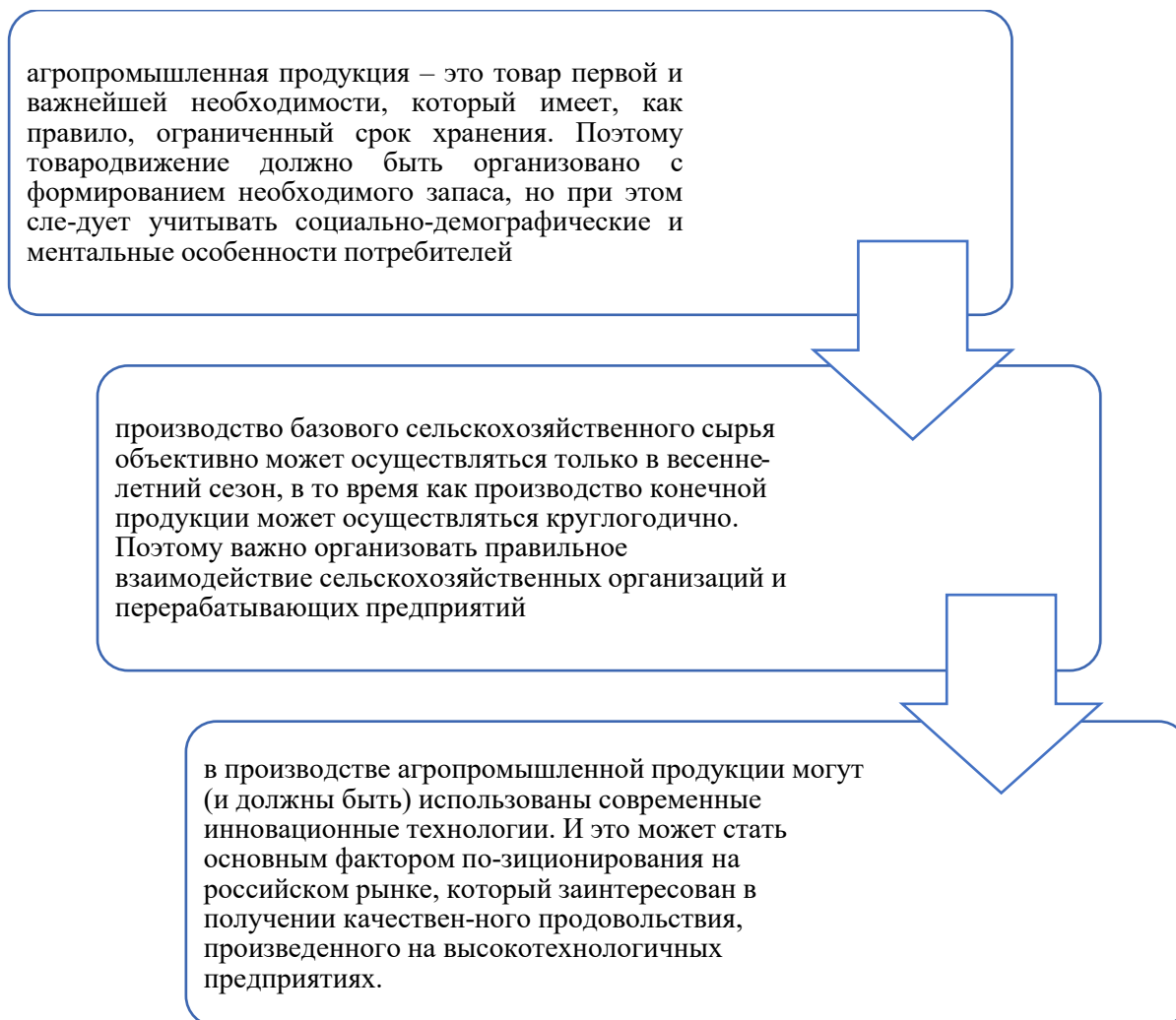


Рис. 107. Ключевые особенности функционирования и развития агропромышленной сферы

Для оценки эффективности маркетинговых взаимоотношений первым делом необходимо провести маркетинговые исследования. Для этого нередко проводятся опросы аудитории, выбранной случайно. Обычно данные получают посредством телефонных и небольших структурированных анкет в местах продаж.

Основным достоинством проведения подобных исследований является возможность получения информации об отношении к воздействию маркетинговых взаимоотношений (отрицательное, нейтральное или равнодушное, положительное: желание приобрести товар). Иными словами, оценивание эффективности маркетинговых взаимоотношений происходит на базе оценки динамики поведения потребителей с учетом следующих психологических реакций: восприятие (оценка степени

восприятия и запоминания воздействия маркетинговых взаимоотношений); эмотиологические реакции (эмоции при виде товара); поведение (изменение образа жизни в результате воздействия маркетинговых взаимоотношений). Учитываются также количество и частота проведения маркетинговых коммуникаций.

При управлении маркетинговыми взаимоотношениями в организациях важно учитывать основные принципы управления, маркетинга и коммуникационного процесса. Необходимо принимать во внимание факторы макро-, микро- и медиасреды маркетинга; финансовые, трудовые и материальные ресурсы самой организации, а также отраслевую специфику и индивидуальные особенности товара. Основными трудностями управления маркетинговыми взаимоотношениями в организациях АПК на сегодняшний день являются низкий уровень профессиональной подготовки специалистов отрасли по вопросам маркетинговых взаимоотношений и отсутствие свободных денежных средств для организации и проведения подобных мероприятий.

Тестовые задания

1. Согласно определению из текста, лояльность клиентов – это:
 - а) Готовность рекомендовать бренд друзьям и знакомым
 - б) Глубокая приверженность повторным покупкам предпочитаемого продукта или услуги в будущем, несмотря на ситуационные влияния и маркетинговые усилия конкурентов
 - в) Регулярное участие в акциях и программах лояльности бренда
 - г) Положительная оценка качества продукции в опросах удовлетворённости
2. Основной приоритет современного маркетинга помимо привлечения новых клиентов:
 - а) Максимизация прибыли от каждой транзакции
 - б) Удержание и удовлетворение уже приобретённых клиентов
 - в) Расширение географии продаж
 - г) Снижение себестоимости продукции
3. Лояльность клиентов является результатом:
 - а) Агрессивной ценовой политики
 - б) Маркетинговых взаимоотношений
 - в) Массовой рекламной кампании
 - г) Эксклюзивного дистрибуторского соглашения

4. Сравнение затрат на привлечение новых клиентов и удержание существующих:

- а) Затраты на привлечение ниже, чем на удержание
- б) Затраты примерно равны
- в) Затраты на привлечение выше, чем на удержание
- г) Соотношение зависит от отрасли и не поддаётся обобщению

5. Ключевые характеристики лояльного клиента согласно определению в тексте:

а) Совершает повторные покупки одного и того же бренда или сети

б) Игнорирует маркетинговые усилия конкурентов, направленные на переключение поведения

в) Проявляет устойчивость к ситуационным влияниям (временные трудности, смена точки продаж)

г) Участвует в социальных сетях бренда

д) Рекомендует продукт не менее 5 знакомым в год

6. Факторы, способствующие формированию лояльности в рамках маркетинга взаимоотношений:

а) Высокий уровень удовлетворённости клиента

б) Доверие к бренду и компании

в) Эмоциональная приверженность (аффективная приверженность)

г) Наличие альтернативных поставщиков

д) Расчётная приверженность (высокие издержки смены поставщика)

7. Явление «множественной лояльности» проявляется, когда клиент:

а) Лоялен к бренду, но чередует покупки между разными поставщиками

б) Имеет альтернативы любой предлагаемой услуге или отношениям

в) Совершает покупки только у одного поставщика

г) Требуется эксклюзивных условий для сохранения лояльности

8. Установите соответствие между понятием и его содержанием:

Понятие	Содержание
1. Удержание клиентов	а) Процесс привлечения новых покупателей через рекламу и промоакции
2. Лояльность	б) Стратегический приоритет, направленный на сохранение существующих клиентов
3. Приобретение клиентов	в) Глубокая приверженность повторным покупкам несмотря на внешние влияния
4. Маркетинг взаимоотношений	г) Подход, результатом которого является формирование лояльности

Запишите комбинацию: 1 — __, 2 — __, 3 — __, 4 — __

9. Почему удержание существующих клиентов экономически выгоднее привлечения новых? Назовите две причины:

- 1.
- 2.

10. Установите соответствие между типом приверженности и её ролью в формировании лояльности:

Тип приверженности	Роль в лояльности
1. Аффективная	а) Формирует желание продолжать отношения из-за эмоциональной близости и доверия
2. Расчётная	б) Удерживает клиента из-за высоких издержек смены поставщика (поиск альтернативы, переобучение)

Запишите комбинацию: 1 — __, 2 — __

5.3. Проблемы применения маркетинговых технологий на предприятиях агропромышленного комплекса

Обеспечение сбалансированного экономического роста на предприятиях агропромышленного комплекса невозможно без эффективно выстроенного маркетинга.

Агропромышленный маркетинг – процесс, который начинается с принятия решения о производстве товарного фермерского товара. Он включает в себя все аспекты рыночной структуры или системы, как функциональные, так и институциональные, основанные на технических и экономических соображениях. Агропромышленный маркетинг включает операции до и после сбора урожая, а именно сборку, сорти-

ровку, хранение, транспортировку и распределение. Маленькие фермерские хозяйства осваивают новые рынки сбыта, и на прилавках появляется продукция неизвестных ранее брендов. Государство поддерживает фермеров льготами, субсидиями и грантами, помогая им развивать бизнес и выходить на рынок.

Сельское хозяйство сталкивается с различными трудностями при внедрении и использовании агропромышленного маркетинга. Можно выделить основные проблемы агропромышленного маркетинга (рис.108).

Таким образом, отсутствие организованного рынка, преобладание посредников, отсутствие стандартизации и классификации, отсутствие складских и транспортных помещений, отсутствие эффективных крестьянских организаций, отсутствие рыночной информации, отсутствие системы фиксации минимальных цен и т. д. – всё это проблемы сельскохозяйственного маркетинга.

Сельскохозяйственный маркетинг включает в себя сбор, транспортировку, хранение, переработку, сортировку и продажу продукции. Маркетинговая деятельность включает исследование, планирование, реализацию и контроль мероприятий для формирования, поддержания и усиления взаимовыгодного обмена с потребителями. Это помогает достичь желаемого уровня продаж и увеличить прибыль компании, занимая большую долю рынка.

Маркетинг является ключевым инструментом формирования стратегии развития предприятий агропромышленного комплекса, определения целей и задач обеспечения конкурентоспособности на рынке. Также отметим, что маркетинг включает в себя: анализ рынка, изучение поведения потребителей, разработку продуктов и услуг, управление ценами, продажами и продвижением товаров, а также взаимодействие с клиентами через маркетинговые каналы.

Маркетинг также играет важную роль в формировании имиджа компании. Маркетинг играет особую роль в создании уникального бренда на рынке, устанавливает долгосрочные отношения с клиентами, строит доверие и лояльность, а также инновационный подход к развитию продуктов и услуг.

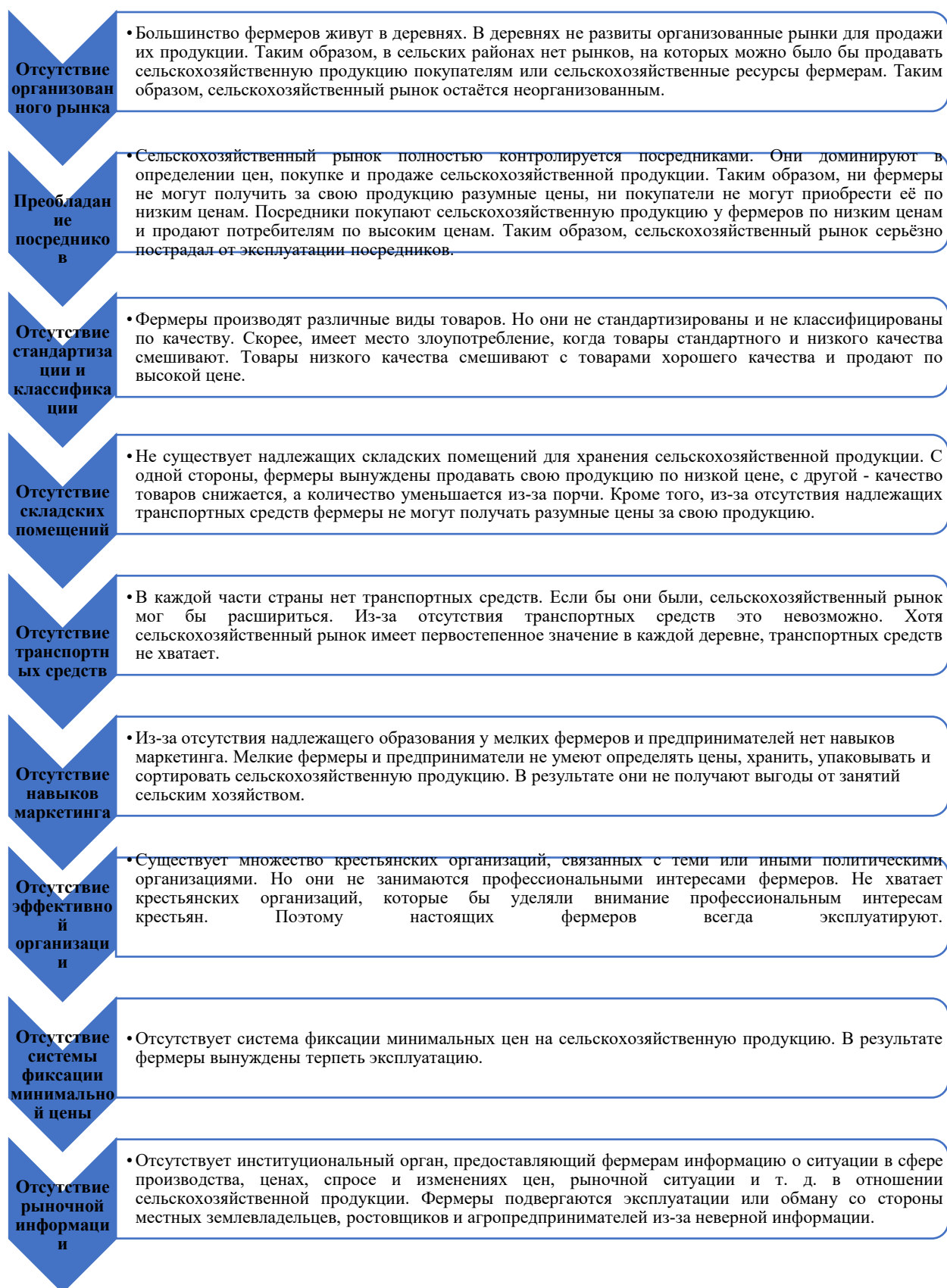


Рис. 108. Проблемы агропромышленного маркетинга

Управление маркетингом представляет собой совокупность действий, направленных на все подразделения маркетинга, которые выполняют маркетинговые функции. Все перечисленные функции взаимосвязаны, и результат выполнения одной функции, безусловно, повлияет на результаты последующих. Таким образом, маркетинг представляет собой процесс удовлетворения человеческих потребностей посредством обмена. Система маркетинга организации является одним из элементов управления организацией и представляет собой тщательный учёт процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений

На данный момент можно выделяется три стадии эволюции концепции маркетинга, которые более адаптированы под особенности функционирования и развития агропромышленного комплекса (рис.109).

МАРКЕТИНГ В фокусе-производимый продукт

- не диверсифицируемый и фрагментовый рынок агропромышленной продукции;
- предпочтение потребителя вторичны по отношению к интересам агропромышленным производителям;
- спрос выше предложения, поэтому созданию особой ценности в продукте внимание не уделяется.

МАРКЕТИНГ В фокусе - потребитель продукции

- диверсификация и формирование общего рынка агропромышленной продукции;
- мнение потребителя о качестве и свойствах продукции становится важным;
- предложение превышает спрос, поэтому стоит задача формирования особой ценности в продукте.

МАРКЕТИНГ В фокусе - ответственность производителя

- рынок высококонкурентный, создание и продвижение на рынке уникальной продукции;
- потребитель рассматривается как новый партнер агропромышленного производства;
- рост спроса и предложения ограничен, поэтому основной задачей становится социально и экологически ответственное позиционирование.

Рис. 109. Эволюции концепции маркетинга в агропромышленном комплексе и их основные характеристики

Агромаркетинг, позволяет обосновывать не только оперативные (тактические), но и стратегические решения по организации производства, использованию технологий, обеспечению предприятий агропромышленного комплекса необходимыми и важнейшими ресурсами.

Основное назначение агромаркетинга заключалось в обеспечении стабильно высокого спроса на производимую продукцию.

При переходе на следующую эволюционную ступень агромаркетинга следует учитывать ключевые особенности функционирования и развития агропромышленной сферы (рис 110.).

Цели использования маркетинговых инструментов в агропромышленном маркетинге:

- увеличение узнаваемости и привлекательности бренда: с помощью маркетинговых инструментов компания может формировать положительное восприятие своего бренда у целевой аудитории, повышать его узнаваемость и привлекательность.

- увеличение объемов продаж: маркетинговые инструменты могут быть направлены на увеличение объемов продаж продукции или услуг компании, привлечение новых клиентов и удержание существующих.

- улучшение коммуникации с клиентами: с помощью маркетинговых инструментов компания может улучшить взаимодействие с клиентами, обеспечивая им более удобные и персонализированные условия обслуживания и поддержки.

- анализ рынка и конкурентов: маркетинговые инструменты позволяют компании проводить анализ рынка и конкурентных сред, определять тренды и изменения в поведении потребителей, а также выявлять конкурентные преимущества.

- инновации и развитие продуктов: маркетинговые инструменты могут быть использованы для проведения исследований рынка, выявления потребностей потребителей и разработки инновационных продуктов или услуг.

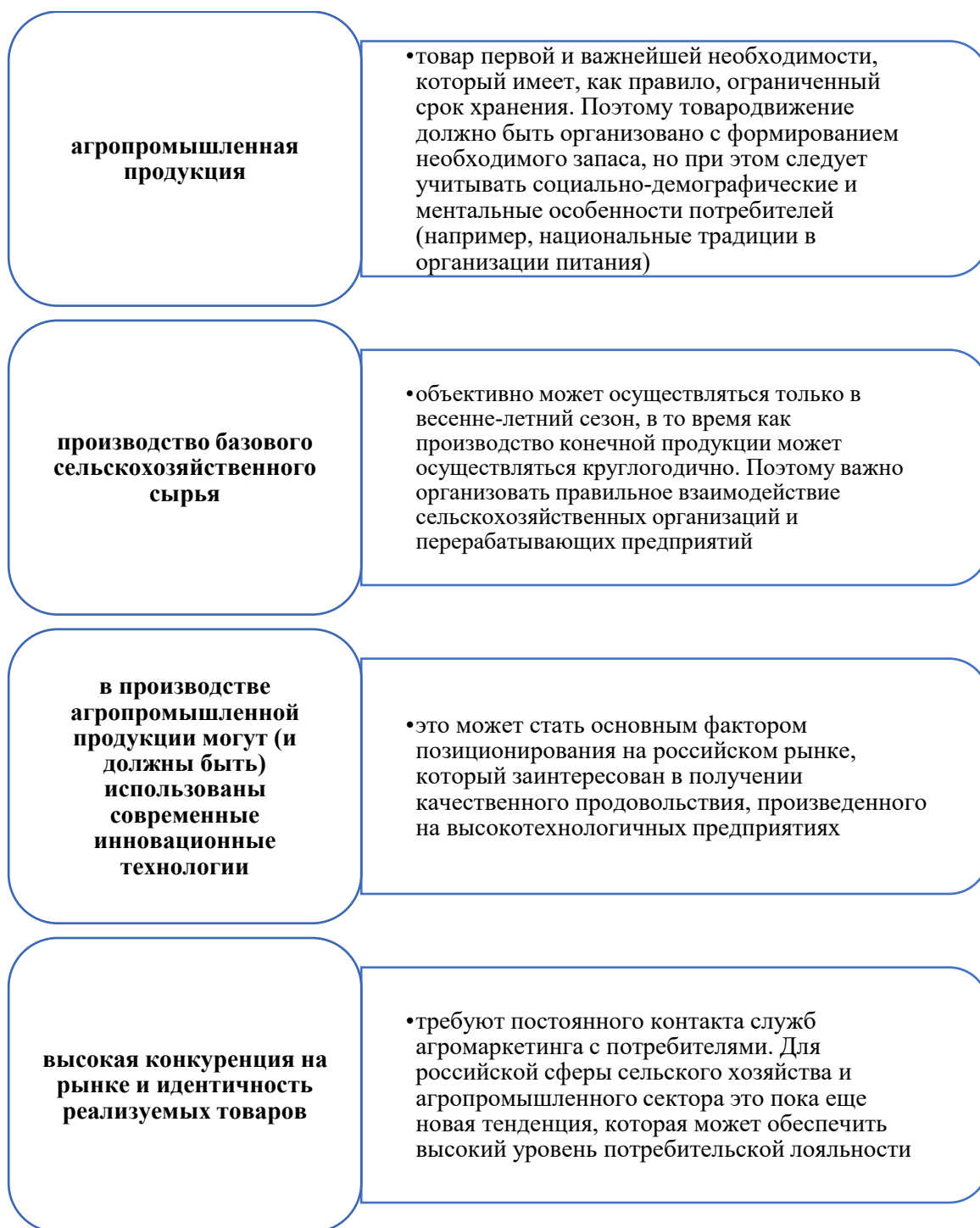


Рис. 110. Ключевые особенности функционирования и развития агропромышленной сферы

Когда производитель нашел потребителей и выяснили их потребность, он создает продукт, который будет полностью соответствовать этим потребностям. Иными словами, товар – все то что можно предложить на рынке для приобретения с целью

удовлетворения своих потребностей.

В нынешнее время экономика состоит из множества рынков, которые представляют собой совокупность интегрированных взаимодействий путем обмена. В понимании маркетинга рынок – место где совершаются сделки, и не обязательно оно имеет физическое положение так как для осуществления сделки, широко используются современные коммуникации.

Основные и дополнительные цели маркетинговых инструментов представим на рис. 111.



Рис. 111. Цели применения системы маркетинговых инструментов

Маркетинговые инструменты в сети Интернет при повышении конкурентоспособности организации включают в себя ряд разновидностей, основными из которых являются:

- партнерский маркетинг;
- продвижение в социальных сетях (SMM);
- поисковое продвижение (SEO);

- интернет-реклама;
- e-mail маркетинг.

Все они отличаются друг от друга, но имеют общую цель – привлечь как можно больше потенциальных клиентов на свой сайт и совершить продажу. Рассмотрим каждую разновидность маркетинговой стратегии в сети Интернет более подробно.

1. Партнерский маркетинг (Affiliate marketing) – это продвижение товаров или услуг через посредников или партнеров. Компания регистрируется на специальной платформе (партнерская сеть), с помощью которой находит партнеров, готовых прорекламирровать товар или услугу компании через свою онлайн-площадку. За успешное выполненное действие (переход на сайт, покупка, и т.д.), рекламодатель получает финансовое вознаграждение. Этот вид маркетинга становится все более популярным, за счет того, что он дает возможность компании получать новых клиентов, а партнерам (вебмастерам, блоггерам) возможность дополнительного заработка.

2. Продвижение в социальных сетях (SMM) – это продвижение компании, посредством социальных сетей. Особенностью данного вида интернет-маркетинга является прямое взаимодействие компании с аудиторией, с помощью размещения уникального контента на страницах в социальных сетях и распространение его посредством внутренних алгоритмов и инструментов. Социальные сети дают возможность не только продвигать свои товары или услуги, но и повышать узнаваемость бренда и увеличивать лояльность среди своей аудитории. Также, с помощью социальных сетей, компания может исследовать целевую аудиторию, изучать маркетинговую деятельность своих конкурентов и разрабатывать новые стратегии, учитывая собранную информацию. В России особой популярностью пользуются такие социальные сети как ВКОНТАКТЕ, YouTube, Telegram, так-как на данный момент, в них можно беспрепятственно размещать контент и вести свою деятельность.

3. Поисковый маркетинг (SEM) – это продвижение веб-сайта компании в поиске, с целью привлечения целевой аудитории и осуществления продаж. Основными методами достижения данной цели являются SEO (поисковая оптимизация) и SEA (контекстная реклама). Основной задачей SEO является оптимизация сайта под запросы поиско-

вых систем, таких как Google, Bing и Яндекс, для того чтобы он занимал первые строки в поисковой выдаче. Это позволяет получать бесплатный трафик на сайт и совершать большее количество продаж. Подробнее о поисковой оптимизации будет описано в следующем пункте главы.

4. Интернет-реклама – это продвижение товаров или услуг компании, с помощью размещения различных видов текстового или графического контента, с целью повышения узнаваемости компании и/или выполнения определенного действия пользователем на сайте. Например, призыв к действию может звучать следующим образом: купить товар, записаться на вебинар, скачать какую-либо полезную информацию и т.д. Выделяют несколько основных видов интернет-рекламы.

4.1. Контекстная реклама – это вид интернет-рекламы, при котором объявления показываются в поиске и поисковых сетях, по конкретным запросам пользователей. Основными площадками для размещения контекстной рекламы являются Яндекс и Google.

4.2. Медийная (баннерная) реклама – это баннерная реклама, направленная на создание определенного образа бренда в глазах потребителей. Обычно медийные баннеры представляют собой статичное или динамичное изображение, привлекающее внимание пользователя.

4.3. Таргетированная реклама – это вид интернет-рекламы, которая показывается в социальных сетях. Она позволяет делать максимально точную настройку под потребности целевой аудитории. Если в контекстной рекламе объявления настраиваются и показываются по ключевым словам, то в таргетированной рекламе учитываются именно данные о целевой аудитории, что позволяет более точно настроить показ рекламных объявлений.

4.4. Видеореклама. С каждым годом, видеореклама набирает все большую популярность, так-как снять ролик и выложить его на онлайн-площадку гораздо проще и дешевле, чем заказывать рекламу на ТВ; видеорекламу можно размещать как в соцсетях, так и с помощью различных рекламных сервисов или на собственном веб-сайте.

4.5. Нативная реклама – это вид рекламы, который интегрируется в контент платформы или ресурса, на котором он размещается, чтобы объявление не выглядело как реклама, но при этом продвигала услуги компании.

4.6. Доски объявлений. Сейчас такие сервисы как Авито, Юла и т.д. используются не только для того, чтобы продавать или покупать товары бывшего употребления, теперь это еще один инструмент рекламы, с помощью которого можно привлекать клиентов на услуги или товары компании.

5. E-mail маркетинг – это разновидность интернет-маркетинга, которая использует электронную почту для отправки коммерческих сообщений и различной информации потенциальным или существующим клиентам. Он позволяет компании устанавливать связь со своей аудиторией, эффективно продвигать свои продукты или услуги, уведомлять о специальных предложениях и акциях и поддерживать взаимодействие с клиентами. Однако для успешного использования данного метода важно соблюдать нормы этики и закон о защите данных, чтобы не нарушать приватность получателей и поддерживать репутацию компании.

Важно понимать, что агромаркетинг – не только система товародвижения и позиционирования продукции, это еще и сфера, диверсифицированная по направлениям деятельности. Поэтому следует подразделять специализации агромаркетинга по следующим направлениям (рис. 112):

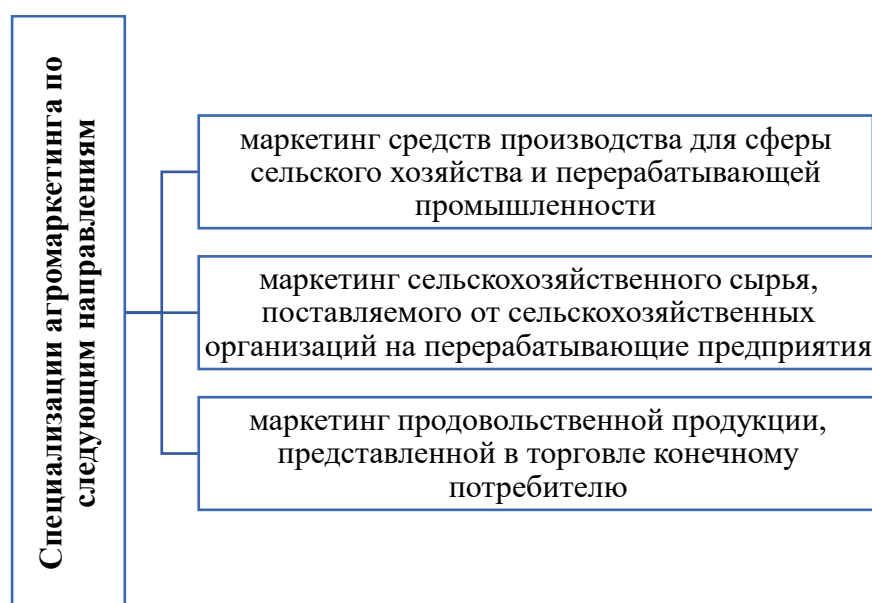


Рис. 112. Специализация агромаркетинга

Поэтому при подготовке специалистов в области агромаркетинга следует учитывать три перечисленных выше направления, поскольку

каждое из них имеет свои профильные особенности и требует развития специальных профессиональных компетенций у специалистов маркетинговых служб сельскохозяйственных и агропромышленных предприятий.

Уделяя больше внимания и ресурсов принятию решений, агробизнесы могут стать ближе к своим клиентам, создавая как платную, так и подлинную лояльность. Развиваясь таким образом, они могут внести свой вклад в создание более эффективного, устойчивого и прибыльного рынка.

Тестовые задания

1. Агропромышленный маркетинг начинается с:
 - а) Анализа конкурентов
 - б) Принятия решения о производстве товарного фермерского товара
 - в) Разработки логистической схемы доставки
 - г) Проведения рекламной кампании
2. К операциям агропромышленного маркетинга ДО сбора урожая НЕ относится:
 - а) Сборка
 - б) Сортировка
 - в) Хранение
 - г) Транспортировка
 - д) Все перечисленные операции выполняются ПОСЛЕ сбора урожая
3. Основное назначение агромаркетинга заключается в:
 - а) Минимизации издержек производства
 - б) Обеспечении стабильно высокого спроса на производимую продукцию
 - в) Полной автоматизации сельскохозяйственных процессов
 - г) Устранении всех посредников из цепочки товародвижения
4. Какая из перечисленных проблем НЕ относится к проблемам агропромышленного маркетинга?
 - а) Отсутствие организованного рынка
 - б) Преобладание посредников
 - в) Избыток складских и транспортных помещений
 - г) Отсутствие рыночной информации

д) Отсутствие системы фиксации минимальных цен

5. К операциям агропромышленного маркетинга относятся:

а) Сборка продукции

б) Сортировка

в) Хранение

г) Транспортировка

д) Распределение

е) Переработка

6. Цели использования маркетинговых инструментов в АПК включают:

а) Увеличение узнаваемости и привлекательности бренда

б) Увеличение объемов продаж

в) Улучшение коммуникации с клиентами

г) Анализ рынка и конкурентов

д) Снижение себестоимости производства на 50%

е) Инновации и развитие продуктов

7. К видам интернет-рекламы относятся:

а) Контекстная реклама

б) Медийная (баннерная) реклама

в) Таргетированная реклама

г) Видеореклама

д) Нативная реклама

е) Доски объявлений (Авито, Юла)

8. Особенности продвижения в социальных сетях (SMM) включают:

а) Прямое взаимодействие компании с аудиторией

б) Размещение уникального контента

в) Повышение узнаваемости бренда

г) Увеличение лояльности аудитории

д) Исследование целевой аудитории и конкурентов

е) Гарантированное получение первой позиции в поисковой выдаче

9. Установите соответствие между видом интернет-маркетинга и его характеристикой:

Вид маркетинга	Характеристика
1. Партнерский маркетинг	а) Продвижение через социальные сети с прямым взаимодействием с аудиторией
2. SMM	б) Продвижение товаров через посредников с оплатой за успешное действие
3. SEO	в) Оптимизация сайта под запросы поисковых систем для получения бесплатного трафика
4. Контекстная реклама	г) Объявления показываются по конкретным запросам пользователей в поиске
5. E-mail маркетинг	д) Использование электронной почты для отправки коммерческих сообщений клиентам

Запишите комбинацию: 1 — __, 2 — __, 3 — __, 4 — __, 5 — __

10. Установите соответствие между проблемой агромаркетинга и её проявлением:

Проблема	Проявление
1. Отсутствие стандартизации	а) Продукция одного вида имеет разное качество, затрудняющее ценообразование
2. Преобладание посредников	б) Снижение дохода производителя из-за многоступенчатой цепочки реализации
3. Отсутствие рыночной информации	в) Фермеры не знают текущих цен и спроса, принимают решения вслепую
4. Отсутствие складских помещений	г) Невозможность хранения урожая для продажи в период высоких цен

Запишите комбинацию: 1 — __, 2 — __, 3 — __, 4 — __

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается ключевое отличие маркетинга взаимоотношений от традиционного транзакционного маркетинга в контексте АПК?

2. Назовите четыре ключевые переменные, составляющие концепцию маркетинга взаимоотношений в агропромышленном комплексе.

3. Почему затраты на удержание существующих клиентов считаются экономически более выгодными, чем затраты на привлечение новых?

4. Какие специфические особенности агропромышленного комплекса (сезонность, многообразие продукции и др.) усложняют применение маркетинговых технологий?

5. В чем разница между «расчетной» и «аффективной» приверженностью клиента к поставщику?
6. Какую роль играет доверие в построении долгосрочных отношений между производителем сельхозпродукции и покупателем?
7. Что такое феномен «множественной лояльности» и как он проявляется на рынке агропродукции?
8. Перечислите основные проблемы агропромышленного маркетинга, связанные с инфраструктурой и информацией.
9. Какие цифровые инструменты продвижения (интернет-маркетинг) наиболее актуальны для предприятий АПК на современном этапе?
10. Какие три направления специализации агромаркетинга выделяются в тексте и в чем их различие?

Задание для самостоятельной работы

Задание 1.1. На основе анализа текста заполните таблицу, раскрыв сущность четырёх ключевых элементов маркетинга взаимоотношений в АПК:

Элемент	Определение	Роль в построении долгосрочных отношений	Пример проявления в АПК
Удовлетворенность			
Доверие			
Приверженность			
Коммуникация			

Задание 1.2. Сравните два подхода, заполнив таблицу различий:

Критерий сравнения	Маркетинг взаимоотношений	Традиционный (транзакционный) маркетинг
Основная цель		
Горизонт планирования		
Отношение к клиенту		
Ключевые метрики эффективности		
Роль технологий (CRM)		

Задание 1.3. Объясните, почему маркетинг взаимоотношений особенно актуален именно для агропромышленного комплекса. Приве-

дите не менее трёх обоснованных причин, опираясь на специфику отрасли (сезонность, многообразие продукции, зависимость от внешних факторов и др.).

Практический кейс

Сельскохозяйственный кооператив «Зелёный край» (производство овощей и фруктов в закрытом грунте) столкнулся с проблемой: несмотря на высокое качество продукции, 40% клиентов (розничные сети и рестораны) прекращают сотрудничество после 1–2 поставок. Анализ показал:

- Клиенты жалуются на отсутствие гибкости в графике поставок;
- Нет обратной связи после каждой партии;
- Конкуренты предлагают персонального менеджера и систему бонусов за объём закупок;
- Кооператив не ведёт базу данных о предпочтениях клиентов.

Задание Разработайте программу внедрения маркетинга взаимоотношений для кооператива «Зелёный край», включающую:

а) Диагностику текущего состояния (какие данные необходимо собрать о клиентах и их удовлетворённости?);

б) План по укреплению четырёх ключевых элементов (доверие, приверженность, коммуникация, удовлетворённость) — конкретные мероприятия на 6 месяцев;

в) Предложения по использованию CRM-инструментов с учётом ограниченного бюджета (для малого бизнеса). Укажите:

- Какие модули CRM приоритетны для АПК?
- Какие «низкотехнологичные» альтернативы можно применить при отсутствии средств на ПО?

г) Систему оценки эффективности — какие 3–5 KPI вы предложите отслеживать для измерения роста лояльности клиентов?

Темы эссе

1. Трансформация маркетинга в АПК: От транзакционных продаж к партнерским взаимоотношениям.

2. Роль доверия в цепочках поставок продовольствия: Как гарантировать надежность в условиях неопределенности?

3. Цифровизация агромаркетинга: Возможности и барьеры внедрения CRM-систем на малых фермерских хозяйствах.

4. Проблема посредничества в агропромышленном комплексе: Влияние на ценообразование и качество маркетинговых взаимоотношений.
5. Лояльность потребителя к экопродукции: Маркетинг взаимоотношений как инструмент продвижения здоров образа жизни.
6. Коммуникация как фундамент отношений: Как преодолеть информационный разрыв между производителем и покупателем в АПК?
7. Сезонность как вызов для маркетинга взаимоотношений: Стратегии удержания клиентов в периоды низкого производства.
8. Расчетная vs Аффективная приверженность: Что важнее для долгосрочного контракта в агробизнесе?
9. Феномен множественной лояльности: Почему клиенты покупают у нескольких поставщиков одновременно и как это контролировать?
10. Перспективы развития агромаркетинга в России: Анализ барьеров внедрения современных маркетинговых технологий на сельхозпредприятиях.

Глава 6

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Краткое содержание

Маркетинговая стратегия представляет собой долгосрочный комплексный план, направленный на достижение бизнес-целей через удовлетворение потребностей целевой аудитории, дифференциацию на рынке и построение устойчивых коммуникационных связей; её разработка включает этапы анализа внешней среды (конкуренты, поставщики, спрос) и внутреннего потенциала (SWOT-анализ), формулирования измеримых целей по методике SMART, выбора каналов продвижения (онлайн и оффлайн) и постоянного контроля с корректировкой стратегии. В агропромышленном комплексе эффективная стратегия предполагает сочетание информационных кампаний, цифрового маркетинга (таргетированная и контекстная реклама, соцсети, специализированные площадки вроде «Ферма.Онлайн»), развития сервисов и программ лояльности, а также инновационных инструментов — от 3D-панорам и стикеров быстрой продажи до анализа диалогов клиентов с помощью речевой аналитики и нейросетей.

Учебные цели

Изучение темы маркетинговой стратегии направлено на формирование у обучающихся компетенций в разработке и реализации долгосрочного комплексного плана продвижения продукции, включающего анализ внешней и внутренней среды (конкуренты, поставщики, спрос, SWOT-анализ), формулирование измеримых целей по методике SMART, выбор оптимальных каналов коммуникации и постоянный контроль эффективности. Особое внимание уделяется применению этих знаний в агропромышленном комплексе: обучающиеся научатся разрабатывать адаптированные стратегии с использованием цифровых инструментов (таргетированная реклама, соцсети, специализированные площадки), инновационных методов (речевая аналитика, 3D-визуализация), а также избегать типичных ошибок — бездумного копирования конкурентов, недофинансирования маркетинга и игнорирования постоянных клиентов.

6.1. Разработка маркетинговой стратегии: этапы, инструменты и ключевые элементы

Маркетинговая стратегия – комплексный подход, который продвигает продукт или услугу. Данная стратегия ориентирована на достижение бизнес-целей, удовлетворение потребительских запросов, предоставляет организации выбрать средства, чтобы выделиться среди конкурентов и выстраивать длительные коммуникационные связи с рынком.

Без четко разработанной стратегии продвижение продукта будет хаотичным и менее эффективным, что приведет к:

- расточительному использованию ресурсов;
- сложностям в оценке эффективности разных каналов продвижения;
- низкому уровню узнаваемости бренда;
- нецелевым продажам.

Успешное продвижение товара возможно только при условии четкого понимания целевой аудитории, грамотного планирования и своевременной корректировки маркетинговой стратегии.

Разработка стратегии продвижения товара проходит в нескольких этапах, используя несколько элементов:

- аналитику;
- план действий;
- формулирование целей;
- корректировку стратегии;
- выбор каналов коммуникации;
- определение целевых метрик;
- контроль результатов.

На первом этапе компания оценивает экономическую среду, в которой приходится существовать бизнесу. Маркетологи смотрят не на организацию, а на то, с чем ей приходится сталкиваться (рис. 113).



Рис. 113. Критерии оценки экономической среды, в которой находится организация.

Важно продумать механизм работы с поставщиками — в частности, условия отсрочки платежа и риски задержек доставки. Одновременно требуется оценить текущий спрос и потенциал его роста. Поскольку бизнес функционирует в конкурентной среде, необходимо проанализировать, как конкуренты взаимодействуют с аудиторией, по каким ценам предлагают свои продукты и как себя позиционируют. Завершающим шагом первого этапа станет SWOT-анализ компании, который целесообразно представить в форме таблицы или плана (рис. 114).



Рис. 114. SWOT-анализ

Второй этап – состав маркетинговой стратегии, включает ряд взаимозависимых элементов (рис. 115).

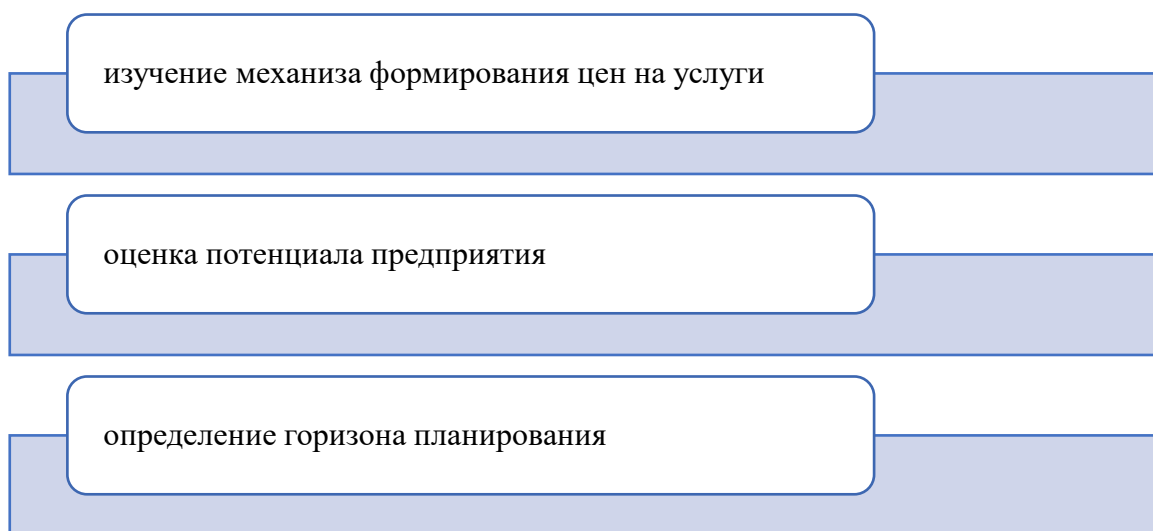


Рис. 115. Элементы анализа рынка

Только после анализа этих элементов специалисты приступают к разработке документа продвижения.

Третий этап – контроль результатов – имеет критическое значение. Стратегия продвижения должна быть гибкой, чтобы своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке. Речь не идет о необходимости корректировки ежемесячно, но оптимальным считается обновление маркетинговый документ каждые три года. Это обусловлено сильно меняющимися ценами, а также появляются законы, регулирующие предпринимательскую деятельность. Для эффективного развития необходима понятная и легко измеримая цель, которая сочетается с бизнес-планом, направлена на рост продаж и стимулирование интереса аудитории к новому продукту. Именно цель определяет какие инструменты использовать для достижения поставленных задач.

Цель должна соответствовать стандартам SMART. Следует учитывать, что наименование методики является аббревиатурой, сформированной из начальных букв английских терминов, и не имеет отношения к когнитивным способностям (рис. 116)

SMART	specific – конкретная
	measurable – измеримая
	attainable – достижимая
	relevant – сочетающаяся с задачами компании
	time-bound – ограниченная временными рамками

Рис.116. SMART – аббревиатура из заглавных букв английского алфавита

Ниже на рисунке 117 продемонстрирована составляющая SMART.

МЕТОДИКА SMART



Рис. 117. Составляющая методики SMART

В процессе разработки стратегии продвижения необходимо принимать во внимание, что механизм ценообразования на товары и услуги включает в себя такие компоненты, как позиционирование бренда и уникальное торговое предложение (УТП). Помимо этого, выбор формата представления продукта, осуществляемый в ходе формирования маркетинговой стратегии, также выступает одним из факторов, детерминирующих его стоимость. Помимо вышеуказанного немаловажным являются каналы продвижения.

Онлайн-каналы продвижения — это весь интернет и цифровые платформы для привлечения и удержания клиентов. Они позволяют достичь широкой аудитории и эффективно взаимодействовать с ней.

В исследовании, проведенном Marketing Sherpa, предпочитающие следить за любимыми брендами и взаимодействовать с этими брендами именно на платформах социальных сетей оказались 95% молодых людей в возрасте от 18 до 34 лет. Поэтому, если компания нацелена на конкретную аудиторию своих клиентов, она делает шаги для продвижения на социальные медиа.

SMM представляет собой один из видов маркетинга, направлен на повышение узнаваемости бренда, на привлечение и удержание клиентов, а также на увеличение продаж с помощью различных инструментов в социальных сетях. Также он позволяет компаниям и брендам установить долгосрочные связи с аудиторией, увеличить узнаваемость и лояльность к бренду.

Тестовые задания

1. Маркетинговая стратегия – это:
 - а) Набор рекламных объявлений для продвижения продукта
 - б) Комплексный подход, ориентированный на достижение бизнес-целей, удовлетворение потребительских запросов и выстраивание длительных коммуникационных связей с рынком
 - в) Ежемесячный план расходов на рекламу
 - г) Анализ только внутренних ресурсов компании
2. Оптимальная периодичность обновления маркетинговой стратегии согласно тексту:
 - а) Ежемесячно
 - б) Раз в полгода
 - в) Раз в три года
 - г) Только при смене генерального директора
3. Завершающим шагом первого этапа разработки стратегии (аналитики) является:
 - а) Выбор каналов коммуникации
 - б) Формулирование целей по методике SMART
 - в) Проведение SWOT-анализа компании
 - г) Запуск первой рекламной кампании
4. Согласно исследованию Marketing Sherpa, доля молодёжи 18–34 лет, предпочитающей взаимодействовать с брендами в социальных сетях:
 - а) 55%
 - б) 75%
 - в) 85%
 - г) 95%
5. К последствиям отсутствия чётко разработанной маркетинговой стратегии относятся:
 - а) Расточительное использование ресурсов
 - б) Сложности в оценке эффективности разных каналов продвижения
 - в) Низкий уровень узнаваемости бренда
 - г) Нецелевые продажи

д) Обязательное повышение цен на продукцию

6. Элементы первого этапа разработки стратегии (аналитика) включают:

а) Оценку экономической среды

б) Анализ условий работы с поставщиками (отсрочка платежа, риски задержек)

в) Оценку текущего спроса и потенциала его роста

г) Анализ конкурентов (цены, позиционирование, взаимодействие с аудиторией)

д) Немедленный запуск рекламных кампаний

7. Компоненты, влияющие на ценообразование согласно тексту:

а) Позиционирование бренда

б) Уникальное торговое предложение (УТП)

в) Формат представления продукта

г) Количество сотрудников в отделе продаж

д) Сезонность производства

8. Цели SMM (маркетинга в социальных сетях):

а) Повышение узнаваемости бренда

б) Привлечение и удержание клиентов

в) Увеличение продаж

г) Установление долгосрочных связей с аудиторией

д) Полная замена офлайн-каналов продвижения

9. Установите соответствие между этапом разработки стратегии и его содержанием:

Этап	Содержание
1. Аналитика	а) Определение измеримых целей, соответствующих бизнес-плану
2. Формулирование целей	б) Оценка экономической среды, конкурентов, спроса, проведение SWOT-анализа
3. Выбор каналов коммуникации	в) Отбор инструментов продвижения (онлайн/офлайн) для достижения целей
4. Контроль результатов	г) Отслеживание метрик и своевременная корректировка стратегии

Запишите комбинацию: 1 — __, 2 — __, 3 — __, 4 — __

10. Установите соответствие между буквой методики SMART и её расшифровкой:

Буква	Расшифровка
S	а) Измеримость (цель должна быть количественно или качественно измеримой)
M	б) Достижимость (цель должна быть реалистичной с учётом ресурсов)
A	в) Конкретность (цель должна быть чётко сформулированной)
R	г) Актуальность (цель должна соответствовать бизнес-задам)
T	д) Ограниченность по времени (цель должна иметь чёткие сроки)

Запишите комбинацию: S — __, M — __, A — __, R — __, T — __

6.2. Практическая реализация маркетинговой стратегии в агропромышленном комплексе: типичные ошибки, инструменты и кейсы продвижения

Чтобы правильно разработать стратегию продвижения товара нужно учитывать ошибки, которые могут быть совершены на этапе внедрения стратегии маркетинга. Бездумное копирование чужой удачной идеи может привести к полному краху, так как не было проведено исследование рынка и аудитории.

Минимальное вложение в маркетинг приведет к неузнаваемости бренда на рынке и низким продажам. Также не стоит забывать о наличии конкурентов, ведь их стратегии могут быть гораздо лучше и перекрывать вашу. Работать только на новых клиентов не самая удачная идея, ведь основную прибыль бизнес всегда имеет с постоянных покупателей.

Маркетинговая стратегия – это долгосрочный план развития бизнеса. Разработку маркетинговой стратегии необходимо производить с учетом всех элементов, для получения лучшего результата. Главное – постоянно отслеживать эффективность в стратегическом маркетинге, и уметь быстро менять план в случае неудач.

Рассмотрим пример разработки маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве для рынка частного потребителя.

На современном этапе компании в основном используются такие маркетинговые стратегии, как продвижение рекламы, а именно:

- рекламные кампании и PR-статьи в журналах;
- кросс-маркетинговые акции;
- получение сертификатов, подтверждающих экологичность продукции;
- дегустации в магазинах.

Следовательно, приведенный анализ позволяет сделать заключение, что компаниями используются очень мало маркетинговых стратегий для продвижения сельхоз продукции.

Для этого предлагается разработать маркетинговую стратегию для продвижения сельхоз продукции компании. Выделим основные маркетинговые направления:

- информационная кампания (реклама) – подчеркивание преимуществ сельхоз продукции, демонстрация экономической выгоды, информирование о экологичности и свежести;
- цифровой маркетинг - таргетированная реклама, контекстная реклама, социальные сети, **«МойФермер.рф»**, **«ЕшьДеревенское»**, **«Село»**, **«Ферма.Онлайн»**, **EcoMarket**;
- развитие сервисов - разработка программ лояльности;
- инфраструктура - организация сервисного обслуживания.

Инновационный способ работы с клиентами в сфере сельского хозяйства через классифайды заключается в том, чтобы осуществить использование площадок для привлечения «теплого» спроса, то есть пользователей, которые уже ищут товар или услугу.

Основными принципами подхода можно выделить следующие:

- автоматизация процессов - ускорение загрузки объявлений и оптимизация работы с чатами за счёт автоматизации;
- использование качественного контента – это фотографии должны быть четкими и яркими, а в описании должно быть как можно больше информации о товаре, с акцентом на его особенности;
- тестирование гипотез, таких как, например, сравнение конверсий разных объявлений с похожими сельхоз продуктами, чтобы понять, какие стратегии наиболее успешны;
- работа с отзывами – необходимо побуждать желание клиентов писать отзывы на классифайдах и в социальных сетях, чтобы формировать репутацию продавца.

На сегодняшний день можно использовать огромное количество вариантов продвижения. Например, использование 3D-панорам. Интерактивная фотография сельхоз продукции в формате 360 градусов, которая позволяет рассмотреть продукт на всем цикле его производства. Кроме того, применение стикеров быстрой продажи. Небольшие цветные блоки, которые помогают привлечь внимание пользователей к объявлению.

Данное мероприятия можно проводить различными способами. Одним из популярных является классифайды для продажи автомобилей, например **«Ферма.Онлайн»**, **EcoMarket**. Такой прием позволит популяризировать товар на рынке.

Региональные и узкоспециализированные площадки также немаловажны. Таким образом, необходимо учитывать, что объём целевой аудитории может различаться на разных ресурсах.

Для выявления стоп-факторов при покупке сельхоз продукции и анализа диалогов клиентов с чат-ботами и менеджерами, целесообразно использовать нейросети и инструменты речевой аналитики.

Метод речевой аналитики позволяет выявить стоп-факторы покупки и анализировать диалоги клиентов. Особенность метода заключается в системах: то есть распознают аудиозаписи диалогов, создают расшифровку текста и анализируют её.

Также к методам анализа диалогов клиентов можно отнести сортировку диалогов, по ключевым словам, с которыми можно выделить звонки, где клиент выражает негативные эмоции или отказывается от покупки, и проанализировать их в ручном режиме.

Для решения проблем, выявленных при анализе диалогов, можно использовать подход, когда клиент может привести множество возражений, но не назвать главное, что мешает ему совершить покупку. Для этого, проводя беседу, чтобы раскрыть причину отказа, нужно уточнить другие возражения, а значит задавать уточняющие вопросы, если клиент демонстрирует открытость и лояльность. Также привести аргумент в пользу товара, эффективность которого зависит от того, насколько хорошо продавец понял потребности клиента на предыдущих этапах. Можно еще убедиться в том, что возражение снято, необходимо уточнить, остались ли у клиента вопросы или сомнения.

Стратегии продвижения сельхоз продукции и работа с классифайдами (площадками для размещения объявлений) требуют комплексного подхода. Успешное продвижение зависит от разработки эффективных стратегий для сельхоз продукции и правильного использования инструментов классифайдов.

Наиболее эффективная и самая важная для развития сельхоз продукции стратегия — это создание сопутствующего сервиса: доработка сельхоз продукции под требования заказчика, оказание сервисных услуг, наличие товаров заменителей.

Также важным элементом являются рекомендации по продвижению сельхоз продукции на классифайдах:

- использование качественных фотографии - потенциальный покупатель в первую очередь обращает внимание на визуальную картинку;
- указание возможных скидок в объявлениях, например, за покупку оптом;
- использование встроенных инструментов классифайда для продвижения объявлений, например, стикеры быстрой продажи;
- оптимизирование даты размещения - чем объявление «старше», тем ниже оно в поиске.

Для повышения эффективности продвижения рекомендуется анализировать результаты и изучать объявления с низкой конверсией, чтобы начать работу с контентом с самого начала.

Основные причины роста расходов и увеличение стоимости привлечения контакта:

- рост конкуренции на рынке сельхоз продукции;
- увеличение стоимости рекламных площадок;
- изменение алгоритмов рекламных платформ;
- снижение эффективности некоторых каналов;
- нерациональное распределение бюджета.

Для решения данных причин следует обратить внимание на:

- фокус на наиболее эффективных инструментах;
- регулярный аудит и корректировка рекламных кампаний;
- введение переговоров о скидках с рекламными площадками;
- поиск альтернативных поставщиков услуг;
- работа с агентствами для получения специальных условий.

Съёмка обзоров для ДЦ и продвижение этих роликов с помощью digital-продвижения и программатики могут включать несколько этапов: создание контента, съёмку и продвижение.

Для создания контента определяется процесс съёмки обзоров:

- определение целевой аудитории - провести исследование, какой контент чаще всего ищут пользователи в интернете.

- составление сценария — это поможет сделать ролик логичным и динамичным.

- подготовка оборудования. Для съёмки можно использовать смартфон, желательно закрепить его на штативе. Для детальных съёмок устройств и их составляющих подойдёт камера.

- локация - если ролик снимается дома, нужно подобрать место, где нет работающей техники, посторонних людей и открытых окон.

- аргументация точки зрения - можно привести отзывы критиков и обычных людей, рассказать о характеристиках продукта.

Вторым этапом можно отнести продвижение роликов, а именно:

- размещение видео, так как ролики с обзорами можно выкладывать на разных площадках: YouTube, RuTube, Smotri.com, Телеграм-каналы и других;

- SEO-оптимизация — нужно прописать запросы в заголовке, описании видео и в тегах. Также можно использовать временные метки для быстрой навигации, если видео длиннее 1 минуты;

- перекрёстное продвижение, а именно можно разрешить другим встраивать контент, разослать ссылки авторам блогов, которым может быть интересен ролик;

- поддержка контакта с аудиторией важна для необходимости обращаться к зрителям напрямую и предлагать подписаться на канал, добавлять в описания и на баннеры призывы ставить отметки «Нравится» и подписываться;

- использование программатики - технологии автоматизированной покупки и размещения цифровой рекламы. С помощью платформ, например, DSP (Demand-Side Platform), можно автоматизировать закупку рекламных мест для роликов, настроить таргетинг по параметрам аудитории (демография, география, поведение и другим).

- оптимизацию роликов для продвижения на платформе с помощью цифровых инструментов и стратегий.

Для продвижения товара выделяют некоторые рекомендации по съёмке видео:

- выбор формата - короткие ролики (около 15-20 секунд) с разными ракурсами;
- подготовка оборудования - смартфон с хорошей камерой, штатив, внешний микрофон;
- использование хорошего освещения - предпочтительнее природный свет, но если это невозможно, подойдут дополнительные источники;
- съёмка нескольких дублей каждого отрезка видео, чтобы выбрать лучший вариант;
- добавка текстовых аннотации - название товара, стоимость, информацию о скидках или акциях.

Новых покупателей можно привлечь более совершенной, чем у других компаний, рекламой и пропагандой, высокой репутацией, доступными ценами (при условии, что качество продукции остается неизменной), легкостью приобретения, предложением покупателям товаров с учетом их покупательских привычек.

Тестовые задания

1. Главная цель маркетинговой стратегии — это:
 - а) Максимизация прибыли за кратчайший срок
 - б) Достижение бизнес-целей через удовлетворение потребительских запросов и выстраивание длительных коммуникационных связей с рынком
 - в) Полное копирование успешных стратегий конкурентов
 - г) Снижение себестоимости продукции
2. Согласно тексту, оптимальная периодичность обновления маркетинговой стратегии составляет:
 - а) Ежемесячно
 - б) Раз в полгода
 - в) Раз в три года
 - г) Только при смене руководства
3. Методика SMART используется для:
 - а) Анализа конкурентной среды
 - б) Формулирования измеримых и достижимых целей
 - в) Расчёта ROI маркетинговых кампаний
 - г) Сегментации целевой аудитории

4. Основным источником прибыли для бизнеса, согласно тексту:
- а) Новые клиенты, привлечённые рекламой
 - б) Постоянные (лояльные) покупатели
 - в) Государственные субсидии
 - г) Экспортная деятельность
5. К последствиям отсутствия чётко разработанной маркетинговой стратегии относятся:
- а) Расточительное использование ресурсов
 - б) Сложности в оценке эффективности каналов продвижения
 - в) Низкий уровень узнаваемости бренда
 - г) Необходимость повышения заработной платы сотрудникам
 - д) Нецелевые продажи
6. Элементы первого этапа разработки маркетинговой стратегии (аналитика) включают:
- а) Оценку экономической среды
 - б) Анализ поставщиков и условий отсрочки платежа
 - в) Изучение спроса и его потенциала роста
 - г) Анализ конкурентов (цены, позиционирование, коммуникация с аудиторией)
 - д) Разработку УТП (уникального торгового предложения)
7. К онлайн-каналам продвижения сельхозпродукции относятся:
- а) Таргетированная реклама
 - б) Контекстная реклама
 - в) Социальные сети (SMM)
 - г) Специализированные площадки («МойФермер.рф», «ЕшьДеревенское», EсоMarket)
 - д) Рекламные кампании в печатных журналах
8. Принципы эффективной работы с классифайдами для продвижения сельхозпродукции:
- а) Автоматизация процессов загрузки объявлений
 - б) Использование качественных фотографий и подробных описаний
 - в) Тестирование гипотез (сравнение конверсии разных объявлений)
 - г) Работа с отзывами для формирования репутации
 - д) Размещение объявлений только в выходные дни
9. Назовите четыре основных элемента маркетинговой стратегии продвижения сельхозпродукции, предложенные в тексте для частного потребителя.
10. Перечислите три причины роста стоимости привлечения контакта на рынке сельхозпродукции.

6.3. Разработка маркетинговой стратегии на примере предприятия сельского хозяйства Владимирской области

Продовольственная безопасность России тесно связана с сельскохозяйственным сектором, который играет ключевую роль в экономике страны. Для компаний АПК успешная маркетинговая стратегия становится определяющим фактором для выявления конкурентных преимуществ и эффективного позиционирования на рынке. Особенно важно это во Владимирской области, где сельскохозяйственный сектор характеризуется острой конкуренцией. В условиях глобальных экономических изменений, усиливающейся конкуренции и эволюции потребительских запросов, аграрным предприятиям необходимо пересматривать свои стратегии, адаптируясь к новым трендам на рынке.

Эффективное стратегическое планирование играет ключевую роль не только в привлечении новых клиентов, но и в укреплении лояльности существующей аудитории. Современные тенденции в потребительском поведении открывают перспективные возможности для аграрного бизнеса. Растущий интерес потребителей к экологической устойчивости и поддержке местных производителей формирует новый рыночный ландшафт.

Компании, основываясь на тщательном анализе потребностей своей целевой аудитории, могут получить значительное конкурентное преимущество. Предлагая продукцию, отвечающую этим трендам, предприятия не только удовлетворяют текущий спрос на рынке, но и укрепляют позицию своего бренда, способствуя формированию долгосрочной приверженности со стороны клиентов.

В современных условиях динамичных экономических изменений укрепление рыночных позиций предприятия становится возможным через формирование эффективной маркетинговой стратегии. Это приоритетная задача, успешное решение которой обеспечит не только повышение конкурентных преимуществ компании, но и создаст фундамент для её стабильного долгосрочного развития.

Рассмотрим разработку маркетинговой стратегии предприятия АПК на примере ООО «Губино».

ООО «Губино» – это современное предприятие отрасли сельского хозяйства, осуществляющее свою деятельность на территории Владимирской области. Компания по разведению молочного крупного рогатого скота и по производству сырого молока, функционирует во

Владимирской области уже более десяти лет. Зарегистрированное в Селивановском районе предприятие занимается разведением молочного КРС, что соответствует классификации ОКВЭД 01.41.

За 11 лет существования фирма создала полный производственный цикл: от выращивания кормовых культур на собственных угодьях до выпуска конечного продукта на своих фермах. В штате сельхозпредприятия числится 64 работника, что позиционирует его как среднего игрока на региональном рынке молочной продукции.

С целью анализа эффективности функционирования предприятия ООО «Губино» были исследованы экономические индикаторы за 2022-2024 гг. Изучение рентабельности, объемов выпуска продукции, доходности и затрат позволило составить комплексное представление о тенденциях развития компании и определить динамику ее производственно-финансовой деятельности (табл. 53).

Таблица 53

Производственные и финансовые показатели ООО «Губино»
за 2022-2024 годы

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темп роста, %
Производственные показатели				
Объем производства молока, т	1 200	1 350	1 500	12,5
Выпуск кисломолочной продукции, т	-	80	220	-
Финансовые показатели				
Выручка, тыс. руб.	24 000	28 500	34 000	18,8
Себестоимость, тыс. руб.	18 000	21 000	24 500	16,7
Прибыль, тыс. руб.	6 000	7 500	9 500	25,0
Рентабельность, %	25,0	26,3	28,0	1,3

Ассортимент молочных продуктов компании стремительно расширяется. Творог и кефир появились в линейке кисломолочной продукции в 2023 году. Производственные показатели демонстрируют уверенный рост: прошлогоднее увеличение объёмов молока достигло 12,5%, а в 2024 году достигнут выход на уровень 1 500 тонн.

В 2023 году наблюдался динамичный рост доходов компании на 18,8%, обусловленный как расширением ассортимента, так и наращиванием производственных мощностей. Эффективное управление расходами подтверждается более медленным увеличением издержек производства (+16,7%) по сравнению с темпами роста доходов. Показатель

рентабельности, достигший 26,3% в 2023 году, продолжил положительную динамику и вырос до 28% к концу 2024 года, что свидетельствует о стабильном укреплении финансового положения предприятия.

Таким образом, ООО «Губино» демонстрирует положительную динамику по всем ключевым показателям, что создает основу для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Для выявления сильных и слабых сторон компании был проведен сравнительный анализ с основными конкурентами Владимирской области: ООО «Молочные традиции», Агрофирма «Нива» и СПК «Рассвет» (табл. 54). Анализ конкурентоспособности аграрных компаний базировался на системе измерения с диапазоном от 1 до 10, где высшая оценка соответствовала наилучшему показателю. Для определения позиций предприятий сельского хозяйства применялись важнейшие параметры, составляющие основу их рыночного потенциала.

Таблица 54

Анализ конкурентных преимуществ ООО «Губино»

Критерий	ООО «Губино»	ООО «Молочные традиции»	Агрофирма «Нива»	СПК «Рассвет»
Качество продукции	9	8	7	6
Экологичность	10	7	6	5
Ассортимент	7	9	8	5
Ценовая политика	8	6	9	8
Логистика	6	9	7	4
Бренд и репутация	5	8	6	3
Инновации	6	7	5	4
Клиентский сервис	7	8	6	5
Финансовая устойчивость	7	8	6	5
Маркетинговая активность	4	9	5	2
Итоговый балл	69	79	63	47

ООО «Губино» занимает первое место по производству экологически чистых продуктов, исключая химические компоненты, что полностью соответствует современным тенденциям в сфере правильного питания.

Грамотно выстроенная система ценообразования обеспечивает

оптимальное соотношение цены и качества, делая товары компании привлекательными для широкого круга клиентов. Покупатели оставляют множество положительных откликов о молочной и кисломолочной линейке предприятия, подтверждая высокий уровень производства.

На основании полученных оценок, построен многоугольник конкурентоспособности ООО «Губино», представленный на рис.118



Рис. 118. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Губино»

Бренд испытывает недостаток узнаваемости из-за ограниченного присутствия в медиапространстве, что негативно сказывается на маркетинговых усилиях (оценка 4 из 10). По сравнению с конкурентами, ООО «Губино» оперирует в основном на локальном рынке сбыта, что ограничивает ее логистические возможности (оценка 6 баллов). Несмотря на расширение ассортимента за счет кисломолочной продукции, он все еще уступает в разнообразии предложений, представленных ООО «Молочные традиции» (оценка 7 баллов).

ООО «Губино» занимает второе место после ООО «Молочные традиции» (79 баллов), опережая других конкурентов. Ключевое преимущество – экологичность и качество, однако для усиления позиций

необходимо:

- развивать бренд через digital-маркетинг (соцсети, контекстная реклама);
- расширять ассортимент (например, добавить сыры или йогурты);
- улучшать логистику для выхода на соседние регионы.

ООО «Губино» имеет конкурентные преимущества, но для роста необходимо новые стратегии. Сотрудничество с ритейлерами оптимизирует логистику, а сертификация «органик» может выделить на рынке. Маркетинг и развитие дистрибьюторской сети поддержат рост компании.

Анкетирование проводилось в январе 2025 года в смешанном формате:

- офлайн: опрос посетителей фермерских рынков г. Владимира (100 респондентов);
- онлайн: Google Forms и соцсети (50 респондентов).

Общее количество участников: 150 человек.

Цель: выявить предпочтения, ожидания и уровень лояльности потребителей к продукции ООО «Губино».

Результаты анкетирования представлены на рис. 119, 120, 121, 122, 123.

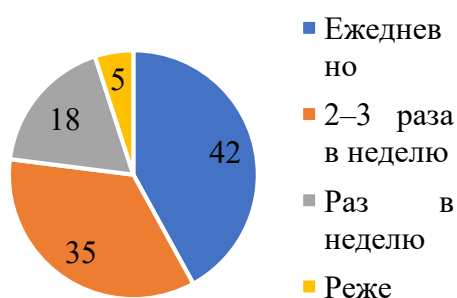


Рис. 119. Частота покупок

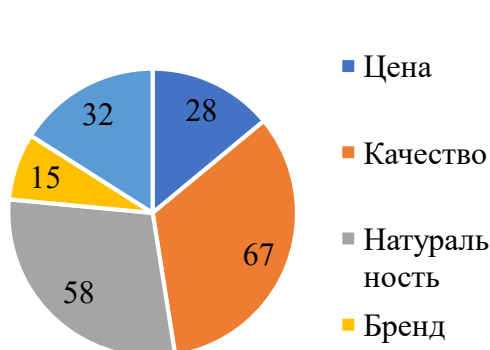


Рис. 120. Критерии выбора

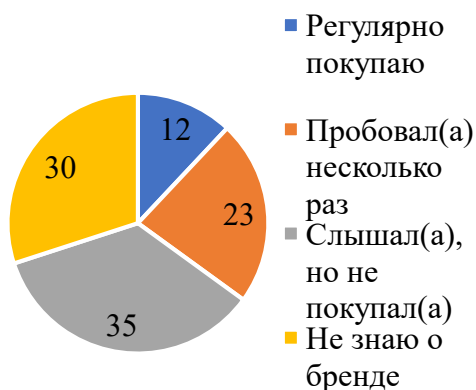


Рис. 121. Узнаваемость бренда

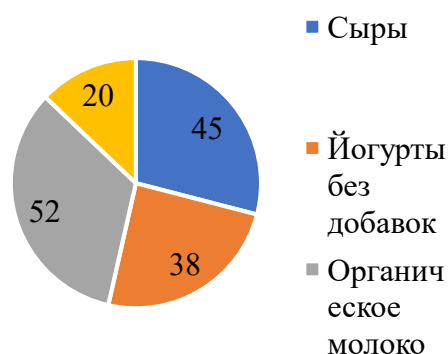


Рис. 122. Предпочтения по ассортименту

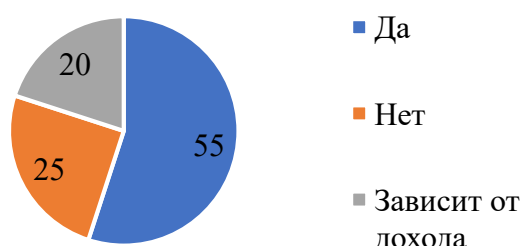


Рис. 123. Готовность платить за экопродукцию

Подавляющее большинство клиентского сегмента (77%) составляют регулярные потребители молочной продукции, приобретающие ее на ежедневной основе или несколько раз за неделю.

При выборе молочных продуктов покупатели прежде всего ориентируются на натуральность (58%) и высокое качество (67%). Эти предпочтения создают благоприятные условия для ООО «Губино», позволяя компании эффективно развивать экологически ориентированное позиционирование на рынке.

Почти треть потенциальных клиентов (30%) совершенно не осведомлены о существовании бренда, что свидетельствует о необходимости значительного усиления маркетинговой активности. При этом 35% опрошенных знают о продукции, но не входят в число регулярных покупателей.

Исследование показало, что 55% респондентов проявляют готовность платить повышенную цену за экологически чистые продукты. Однако для каждого пятого участника опроса (20%) финансовый фактор играет существенную роль при принятии решения о покупке. Реко-

мендуется разработать двухуровневую ценовую стратегию с линейками стандарт и премиум.

Наибольшую заинтересованность среди потребителей вызывают два продукта: органическое молоко, которое привлекает 52% опрошенных, и натуральные сыры, интересующие 45% респондентов. Именно эти категории следует рассматривать как приоритетные для дальнейшего развития.

Исследование конкурентной позиции производителя молочных товаров во Владимирском регионе основывалось на комплексной оценке. Проанализированы восприятие торговой марки клиентами, дифференцирующие характеристики относительно других игроков рынка, конкурентные преимущества и ценовая категория. Методологическую базу составили результаты опроса потребителей, проведенного в начале 2025 года, в сочетании с анализом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (табл. 55).

Таблица 55

Позиционирование ООО «Губино» на рынке

Критерий	Текущее состояние	Целевое состояние (2025-2026)
Ценовой сегмент	Средний (на 5-7% выше аналогов)	Премиум-эконом (на 10-15% выше с обоснованием экологичности)
УТП (уникальное торговое предложение)	Натуральность без химических добавок	Сертифицированная органика с прослеживаемостью сырья
Целевая аудитория	Жители Владимирской области 25-55 лет	Жители ЦФО, ориентированные на ЗОЖ
Каналы сбыта	Местные рынки, мелкие розничные сети	Крупные сети («Магнит», «ВкусВилл»), онлайн-доставка
Восприятие бренда	«Качественный, но малоизвестный местный производитель»	«Экологичный бренд с прозрачным производством»
Отличие от конкурентов	Экологичность (без сертификации)	Наличие органических сертификатов, экоупаковка

Экологичность производства является главным преимуществом ООО «Губино» на рынке, где компания позиционирует себя как производитель натуральной продукции местного значения. Несмотря на это достоинство, бренд сталкивается с серьезными проблемами: лишь треть потенциальных потребителей (35%) осведомлены о его существовании, а отсутствие необ-

ходимых сертификатов тормозит развитие компании. В сравнении с конкурентами вроде «Молочных традиций», «Губино» демонстрирует значительное отставание в маркетинговых стратегиях, что не позволяет в полной мере реализовать имеющийся потенциал.

Целевая аудитория затрудняется выделить конкретные преимущества среди локальных конкурентов. Заявленная «натуральность» остается лишь декларацией без соответствующей сертификации. Доминирующая часть реализации (90%) сконцентрирована исключительно во Владимирском регионе, в то время как соперники успешно охватывают весь Центральный федеральный округ. Отсутствуют запоминающиеся визуальные идентификаторы и ценностное предложение, способное найти отклик у потребителей.

Текущее позиционирование ООО «Губино» требует доработки, но имеет прочную основу – доверие к качеству продукции. Сфокусировавшись на подтверждении экологичности и эмоциональном продвижении, компания сможет занять устойчивую нишу в растущем сегменте органических продуктов.

Проведенный анализ выявил ключевые проблемы ООО «Губино»:

- низкая узнаваемость бренда (только 35% осведомленности среди ЦА);
- узкий ассортимент (отсутствие сыров и йогуртов, несмотря на спрос);
- слабая маркетинговая активность (4/10 баллов в сравнении с конкурентами);
- локальный характер сбыта (90% продаж – Владимирская область).

Стратегические маркетинговые инициативы сфокусируются на нескольких ключевых направлениях. В плане маркетинговой стратегии усовершенствовать логистические процессы для проникновения на перспективные рынки. Параллельно будет проведен ребрендинг и получена экологическая сертификация, что позволит укрепить имидж компании как производителя натуральной продукции.

В ответ на растущий потребительский интерес к органическим молочным продуктам необходимо расширить линейку, добавив новые варианты сыров и йогуртов. Для повышения узнаваемости бренда будет реализована комплексная стратегия цифрового маркетинга и налажено сотрудничество с ключевыми розничными сетями (табл. 56).

Таблица 56

Маркетинговая стратегия ООО «Губино»

Направление	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Ребрендинг	- разработка логотипа и эко-упаковки	2025	Маркетинг-отдел
	- получение органического сертификата (ГОСТ 33980-2016)	2025	Отдел качества
Ассортимент	- запуск линейки твердых сыров	2025	Производство
	- разработка йогуртов без добавок	2025	Лаборатория
Продвижение	- запуск соцсетей (Instagram, ВКонтакте) с контентом о производстве	2025	SMM-менеджер
	- коллаборации с ЗОЖ-блогерами	2025	PR-отдел
Дистрибуция	- вход в сети «ВкусВилл» и «Магнит»	2026	Отдел продаж
	- организация онлайн-доставки через «Сбер-Маркет»	2026	Логистика

Стратегия фокусируется на дифференциации через экологичность и расширении каналов сбыта. Реализация позволит увеличить долю рынка до 15% в регионе и выйти на уровень рентабельности 30% к концу 2026 года.

В таблице 57 приведен пример разработки бюджета на реализацию предложенных мероприятий в рамках маркетинговой стратегии.

Таблица 57

Пример разработки бюджета на реализацию предложенных мероприятий (2025-2026 гг.)

Мероприятие	Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)	Источник финансирования
Ребрендинг	Дизайн упаковки, логотип	300	Прибыль компании
Органическая сертификация	Оформление документов, аудит	150	Заемные средства
Запуск сыров	Закуп оборудования, сырья	500	Инвестиции
Digital-маркетинг	Таргетированная реклама, контент	200	Прибыль
Вход в сети	Вступительные взносы, логистика	400	Кредит
Итого		1 550	

В рамках реализуемой маркетинговой стратегии, потребуется 1550 тыс. руб.

Далее, в таблице 58 приведен пример расчета экономической эффективности разработанной маркетинговой стратегии.

Таблица 58

Пример расчета эффективности разработанной маркетинговой стратегии для ООО «Губино»

Показатель	Формула	2025 (прогноз)	2026 (цель)
Рост выручки	(Выручка 2026 / Выручка 2024) -1	+15%	+25%
ROI маркетинга	(Прибыль от стратегии / Затраты)	1,2	2,0
Увеличение доли рынка	(Объем продаж / Рынок региона)	10%	15%

Ожидается увеличение доли на рынке с 10% до 15% благодаря расширению в Центральном федеральном округе. Инвестиции окупятся через полтора года, если продажи вырастут на четверть. Новые продуктовые линейки и дополнительные каналы дистрибуции обеспечат рост доходов компании.

Потенциал ООО «Губино» значителен, однако для реализации амбициозных планов необходимо вложение средств как в маркетинговое продвижение, так и в расширение производства. Решающими факторами успеха станут грамотное внедрение намеченных стратегических инициатив и способность оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

Тестовые задания

1. Что такое маркетинговая стратегия согласно тексту?
 - а) Набор рекламных объявлений для продвижения продукта
 - б) Комплексный подход, ориентированный на достижение бизнес-целей, удовлетворение потребительских запросов и выстраивание длительных коммуникационных связей с рынком
 - в) Ежемесячный план расходов на рекламу
 - г) Анализ только внутренних ресурсов компании
2. Оптимальная периодичность обновления маркетинговой стратегии согласно тексту составляет:
 - а) Ежемесячно

- б) Раз в полгода
 - в) Раз в три года
 - г) Только при смене генерального директора
3. Завершающим шагом первого этапа разработки стратегии (аналитики) является:
- а) Выбор каналов коммуникации
 - б) Формулирование целей по методике SMART
 - в) Проведение SWOT-анализа компании
 - г) Запуск первой рекламной кампании
4. Согласно исследованию Marketing Sherpa, доля молодёжи 18–34 лет, предпочитающей взаимодействовать с брендами в социальных сетях:
- а) 55%
 - б) 75%
 - в) 85%
 - г) 95%
5. Что означает буква «М» в методике постановки целей SMART?
- а) Motivational (мотивирующая)
 - б) Measurable (измеримая)
 - в) Manageable (управляемая)
 - г) Meaningful (значимая)
6. Какой из перечисленных инструментов НЕ относится к цифровому маркетингу в АПК?
- а) Таргетированная реклама
 - б) Контекстная реклама
 - в) Дегустации в магазинах
 - г) Продвижение в социальных сетях (SMM)
7. Что такое «классифайды» в контексте агромаркетинга?
- а) Специализированные площадки для размещения объявлений о сельхозпродукции
 - б) Системы автоматизации бухгалтерского учёта
 - в) Программы лояльности для постоянных клиентов
 - г) Методы полевой диагностики почвы
8. Какая проблема агромаркетинга НЕ относится к проблемам, перечисленным в тексте?
- а) Отсутствие организованного рынка
 - б) Преобладание посредников

в) Избыток складских и транспортных помещений

г) Отсутствие рыночной информации

9. В кейсе ООО «Губино» какой фактор стал ключевым конкурентным преимуществом предприятия?

а) Низкая цена продукции

б) Экологичность и качество продукции

в) Широкая география сбыта

г) Большая рекламная кампания

10. Что является основной целью позиционирования бренда на рынке?

а) Максимизация краткосрочной прибыли

б) Формирование уникального образа продукта в сознании целевой аудитории

в) Снижение затрат на производство

г) Увеличение количества сотрудников в отделе маркетинга

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные этапы разработки маркетинговой стратегии и кратко охарактеризуйте содержание каждого этапа.

2. Раскройте суть методики SMART при формулировании маркетинговых целей. Приведите пример корректно сформулированной цели для предприятия АПК.

3. Какие элементы включает в себя анализ внешней и внутренней среды при разработке маркетинговой стратегии? Какую роль играет SWOT-анализ в этом процессе?

4. В чём заключаются ключевые особенности маркетинга в агропромышленном комплексе по сравнению с другими секторами экономики?

5. Назовите основные онлайн-каналы продвижения сельхозпродукции и опишите преимущества каждого из них для предприятий АПК.

6. Какие типичные ошибки допускают предприятия при внедрении маркетинговых стратегий? Как их можно избежать?

7. Что такое уникальное торговое предложение (УТП) и как его сформулировать для продукции сельского хозяйства?

8. Какие инновационные инструменты (3D-панорамы, речевая аналитика, стикеры быстрой продажи) могут быть использованы для продвижения агропродукции и в чём их преимущества?

9. Как проводится анализ конкурентной среды и как его результаты влияют на выбор маркетинговой стратегии?

10. Какие метрики (KPI) целесообразно использовать для оценки эффективности маркетинговой стратегии в АПК и как рассчитывается ROI маркетинговых инвестиций?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выберите реальное или гипотетическое сельскохозяйственное предприятие (фермерское хозяйство, кооператив, агрохолдинг), производящее один из следующих видов продукции:

- Овощи/фрукты в закрытом грунте
- Молочная продукция премиум-сегмента
- Мясная продукция (эко/органик)
- Зерновые/крупы под собственной торговой маркой

На основе анализа рынка заполните таблицу:

Параметр анализа	Характеристика (с указанием источника данных)
Целевая аудитория (ЦА)	Демография, география, поведенческие особенности, мотивы покупки
Основные конкуренты	3–5 игроков + их УТП и ценовая политика
Текущие каналы продвижения в АПК (по данным исследования)	Перечислите и оцените их эффективность
Выявленные «боли» потребителей при покупке данной продукции	Не менее 3 стоп-факторов (цена, доставка, доверие к качеству и др.)
Возможности цифровизации	Какие онлайн-инструменты недоиспользуются в сегменте?

Задание 2. Сформулируйте главную маркетинговую цель предприятия на 12 месяцев по методике SMART.

Пример структуры: «К 31 декабря 2026 г. увеличить долю постоянных клиентов (покупки ≥ 2 раз в месяц) среди жителей Москвы и МО в сегменте премиум-молочной продукции с 15% до 35% за счёт запуска программы лояльности и таргетированных кампаний в соцсетях».

Для каждой буквы SMART приведите обоснование:

S (Specific): Почему именно эта ЦА и показатель?

M (Measurable): Как будете измерять (метрики, инструменты учёта)?

A (Achievable): Какие ресурсы есть/планируются для достижения?

R (Relevant): Как цель связана с бизнес-планом предприятия?

T (Time-bound): Почему выбран именно 12-месячный горизонт?

Задание 3. Разработайте матрицу SWOT предприятия с фокусом на маркетинговые возможности и угрозы. Обязательно укажите:

- 2 внутренние слабости, которые можно превратить в силу через маркетинг

- 1 внешнюю угрозу и способ её нейтрализации через стратегию продвижения

Задание 4. Предложите систему из пяти ключевых метрик (KPI) для оценки эффективности стратегии. Для каждой укажите:

- Название метрики

- Формулу расчёта

- Целевое значение на 3 / 6 / 12 месяцев

- Инструмент учёта (Google Analytics, CRM, Excel и др.)

Пример:

Метрика: «Стоимость привлечения клиента (CAC)»

Формула: Общий маркетинговый бюджет за период / Количество новых платящих клиентов

Цель: Снизить с 850 руб. до 500 руб. за 6 месяцев

Учёт: CRM-система + таблица расходов

Требования к оформлению итоговой работы

Объём: 8–12 страниц (шрифт 12 pt, интервал 1.5)

Структура:

Титульный лист

Введение (актуальность темы — 0.5 стр.)

Части 1–4 по заданию

Заключение (выводы и рекомендации — 0.5 стр.)

Список источников (не менее 5)

Обязательно включить 2–3 таблицы/схемы по тексту задания

Приложения (скриншоты объявлений, макеты постов) — опционально

Темы эссе

1. Этапы разработки маркетинговой стратегии: от аналитики до контроля результатов.
2. Применение методики SMART при формулировании целей маркетинговой стратегии.
3. Специфика разработки маркетинговых стратегий в агропромышленном комплексе.
4. Типичные ошибки при внедрении маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве.
5. Цифровые инструменты продвижения сельхозпродукции: от SMM до классифайдов.
6. Роль инновационных методов (речевая аналитика, 3D-панорамы) в маркетинге АПК.)
7. Анализ конкурентной среды как основа маркетинговой стратегии (на примере ООО «Губино»).
8. Формирование уникального торгового предложения (УТП) для предприятия сельского хозяйства.
9. Проблемы и перспективы развития маркетинга взаимоотношений в АПК.
10. Оценка экономической эффективности маркетинговой стратегии предприятия.

Глава 7

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЭТИКА ПОТРЕБЛЕНИЯ: СТРАТЕГИИ, ТЕХНОЛОГИИ, ВЫЗОВЫ

Краткое содержание

В главе рассматриваются ключевые этапы создания цифрового присутствия — от разработки сайта на платформе WordPress до запуска контекстной рекламы, анализируются инструменты маркетингового стека (SMM, email-маркетинг, SEO, партнёрские программы), демонстрируются кейсы внедрения передовых технологий (IoT, Big Data, ИИ, видеоаналитика) в розничную торговлю, а также поднимается проблема гринвошинга — манипулятивных практик, имитирующих экологичность. Особое внимание уделяется необходимости комплексного подхода к цифровизации и повышению научной грамотности потребителей как противовеса маркетинговым мифам.

Учебные цели

По итогам изучения главы обучающиеся должны уметь проектировать базовую цифровую инфраструктуру для бизнеса, применять современные инструменты онлайн-продвижения, оценивать эффективность цифровых технологий в ритейле и критически анализировать экомаркетинговые сообщения. Глава направлена на формирование системного мышления в области цифровой трансформации, развитие навыков этической оценки маркетинговых практик и осознание роли научной грамотности в условиях информационной перегрузки.

7.1. Цифровая витрина: от создания сайта до запуска контекстной рекламы

В современном мире уже нереально представить любую коммерцию без цифровых технологий. Благодаря цифровым технологиям можно уже не ходить в offline-магазины, так как почти у каждого бренда есть свой интернет-магазин.

Но и тут есть свои трудности. Раскрутить online-магазин, сделать его популярным, узнаваемым, заинтересовать покупателя, привлечь рекламой и сделать так, чтобы потребитель возвращался, — задачи продвижения продукции в интернет-среде.

Завлекать покупателей в интернет-магазин качественным товаром, красивой упаковкой, современным оформлением совершенно недостаточно, необходим целый ряд маркетинговых мероприятий. Маркетинг интернет-магазина включает в себя целый комплекс воздействий, призванных добиться роста его продаж и увеличения выручки. Эти процедуры реализуются в сети, что обуславливает специфику роста торговой интернет-площадки.

Самой распространенной CMS-системой управления и создания сайтов является WordPress. При ее помощи можно создать абсолютно различные сайты, интернет-магазины. Это свободное программное обеспечение, которое помогает создать красивый, креативный и удобный сайт и одновременно бесплатно и уникально. Большинство сайтов мира работают через данное программное обеспечение, от личного блога до крупных агентств⁷⁴.

Мощные функции программного обеспечения WordPress:

- настраиваемый дизайн;
- SEO- дружественность;
- адаптированные мобильные приложения;
- сильная безопасность;
- широкое и гибкое управление медиафайлами;
- легко и доступно каждому.

Существует несколько механических этапов создания сайта, которые необходимо рассмотреть и применить для создания сайта с помощью WordPress.

1. Первый этап - это выбор хостинга и регистрации домена;
2. Второй этап - это установка программного обеспечения WordPress;
3. Третий этап - это выбор оформления и дизайна, шаблона;
4. Четвертый этап - это настройка системы управления контентом (CMS) и шаблона следуя желаниям и вкусам для наполнения и оформления;
5. Пятый этап- это настройка плагинов (программный модуль), который отвечает за безопасность веб-сайта, далее настройка

⁷⁴ WordPress- Программное обеспечение с открытым кодом, которое поможет вам легко создать красивый сайт, блог или веб-приложение — [Электронный ресурс]. - URL: <https://ru.wordpress.org/> - (Дата обращения: 25.01. 2024).

SEO- продвижения и повысить удобство и простоты пользования ресурсом;

6. Шестой шаг- установка специальных кодов сервисов подключения сайта к кабинетам Яндекс и Гугл и др.

При оформлении и создания онлайн- сайта следует сконструировать его наполнение, дизайн. Всегда стоит учитывать проведенные анализы целевой аудитории и своих конкурентов. Для этого придется учитывать все важные детали производимого сайта и не сбиваться с подготовленного плана во время его воплощения. Перед созданием интернет-сайта необходимо написать более подробно о техническое задание (табл. 59).

Техническое задание - это документ, в котором указана цель, структура, все свойства и методы проекта. Интернет-сайт должен содержать в себе такие элементы:

1. Заголовок (шапка)
2. Контакты, адрес офиса, название торговой организации, информация по товару, доставки, возврату, оплате.
3. Логотип бренда и цвета фирменного стиля.
4. Небольшой блок с расположением адреса на карте.
5. Каталог товара. Карточка товара должна содержать 5-8 изображений. Товар должен иметь полную характеристику и описание товара, а также вес, габариты и обязательное указание актуальной цены.
6. Кнопка «добавить в корзину» и удалить из «корзины».
7. Кнопка «оформить заказ».
8. Кнопка «обратная связь».
9. На сайте должны быть представлены ресурсы социальных сетей, желательно это сделать на лицевой странице.
10. Форма связи через электронную почту и живые сайты.
11. Страницу «наши преимущества».
12. Страница гарантии и сервисного обслуживания товара.
13. Страница с информацией о возврате товара.
14. Страницу с описанием истории компании.
15. Страница с живыми отзывами.
16. Фотогалерея офиса и склада.

Таблица 59

Результаты и шаги разработки сайта для компании

№	Шаги	Необходимые результаты
1	Анализирование целевой аудитории и конкурентов.	• выявить конкурентные достоинства; • сформулировать уникальное торговое предложение.
2	Проект сайта. Создание прототипа.	• задействовать ключевые фазы. Это необходимо для дальнейшего SEO- продвижения; • написать текст для интернет сайта; • разработать прототип сайта, расположение страниц, блоков и всего текста.
3	Проработка дизайна.	• выбрать и проработать цветовую гамму сайта и шрифты; • разработать меню и шапку профиля; • разработать стиль; • адаптировать дизайн для всех устройств (удобство расположения, понятная панель управления)
4	Структурированное сочетание изображений, заголовков, подзаголовков, таблиц, инфографиков.	• выполнить структурирование сочетаний изображений, заголовков, подзаголовков, таблиц, инфографиков. Таким образом проведена целая верстка сайта; • сайт адаптирован для все устройств.
5	Оптимизация SEO- продвижения сайта.	• название и полное описание оптимизирован всех поисковых страниц для пользователей; • ключевые слова для поиска включены в страницы сайта; • адреса страниц аналогичны их названиям и соответствуют.
6	Тестирование сайта и доработка его до совершенствования. Проводиться это совместно с заказчиками (продавцом).	• внести изменения по желанию клиента (продавца).

После полного согласования и утвержденного технического плана запускается полноценный процесс создания интернет-сайта:

1. Главная страница - это лицо, портрет сайта и оно должно быть в полном порядке. Особенно, если речь идет об интернет-магазине. Первым шагом являлось написание заголовка, шапки профиля, адрес офиса, номер телефона и меню.

2. Описание, например: Интернет-магазин Солнечный мир – натуральные сухофрукты и орехи с доставкой на дом. Большой ассортимент товаров. Каталог брендов. Заказ online, доставка, гарантия. И перечень продаваемого продукта.

3. Главным параметром для интернет-магазина является личный кабинет, поисковая строка, кнопка «корзина». А также это каталог товара, описание хитов товара и выбор покупателей, преимущества.

Интернет-сайт состоит из семи основных страниц: «Главная», «Каталог товаров», «Контакты», «Оформить заказ», «Корзина», «Личный кабинет», «Информация для покупателей».

Актуальным на сегодняшний день при создании онлайн магазина - это создать форму обратной связи. Пользователь уже посетил, уже ознакомился с основной информацией и теперь желает связаться с вами и оформить заказ или получить консультацию специалиста - а кнопка уже здесь! Ожидает его и как будто нашепчет «Нажимай на меня».

Для повышения лояльности и увлеченности молодой целевой аудитории, которой удобнее получать информацию из социальных сетей и держать связь сайта с социальными сетями и последующая работа бренда в социальных сетях (отзывы, комментарии и т.д.) целесообразно приложить усилия для создания социальных сетей и размещения их при создании сайта, так как сегодня ни один бизнес не возможен без данных ресурсов⁷⁵.

Политика конфиденциальности⁷⁶. Наличие страницы с прописанными правами и возможностями сайта, порядок использования предоставленных контактных данных — просто

⁷⁵ Теренина, К.И. Особенности продвижения товара через социальные платформы [Текст] / К.И. Теренина // Евразийский Союз Ученых. – 2019. – № 9-1 (18). – С. 109-111.

⁷⁶ Российская Федерация. Законы. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ

обязательное и необходимое условие. Это помогает избежать ряда проблем с законом и пользователями. А еще это повышает доверие со стороны пользователей и посетителей интернет-магазина. А также страница с пользовательским соглашением где указано, что Клиент направляя свои персональные данные выражает согласие и разрешает вашей компании обрабатывать свои персональные данные, в том числе фамилию, имя, отчество, дата рождения, пол, место работы и должность, почтовый адрес; домашний, рабочий и мобильный телефоны, адрес электронной почты, включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу на территории Российской Федерации и трансграничную передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных, а также передачу их контрагентам с целью дальнейшей обработки (включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу на территории Российской Федерации и трансграничную передачу), для проведения исследований, направленных на улучшение качества услуг, для проведения маркетинговых программ, статистических исследований, а также для продвижения услуг на рынке путем осуществления прямых контактов с Клиентом с помощью различных средств связи, включая, но, не ограничиваясь: почтовая рассылка, электронная почта, телефон, факсимильная связь, сеть Интернет. Клиент выражает согласие и разрешает Компании и контрагентам Компании обрабатывать персональные данные Клиента, с помощью автоматизированных систем управления базами данных, а также иных программных средств. При передаче указанных данных Клиента Компания предупреждает лиц, получающих персональные данные Компании, о том, что эти данные являются конфиденциальными и могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены, и требует от этих лиц соблюдения этого правила. Клиент вправе запросить у Компании полную информацию о своих персональных данных, их обработке и использовании, а также потребовать исключения или исправления/дополнения неверных или неполных персональных данных, отправив соответствующий письменный запрос на имя Компании на почтовый адрес. Данное Клиентом согласие на обработку его персональных данных является бессрочным и может

быть отозвано посредством направления Клиентом письменного заявления в адрес Компании на почтовый адрес.

Страница «Информация для покупателей» имеет характерно важный пункт при создании интернет-сайта, в которой компания при разработке сайта указала всю необходимую информацию для покупателей, а именно: информация о доставке, способе оплаты, возврата товара и сервисного обслуживания товара.

Для разработки сайта компании является проработка дизайна, а для этого необходимо подобрать цветовую гамму и шрифты для написания⁷⁷. Самыми популярными, универсальными и современными шрифтами на данный момент являются “Sans Seif”. Этот шрифт очень хорошо читается. Выбор цветовой гаммы отображает характер продукции. Возможно оформление в традиционном для экологической тематики зеленом цвете с приятным обаятельным шрифтом. В меру яркое оформление поможет сосредоточиться на продукции. Также можно сделать акцент в дизайне на собственных фотографиях: продукции, изделиях на основе собственного производства.

Таким образом, создание правильно разработанного сайта является наиважнейшим аспектом компании. Дизайн сайта - это первое впечатление пользователя, от которого будет зависеть останется ли он на нем и сделает ли заказ.

После создания сайта целесообразно запустить контекстную рекламу для интернет-магазина, чтобы увеличить объем продаж при помощи привлечения на сайт целевой аудитории (рис. 124).

Лучший способ рассказать о своем бренде - это использовать инструмент в виде контекстной рекламы. Основными ее преимуществами являются:

- положительные результаты за короткий отрывок времени (относительно SEO- продвижения);
- оплата только за целевое действие;
- показ только заинтересованным лицам, контроль целевой аудитории и разделение их на группы по характеристикам: пол, возраст, запросы, интересы и другие;

⁷⁷ Джагарян, Д.А. Интернет-маркетинг как перспективный метод продвижения продукции и услуг в интернете [Текст] / Д.А. Джагарян // Университетская наука – региону Материалы VI ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и молодых ученых. Под редакцией Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой. – 2018. – С. 339-341.

- преимущество в изменении заданных параметров рекламной организации в любое время;
- доскональное контролирование финансовых затрат с удобной вероятностью задания лимитов на дневное финансирование;
- рекламу возможно выстроить на определенный промежуток времени, день, часам;
- контекстная реклама дает постоянный трафик.

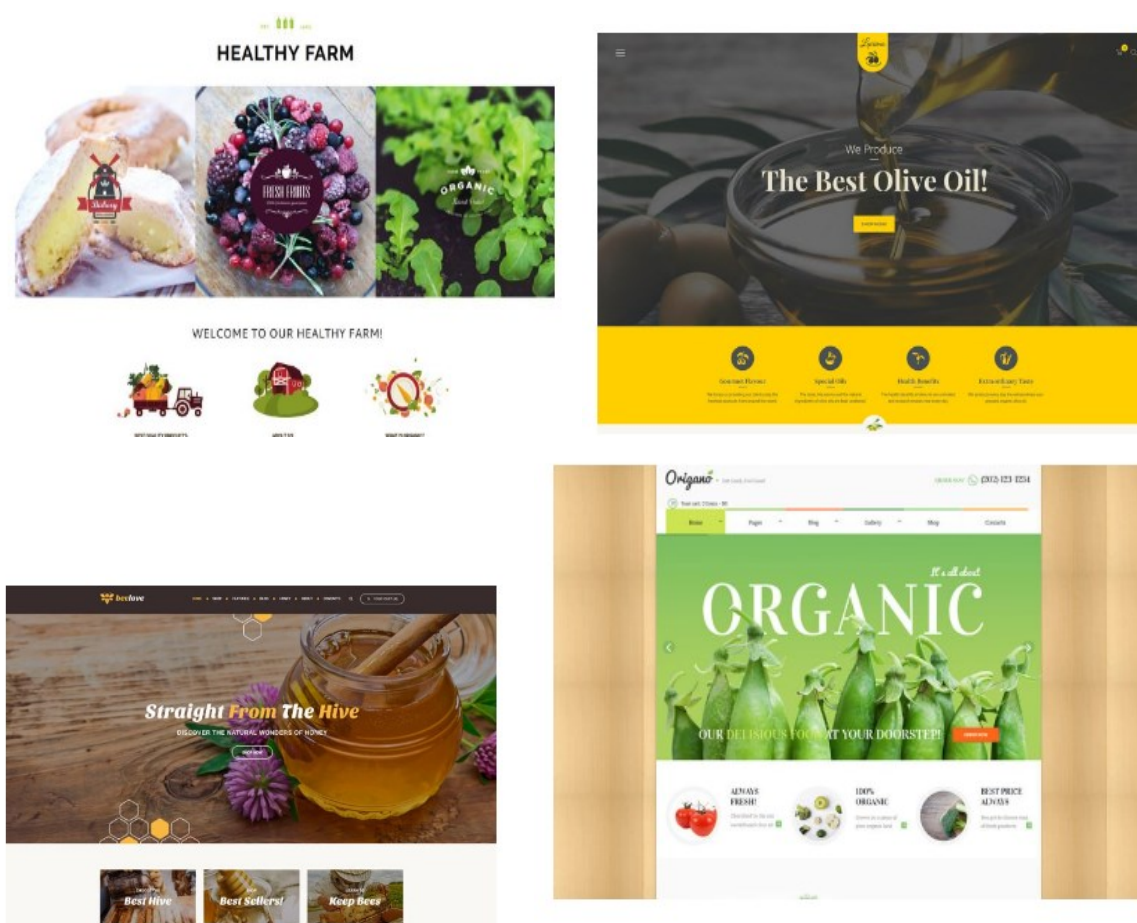


Рис. 124. WordPress шаблоны для фермы или частного хозяйства

Для включения в работу контекстной рекламы были определены методы Яндекс.Директ и Google Ads. Это специально разработанные системы, при помощи которых размещается контекстная реклама. Каждая система разрешает запустить сразу в одном месте несколько рекламных организаций на различных зонах, а также с различными видами уникальности в виде: текстов, фотоизображения, видео формат и аудио формат. Смотря на интерфейс данных рекламных инструментов,

можно отметить пару различий. В программе Google Ads вся необходимая информация и метки по запуску кампании видно на главной странице личного кабинета⁷⁸. А, при создании РК можно использовать страницу «рекомендации», в которой указано все подетально. На рис. 125 можно познакомиться с процедурой создания рекламной кампании в системе Google Ads.

Google Реклама | Создайте первую кампанию

Добавить информацию о компании

Информация о компании

Связать аккаунты

Создание кампании

Введите сведения о способе оплаты

Добавьте сведения, чтобы быстрее настраивать кампании

Эти сведения помогут Google подбирать ключевые слова и создавать заголовки для кампаний.

Как называется ваша компания?

Укажите название организации (необязательно)

ООО "Монте"

Куда должны попадать пользователи, которые нажали на ваше объявление?

Укажите веб-страницу (необязательно)

<https://www.dewalbeauty.ru>

Можно указать ссылку на веб-страницу или страницу в социальной сети.

Создать аккаунт без кампании

Далее

Рис. 125. Создание рекламной кампании организации в системе Google Ads

На рисунке 125 видно, что разработка рекламной кампании в данной системе происходит в несколько этапов, а именно:

- добавление информации о компании;
- настройка информации о компании;
- создание рекламной кампании;
- настройка сведений о способе оплаты;
- настройка платежного аккаунта.

А на основной странице Яндекс.Директ следующие разделы (рис. 126).

⁷⁸ Google Реклама — привлекайте клиентов и увеличивайте объем онлайн- продаж — [Электронный ресурс]. - URL: https://ads.google.com/intl/ru_ALL/home/ - (Дата обращения: 18.01.2024)

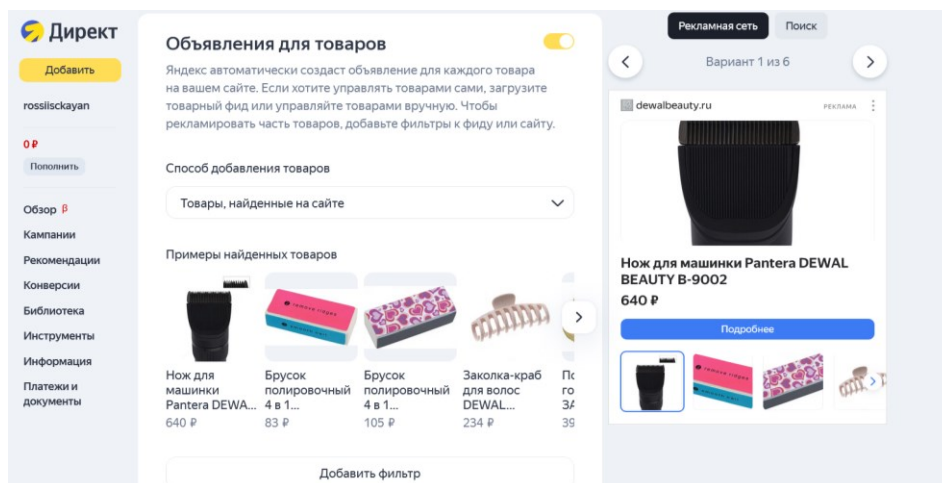


Рис. 126. Разделы на главной странице Яндекс.Директ

Анализируя рисунке 126 видно разделы на главной странице Яндекс.Директ⁷⁹

- обзор;
- компания;
- рекомендации;
- конверсии;
- библиотека;
- инструменты;
- информация;
- платежи и документы, а также показан текущий баланс.

Создавая рекламное объявление через программу Яндекс. Директ, необходимо заполнить следующие параметры:

- название компании;
- график показов;
- счётчики Яндекс.Метрики;
- цели;
- параметры оптимизации стратегии;
- рамки финансирования;
- модель атрибуции;
- максимальная стоимость за один клик;
- корректировки ставок, которые позволяют повысить или понизить ставку;

⁷⁹ Яндекс.Директ — [Электронный ресурс]. - URL: <https://direct.yandex.ru/wizard/overview/?ulogin=rossiiskayan> — (Дата обращения: 16.03.2024).

- контакты компании;
- минус-фразы.

Рассмотрим процесс настройки семантического ядра в Яндекс.Метрики и Google.

Семантическое ядро (СЯ)- блок ключевых слов и фраз, с помощью их интернет- магазин поднимается в поисковой выдаче. СЯ создается по словосочетаниям, по которым интернет- пользователи ищут необходимую для себя информацию. Таким образом, у каждого веб-сайта свое СЯ. Именно в программе Google Ads присутствует инструмент, который сможет составить набор ключевых слов, оценив и изучив сайт. Программа исследует основные слова, которые есть на интернет-сайте, и рекомендует включить их в поисковой список. Чтобы увеличить число словосочетаний можно использовать поиск примерно похожих фраз на уже анализированные в списке.

Как только выбраны словосочетания необходимо указать типы схожести. Широкий тип- созданная рекламная кампания будет высвечиваться по схожим запросам. Второй тип одификатор широкого соответствия, рекламируется по схожим запросам к заданному СЯ.

Соответствие фразы - это последующий тип. В данной настройке фразы употребляются в кавычках, так как в данном случае фразы могут частично сходиться с поисковым запросом клиента. Для точного соответствия фразы могут добавляться вспомогательные слова и в этом случае, использованные ключевые слова полностью смогут сходиться с поисковым запросом пользователя интернет-сети.

Для подбора фраз и слов в Яндекс.Директ можно использовать инструмент «Wordstat.yandex». С помощью данного инструмента можно узнать статистику поисковых запросов от пользователей Яндекс. У Wordstat нет аналогов и современные интернет- маркетологи называют это инструмент уникальным помощником в их области. Через Wordstat можно оценить не только статистику и сам спрос, но и сезонность запросов. Wordstat позволит создать СЯ при помощи пользовательских запросов в поисковике Яндекс. Есть три типа данных запросов

1. Высокочастотный запрос- это более тысячи показов в месяц, т.е. наиболее вводимые запросы пользователей.

Создавая фразы для запросов интернет- магазина, необходимо

проверить и рассчитать все созданные запросы и удалить из них нерациональные фразы, добавить их в минус- слова.

2. Среднечастотные запросы- это примерно о 200 до 1000 показов в месяц. Они более точные, чем высокочастотные.

3. Низкочастотные запросы- менее 50 показов в месяц. При использовании этого типа существует большая вероятность получить малое количество показов. Низкочастотные объявления лучше применять со среднечастотными запросами.

При помощи «Яндекс подбор слов» целесообразно проверить сколько поисковых запросов от пользователей было выполнено в месяц с фразой, например «купить свежие фрукты». Данный сервис может оценить пользовательский интерес к определенным темам, а также в создании конкретных фраз рекламодателям⁸⁰

Теперь необходимо создать цель продвижения интернет-магазина компании используя контекстную рекламу, выбирая настройки в системных программах Яндекс.Директ и Google Ads. Для удобства целесообразно разбить план на несколько шагов:

Первый шаг имеет следующие задачи:

- установить и настроить web- аналитику в Google Analytics и Яндекс Метрики;

- добавить счетчик аналитики.

Второй шаг настройка кампании имеет следующие задачи

- установка ссылок (utm-меток) и цели в системе аналитики;

- составление списка ключевых фраз (семантического ядра)

для реализации контекстной рекламы;

- распределение финансов по каждому каналу продвижения;

- оформление рекламных кампаний в программах Яндекс.Директ и Google

- Ads;

- настройки бюджетов и параметров показа рекламных объявлений;

- утверждение настроек с клиентом.

Третий шаг - управление рекламными кампаниями, и имеет следующие задачи:

⁸⁰ Подбор слов Яндекс — [Электронный ресурс]. - URL: <https://wordstat.yandex.ru/> - (Дата обращения: 16.01.2024).

- тестирование, анализ и мониторинг объявлений в Яндекс. Директе;
- запуск, тестирование и мониторинг контекстной рекламы в Google Ads;
- включение и управление кампаниями РСЯ (рекламная сеть Яндекса);
- разработка и запуск повторяющихся рекламных объявлений для интернет-пользователей, которые посетили интернет-магазин, но не оформили заказ;
- анализирование и исправления и управление данными рекламными кампаниями всеми рекламными в программах Яндекс и Google.

После настройки плана введения контекстной рекламы необходимо составить календарный план.

Грамотное создание календарного плана необходимо и важно везде, особенно при создании контекстной рекламы (табл. 59).

После проделанной работы оценить результативность продвижения интернет-магазина компании можно увеличенным числом оформленных заказов и числа посетителей.

Таким образом, продвижение продукции в интернет-среде — это уникальный способ методик и маркетинговых каналах, с помощью которых онлайн-магазин, бренд и продукт становятся более узнаваемым, популярным и имеет стойкую позицию в конкурентоспособности. А также завоевывает доверие целевой аудитории и посетителей и помогает выстраивать взаимоотношения

Таблица 60

Образец календарного плана интернет-магазина компании по запуску контекстной рекламы.

№	Этапы	Отчетность	Временной план
1	Установить и настроить web-аналитику в Google Analytics и Яндекс Метрики; добавить счетчик аналитики.	Отчетность о включении систем в работу: системная аналитика, доступ к отчету системы.	3 дня
2	Установка ссылок (utm-меток) и цели в системе аналитики; составление списка ключевых фраз (семантического ядра) для реализации контекстной рекламы;	Отчетность по ключевым фразам и словосочетаний (отчет СЯ). Доступ к отчету рекламных кампаний Яндекс.Директ и Google Ads.	10 дней
3	Тестирование, анализ и мониторинг объявлений в Яндекс. Директе; запуск, тестирование и мониторинг контекстной рекламы в Google Ads; включение и управление кампаниями РСЯ (рекламная сеть Яндекса); разработка и запуск повторяющихся рекламных объявлений для интернет-пользователей, которые посетили интернет-магазин, но не оформили заказ; анализирование и исправления и управление данными рекламными кампаниями всеми рекламными в программах Яндекс и Google.	Недельный и месячный отчет о результативности каждого рекламного объявления, а также внесенные в них правки и корректировки.	100 дней

Тестовое задание

1. Какая CMS-система наиболее часто используется для создания сайтов ?

- A) Joomla
- B) Drupal
- C) WordPress
- D) Bitrix

2. Что обязательно должно содержать техническое задание на разработку сайта?

- A) Бюджет на контекстную рекламу
- B) Цель, структуру и функциональные требования
- C) Список конкурентов
- D) Дизайн-макет главной страницы

3. Какой элемент НЕ является обязательным для интернет-магазина?

- A) Кнопка «Добавить в корзину»
- B) Онлайн-чат с оператором 24/7
- C) Страница с условиями возврата
- D) Карточка товара с описанием и ценой

4. Что такое семантическое ядро сайта?

- A) Набор ключевых слов для SEO и контекстной рекламы
- B) Логотип и фирменные цвета
- C) Структура административной панели
- D) Список плагинов безопасности

5. Какой инструмент Яндекса используется для подбора ключевых запросов?

- A) Яндекс.Метрика
- B) Wordstat
- C) Яндекс.Вебмастер
- D) Яндекс.Аудитория

6. Какой тип ключевых запросов характеризуется частотой менее 50 показов в месяц?

- A) Высокочастотные
- B) Среднечастотные
- C) Низкочастотные
- D) Коммерческие

7. Что позволяет отслеживать эффективность контекстной рекламы?

- A) Тепловые карты
- B) UTM-метки и цели в системах аналитики
- C) Социальные подписчики
- D) Количество страниц сайта

8. Какое преимущество контекстной рекламы указано верно?

- A) Показ рекламы всем пользователям без таргетинга

В) Оплата только за клик или другое целевое действие

С) Гарантированное попадание в топ-10 SEO

Д) Бесплатное размещение на 30 дней

9. Какой из перечисленных этапов входит в процесс создания сайта на WordPress?

А) Разработка собственного движка

В) Выбор хостинга и регистрация домена

С) Проведение офлайн-опросов

Д) Получение лицензии на торговлю

10. Для чего необходима политика конфиденциальности на сайте?

А) Для повышения позиций в SEO

В) Для оформления договора с хостинг-провайдером

С) Для соблюдения законодательства о персональных данных

Д) Для подключения социальных сетей

7.2. Маркетинговый стек: комплекс цифровых инструментов для роста онлайн-продаж

Развитие сельского хозяйства является важнейшей отраслью экономики страны, которая производит жизненно необходимую для человека продукцию, а также является «локомотивом», влияющим на экономическое развитие страны.

Для представителей агробизнеса одной из главных проблем остается эффективное взаимодействие с потребителем. Для любой компании привлечение покупателей является первостепенной задачей. При этом мало просто распространить информацию о компании и ее продукте, нужно сделать это так, чтобы эта информация дошла до тех, кто с большей вероятностью может стать потенциальным клиентом. Сегодня предложения компаний воспринимаются людьми только если они появляются в момент наибольшей заинтересованности в услуге или продукте.

В современном мире сложно представить развитие бизнеса без использования интернета. Однако, сельскохозяйственные компании, как правило, больше полагаются на устоявшиеся, нецифровые стратегии продвижения бизнеса, что ограничивает их возможности роста.

Однако, маркетинговые технологии продвижения продукции через интернет могут решить следующие задачи:

1. Расширение географии продаж
2. Выход на новые рынки
3. Выведение на рынок нового товара
4. Привлечение новых клиентов
5. Удержание нынешних клиентов
6. Расширение целевой аудитории
7. Увеличение продаж
8. Поиск новых партнеров
9. Повышение конкурентоспособности компании
10. Улучшение имиджа бренда
11. Повышение его узнаваемости
12. Получение обратной связи
13. Повышение доходов предприятия

Комплекс мер по продвижению помогает достигнуть этих целей и, как следствие, повысить прибыль и улучшить позиции агрохолдинга на рынке.

Рынок имеет свою специфику, которая заключается в следующем:

- Стабильность. Новые игроки появляются редко. То же самое с крупными корпоративными клиентами. Поэтому важно выстраивать долговременное сотрудничество.
- Сезонность спроса. В первую очередь это касается тех организаций, которые занимаются продажей сырья для других компаний. Например, удобрения будут пользоваться спросом только весной, во время посадочного сезона. Соответственно и маркетинг должен выстраиваться в соответствии с сезонностью спроса и предложения.
- Репутация – залог успеха. Это обуславливается как закрытостью рынка, так и спецификой товара. Значит, маркетинговая стратегия должна быть сконцентрирована на построении имиджа.
- Работа с разными сегментами. Многие компании стремятся развивать как B2B, так и B2C сегменты. То есть работают и с другими фирмами, и с клиентами. Каждый сегмент имеет свою специфику и требует особого подхода.
- Бум популярности экологически чистых товаров. Чаше

всего их называют фермерскими, эко- или био-продуктами. Они активно набирают популярность во всех развитых странах, в том числе и в России.

Включение цифрового маркетинга в маркетинговую стратегию агропредприятий позволит повысить эффективность их функционирования путем привлечения новых потребителей и оптимизации обслуживания уже имеющихся клиентов

Маркетинговые технологии продвижения - это группа сильных инструментов и методов, которые используют организации для эффективного достижения маркетинговых планов, реализаций и продвижения продукции и бренда⁸¹. Темпы изменений и роста продукции на рынке существенно возрастают, поэтому современный маркетинг не дремлет и не стоит на месте. А технологии продвижения на сегодняшний день имеют успешные навыки и знания маркетинга.

У большинства маркетинг ассоциируется с рекламой, скидками, акциями, но это совершенно не так. Современный маркетинг - это искусство, помогающее бизнесу продуктивно сотрудничать с клиентами и достигать самых высоких целей в коммерции. Это целая система, комплекс, методы и действия⁸².

Интенсивное развитие интернет-ресурсов и интернет-продаж произвело многообразие эффективных инструментов маркетинговых стеков. Стек маркетинговых технологий - это система сопряженных сервисов, а также программного обеспечения, которые применяются в маркетинговом отделе компании для разрешения множественных задач. Основными методами маркетинговых технологий продвижения являются:

1. Механизм регулирования (CMS): инструмент, который позволяет специалистам и менеджерам по контенту выкладывать сведения и данные на онлайн платформы, а также видоизменять ее.
2. Аналитические платформы: специальное программное обеспечение, которое показывает информацию о посещаемости онлайн сайта, поведении посетителей сайта, источниках трафика.
3. Модель электронного маркетинга: разрешает управлять

⁸¹ Маркетинговая технология. — [Электронный ресурс]. - URL: <https://smartestet.ru/articles/marketingovaya-tehnologiya>. — (Дата обращения 20.12.2023).

⁸² Google Реклама — привлекайте клиентов и увеличивайте объем онлайн- продаж — [Электронный ресурс]. - URL: https://ads.google.com/intl/ru_ALL/home/ - (Дата обращения: 18.01.2024).

электронными маркетинговыми организациями, к ним относятся email- рассылки, управление онлайн страницами, которые призывают купить что-либо, а также форм и захват информации.

4. Методы работы в социальных сетях помогают расширять активность целевой аудитории и приносить компании хорошую результативность. А также составлять планы и публиковать контент, следить за упоминаниями товара, рассматривать как происходит взаимодействие с пользователями и составлять мониторинг тренда и не только для покупателя.

Компания маркетинговых технологий - это организация, которая разрабатывает программное обеспечение и множество инновационных урегулирований, повышающих эффективность контролирования финансовых вопросов. Компания маркетинговых технологий предоставляет владельцам веб-сайтов инструменты и специализированные платформы для управления рекламными компаниями, контент-рекламой и многими другими процессами.

Маркетинговые технологии продвижения не только работают для эффективных продаж, но и для потребительского доверия. Завоевание доверия пользователя обеспечивает бизнес хорошими продажами и высокой выручкой. Поэтому контент - это мощнейший инструмент маркетинговых технологий, особенно для взаимосвязи с новыми клиентами и посетителями сайта. Ведь новый пользователь не имеет вообще понятия какая вы фирма, что за бренд, что за товар. Контент- маркетинг дает возможность бренду раскрыться перед пользователем и завоевать его доверие.

Технология включает в себя весь спектр инструментов и методов, применяемые для планов создания, распространения и анализа контента. Цель технологии - это привлечение пользователей и их удержание, а также целая работа взаимоотношений с клиентами на доверии⁸³.

Технология привлекательного контента помогает компании достигать всех маркетинговых целей. Чтобы выстроить маркетинговые технологии требуется целый системный подход и следование рекомендуемым шагам:

- Первый шаг - это определение маркетинговой цели организации и ее потребности. Дать оценку какие именно задачи требуют

⁸³ Бакланова Е.М. Эволюция инструментов и методов маркетинговой коммуникации в сети Интернет // Вопросы современной науки и практики, 2020. – №2. – С. 155-159.

улучшения. Определить какие данные необходимы, чтобы эффективно заработало управление и оптимизация маркетинговых разработок и усилий.

- Второй шаг - необходимо всегда изучать рынок и исследовать все инструменты, которые наиболее важны для потребности организации и успешного бизнеса. Конечно же учитывать их возможности и стоимость услуги. При выборе инструмента следует сравнивать все варианты и сделать выбор в пользу наилучших и соответствующим требованиям компании.

- Третий шаг - выбирая маркетинговую технологию важно заострять внимание на её способностях расширяться с ростом компании. Необходимо убеждаться, что выбранная платформа способна поддерживать рост объема данных, а также расширенные потребности организации и отдела маркетинга.

- Четвертый шаг - это реализация команды маркетинга, ее обучения. Это необходимо для продуктивного использования выбранной маркетинговой технологии. Необходимо вкладываться в обучения отдела маркетинга, отправлять команду на тренинги, для улучшения работы. Персонал, обучаясь закрепляет свои новые навыки и успешно использует выбранные маркетинговые технологии в своей организации.

- Пятый шаг - следует обращать внимание на качество технической поддержки разработчиков маркетинговых технологий, на ее доступность.

- Шестой шаг - всегда важно оценивать какой результат и эффективность принесли маркетинговые разработки. Всегда необходимо использовать только актуальные аналитические данные для измерения информационных решений и принесенных результатов.

- Седьмой шаг - следует развиваться, расширяться и усиливать стратегию компании. Обязательно проводить тестирование и экспериментировать перед применением. Это улучшит результативность.

Программное обеспечение маркетинга в основной включают в себя характеристики автоматизации маркетинга, анализа и отчета, управление CRM .

CRM - это система управления взаимоотношениями с клиентами. Все это может быть раскрыто как доступные решения через интернет-

ресурсы или же через специальные установленные программы, работающие через сервера или компьютер⁸⁴.

Веб-сайт является инструментом маркетинга и сегодня достигает эффективного прогресса в продажах. Почти каждый бренд имеет на сегодняшний день данный ресурс. Ну, а для того, чтобы работа онлайн сайтов была более производимой и детальной, используют современные технологии интернет- маркетинга. Интеллектуальный и умный подбор способов онлайн продвижения дает высокие показатели продаж и формирование положительного имиджа о продукте, сайте и бренда.

Самые результативные методы продвижения продукции в интернете:

- продвижение в социальных сетях (SMM- продвижение);
- e- mail маркетинг;
- поисковое продвижение (SEO- продвижение);
- партнерский маркетинг;
- контекстная реклама;
- медийная реклама.

Вышеперечисленные инструменты маркетингового продвижения взаимосвязаны между собой, принося бизнесу стимулирование продаж (рис.127.)

Рассмотрим более подробно каждый метод продвижения продукции, бренда и интернет-магазина в интернет-среде.

SMM- продвижение (Social Media Marketing, маркетинг в соцсетях) - это один из приемов результативной популяризации интернет-маркетинга. SMM-продвижение работает в социальных сетях. Сегодня основными социальными сетями являются:

- 1... Вконтакте;
- 2... Одноклассники;
- 3... Телеграмм.

Маркетинг в социальных сетях позволяет бренду и продукту более раскрыться и сделать себя узнаваемым на рынке. Постоянная коммуникация с пользователями вызывает больший интерес к рекламируемому товару.

⁸⁴ Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. 4-е изд. / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2021. - 152 с.



Рис. 127. Инструмент- маркетинг для сайтов

Работая с SMM-продвижением необходимо активное ведение социальных сетей, которое включает следующие пункты:

- ... постинг определенного креативного контента;
- ... выкладывание в сторис информативного материала (контента);
- ... непрерывная работа с аудиторией;
- ... работа с отзывами и предложениями⁸⁵;
- ... общение с подписчиками;
- ... создание высокого, позитивного, высококачественного имиджа бренда.

Время на ответы клиенту должно быть минимальным, клиент не должен остаться незамеченным и долго ожидать ответа.

⁸⁵ Смолина, В. SMM с нуля. Секреты продвижения в социальных сетях [Текст] / В. Смолина. – М.: Инфра-Инженерия», 2019. – 252 с.

При эффективном SMM-продвижении компания получит:

- повышение узнаваемости продукта;
- заинтересованность новых клиентов;
- увеличение продаж и прибыли;
- повышение лояльности аудитории;
- построение имиджа торговой марки;
- знание большей информации о своей основной целевой аудитории.

Обладание социальными страницами у компании в последнее время стало основным критерием для современных пользователей интернет-ресурсов. Страницы в социальных сетях есть даже у государственных и муниципальных организаций. А для интернет-магазина этот критерий становится необходимым и не только для молодежи.

Основной целью SMM-продвижения является узнаваемость и имидж бренда. Но в большинстве случаев компания сама назначает себе цель при проведении контента в социальных сетях от узнаваемости целевой аудитории до увеличения спроса и продаж.

Поэтому задач у SMM-развития не мало. А для выбора и решения нужно продуманно подойти, разработав всю тактику ведения социальных страниц, расписав стратегию. А все потому что, вести страницу в социальной сети, это такой же проект как и создание интернет-магазина⁸⁶.

Email-маркетинг является методом системного продвижения продукции в интернет-среде. Данный механизм работает при помощи рассылок писем на электронную почту клиенту, подбирая содержание онлайн письма, в зависимости от особенных и индивидуальных продуктов. Email-маркетинг зарекомендовал себя в интернет-маркетинге и показал продуктивную реализацию пиара товаров и бренда в целом. При помощи рассылок возрастает уровень лояльности клиентов. Также это хорошее средство, чтобы получить обратную связь от клиента и увеличить объемы продаж.

Email-маркетинг чаще используют в интернет-магазинах. А помимо рассылок для увеличения продаж и узнаваемости бренда, данный метод применяется для:

⁸⁶ Теренина, К.И. Особенности продвижения товара через социальные платформы [Текст] / К.И. Теренина // Евразийский Союз Ученых. – 2019. – № 9-1 (18). – С. 109-111

- ...сообщение клиенту о заказе (номер заказа, состав заказа, сумма заказа), а также способ доставки, и оплате:

- ...обучение клиентов как пользоваться товаром, инструкция о товаре;

- ...взбодрение «уснувших» клиентов;

- ...распространение информации из блогов с рекламой.

Email- маркетинг направлен на выстраивание взаимоотношений с пользователями, а именно долгосрочных отношений на протяжении всего жизненного цикла клиента. Можно продавать с помощью обычной рекламы, однако реклама не обращается на прямую к потребителю и не сообщает о том, что именно ему интересно и важно.

Таким образом, Email- маркетинг формирует доверие клиента своей заботой в каждом электронном письме.

SEO (Search Engine Optimization) - поисковая оптимизация, один из эффективных методов продвижения продукции в интернет-среде. Данный инструмент онлайн-маркетинга предназначен для получения высоких показателей веб-сайта, а именно повышения трафика из поисковиков Google и Яндекс в интернет-магазине. Поисковая оптимизация для интернет-магазинов применяется для того, чтобы страницы товара и сайта появлялись на самых первых страницах поисковых строк.⁸⁷ А для получения большего результата используют настройки внешних и внутренних факторов сортировки, которые уже есть в алгоритмах индексации интернет-сайтов.

Таким образом, посетители сайта начиная с поисковой строки заходят по необходимым им запросам, под которые целенаправленно оптимизируется веб-сайт.

Партнерский маркетинг - это один из видов продвижения, используемый интернет-маркетингом, весомость которого заключается в рекламе сайтов, интернет-магазинов, бренда и продукции за счет партнеров.

Существует несколько видов форм партнерского маркетинга:

1.Классический партнёрский маркетинг — это модель, при которой компании платят посредникам процент или фиксированную выплату за продвижение своего продукта. продавцы и партнёры

⁸⁷ Самостоятельное SEO- продвижения сайта: пошаговая инструкция – [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.promowebcom.by/analytics/articles/> – (Дата обращения: 21.01.2024)

знакомятся на специальных площадках, которые называются партнёрские или CPA-сети. Веб-мастера могут фильтровать предложения по категориям продукта или типу оплаты:

- ... CPS («цена за заказ») – награда за оплаченный заказ;
- ... CPL («цена за лид») – награда за то, что клиент заполнил страницу(бланк) на консультацию, указав свои контакты;
- ... CPA («цена за действие») – оплата за действие посетителя;

Если у торговой марки существует приложение для мобильных устройств, то данным видом формы партнерского маркетинга являются:

- . CPI («цена за установку») – награда за скачивание и установление на мобильный телефон приложения.

2. Коллаборация также с успехом применяется в секторе АПК - данная модель, в которой товарные марки ищут своих сообщников напрямую, рассылая им коммерческое предложение и в дальнейшем согласовывают взаимовыгодные условия работы. Коллаборация может быть односторонней, когда партнёр берёт промокод и передаёт его своей аудитории. Двухстороннюю коллаборацию ещё называют кросс-промоушн (англ. cross-promotion, «перекрёстное продвижение»), когда компании продвигают друг друга и работают по системе win-win (англ. «победа без проигравших»).

Например, сотрудничество в цепях поставок становятся популярными, потому что при объединении компаний на выходе получается инновационный желаемый продукт и более качественный и системный сервис для покупателей, что неизбежно ведет к увеличению спроса и доходов фирм-участниц.

В 2023 году Центр впервые организовал обучение для карельских фермеров молочного направления по курсу "технологии производства твердых сыров". Теоретические знания и практические навыки передали научные сотрудники единственного в стране исследовательского института маслоделия и сыроделия из Углича. Получив эти базовые знания, фермер из Пряжи, например, сегодня производит сыры из коровьего, козьего и овечьего молока⁸⁸

⁸⁸ Медовые и сырные коллаборации Карельского центра компетенции агропромышленного комплекса привлекают новых фермеров
<https://www.agroxxi.ru/rossiiskie-agronovosti/medovye-i-syrnye-kollaboracii-karelskogo-centra-kompetencii-agropromyshlennogo-kompleksa-privlekayut-novyh-fermerov.html>

Форматы коллаборации:

Офферная интеграция - модель партнерского маркетинга, при которой партнер выкладывает на своих интернет ресурсах специальные предложения, промокоды и условия для скидок.

Для таких объединений больше всего подходит работа с программой лояльности, и ее цель довести потребителя до направленного действия. К примеру, интернет-магазину выгодно, чтобы заказы оплачивались заранее на сайте, чтобы повысить транзакционную систему применяются определенные меры: «оплатите на сайте, получите скидку 10%».

Контентная интеграция - это опубликованный на источнике партнера специальный проект. Это может быть квиз или гайд, участия в конгрессах и конференциях и другое.

Следующая модель - продуктовая интеграция. Этот формат заключается в том, что несколько брендов создают совместно общий продукт. Например, компания по производству профессиональных парикмахерских инструментов собрала своих конкурентов для создания общего бокса для парикмахеров.

Таким образом, при продаже общего бокса, клиент знакомится с другими не знакомыми для себя брендами. Данная модель партнерского маркетинга с помощью целевой аудитории создает симпатию к другому продукту.

Подведем итог, что классический партнерский маркетинг работает таким образом:

1. Маркетолог бренда находит специалиста по продвижению на определенных площадках или привлекает с помощью собственных партнерских программ. Партнеры просят продавцов бренда заполнять спецбриф⁸⁹, для того, чтобы оформить торговое предложение, которое веб-разработчик может с легкостью найти, так как оно соответствует его углублению, сфере и пожеланиям по развитию продвижения и оплате.

2. Когда веб-разработчик договаривается с организацией о сотрудничестве, он получает оригинальный промокод или уникальную

⁸⁹ это документ, который содержит ряд задач по проекту и информацию по обязательствам заказчика и исполнителя. Вопросы брифа должны быть максимально понятными и простыми, чтобы клиенту не пришлось разбираться в сложной терминологии. А клиенту можно заполнять бриф в относительно свободной форме

ссылку реферала. Веб-разработчик пиарит бренд через свой ресурс, онлайн-сайт, запускает активную рекламу или промоушеном промоутеров с листовками. Вариации раскрутки могут быть разными, но в некоторых случаях продавец бренда может запрашивать определенные каналы, допустим, только через YouTube канал.

3. Продавец бренда может отслеживать свои продажи через партнера, а именно его программу при помощи реферальной ссылки и генератора `utm-меток`⁹⁰. Таким образом, продавец бренда сможет понять сколько клиентов привел партнер и какую финансовую выручку принес его бизнесу.

4. Веб-разработчик получает определенный процент и фиксированную ставку за продажи или увеличения клиентов. А если программа работает на «закрепление», то получает проценты за будущие покупки.

Когда отдел маркетинга в организации совершает коллаборацию, он действует по определенному плану:

- Разрабатывает и продумывает стратегию проекта: что и кому организация хочет донести. Выявляет свою целевую аудиторию, оффер.
- Создает список партнеров. Самые эффективными являются операторы связи и маркетплейсы. У данных партнеров большая клиентская база. Это является беспроигрышным вариантом.
- Налаживает личную связь с партнером или обращается через коммерческое предложение.
- Обсуждаются все детали проработки и сотрудничества, прописываются в договоре все детали и обязательно устанавливаются сроки работы и назначаются ответственные за дизайнерскую часть и контент, зону распространения, площадку, расписывается охват целевой аудитории и конверсию.
- При проведении акции и скидок смотрят на показатели конверсии для того, чтобы определить результативность данного канала продвижения продукции в интернет- среде.

Таким образом, для того чтобы выстроить результативный и продуктивный партнерский маркетинг для продвижения продукции в интернет-среде нужно следовать определенным правилам:

⁹⁰ специальные параметры (теги или переменные), которые сообщают счётчику веб-аналитики подробные сведения об источнике трафика.

- Выбирать только надежных, проверенных и подходящий партнеров по продвижению. Организации необходимо найти веб-разработчиков с большим опытом работы. А самое главное, веб-мастера, который не занят продвижением ваших основных конкурентов.

- Подбирать только удобные платформы для продвижения. Это необходимо для благоприятного вывода денежных средств через партнерскую программу.

- Напрямую отправлять коммерческое предложение или налаживать личный контакт. Предложение должно быть кратким и сразу обозначать цель для партнера.

- Очень важно сразу отслеживать конверсию от партнеров, акции от них. Отследить можно при помощи разделов статистики в партнерских программах или сервисов Яндекс Метрика. Необходимо разобраться какой их каналов самый эффективный. Допустим, при работе размещения баннеров, статей или рассылки, результат приносит только один из каналов коммуникации. В таком случае логично будет не тратиться на не результативные ресурсы продвижения.

- Не перегружать информацией одного и того же партнера. Так как быстрорастущие торговые марки имеют сильные притоки клиентов, то сотрудничество можно проводить раз в год.

- Работать чисто и не использовать серые схемы для привлечения пользователей.

Далее рассмотрим контекстную рекламу – это инструмент интернет-маркетинга, который направлен на рекламные сообщения в поисковых браузерах, таких как: Яндекс, Google, Rambler, и других. Контекстная реклама предоставляет возможность разделять обширную целевую аудиторию клиентов по особенным критериям: год рождения, пол, интересы, регион проживания, увлечения и другие характеристики. Оплачивать контекстную рекламу можно в расчете за один шаг. Это позволяет направлять финансы только на определенные целевые переходы.

Контекстная реклама продвижения продукции в интернет-среде способна дать хорошие результаты в сфере активных продаж и сбора контактных данных покупателей, что способствует формированию клиентской базы.

Адресный вывод рекламного оповещения происходит лишь тем,

кто интересуется определенным товаром или брендом в данный момент времени или был заинтересован им совсем недавно. При оформлении контекстной рекламы через веб-разработчиков на Яндекс или Гугл браузерах запуск оповещения происходит уже в течении двух-трех дней.

Медийная реклама - метод продвижения продукции в интернет-среде, который работает в формате рекламного сообщения- оповещения в тексте, графике, видеоформате и размещается на определенных и актуальных онлайн-зонах.

Пиар с помощью медийной рекламы является сейчас эффективным средством расширения трафика, преобразование посетителей сайта в клиентов, повышается лояльность пользователей к бренду и продукции, проведения разных PR-акций. Для распределения медийной рекламы пользуются сайтами из РСЯ⁹¹ Самыми популярными партнерами Яндекс являются: Рамблер, Одноклассники, Mail.ru, Авито и другие.

Видеорекламу можно размещать в социальных сетях, на сайтах, в приложениях. Видеоролики выделяются из всего контента и отлично привлекают внимание пользователей. В зависимости от зоны расположения, медийная видеореклама бывает разной длительности показа, это может занимать от пары секунд до нескольких минут.

Помимо перечисленных инструментов цифрового маркетинга существует также много других, используемых реже, и в основном крупными компаниями, которые уже закрепились на рынке, и которым базовых инструментов уже недостаточно, чтобы выделяться среди конкурентов. Для небольших начинающих фермерских хозяйств рассмотренных способов вполне достаточно, чтобы эффективно развиваться и получать стабильную прибыль, но, безусловно, наилучший эффект достигается при сочетании в маркетинговой стратегии нескольких инструментов продвижения. Таким образом, фермерская продукция хоть и набирает популярность, однако все еще не настолько распространена среди потребителей. В интернет-пространстве локальные ниши заняты, как правило, несколькими крупными компаниями, которым без инструментов цифрового маркетинга сложно составить конкуренцию на начальном этапе развития бизнеса. Поэтому для агропредприятий

⁹¹ рекламная сеть Яндекса, рекламные баннеры на сайтах-партнёрах Яндекса.

очень важно использовать возможности цифрового маркетинга для повышения узнаваемости бренда, привлечения клиентов и, как следствие, получения прибыли.

Тестовые задания

1. Какая из перечисленных задач НЕ относится к целям цифрового маркетинга?

- A) Увеличение продаж
- B) Повышение узнаваемости бренда
- C) Снижение себестоимости производства
- D) Привлечение новых клиентов

2. Что является ключевой особенностью рынка АПК, влияющей на маркетинговую стратегию?

- A) Высокая текучесть корпоративных клиентов
- B) Сезонность спроса
- C) Преобладание импульсивных покупок
- D) Отсутствие B2B-сегмента

3. Какой инструмент используется для анализа поведения посетителей сайта?

- A) CRM-система
- B) CMS-платформа
- C) Аналитическая платформа
- D) SMM-агрегатор

4. Что представляет собой SMM-продвижение?

- A) Оптимизация сайта под поисковые системы
- B) Рассылка электронных писем
- C) Маркетинг в социальных сетях
- D) Контекстная реклама в поисковиках

5. Какова основная цель email-маркетинга?

A) Формирование лояльности и долгосрочных отношений с клиентом

- B) Увеличение трафика через SEO
- C) Привлечение случайных пользователей
- D) Снижение затрат на логистику

6. Что такое SEO в контексте интернет-маркетинга?

- A) Система управления взаимоотношениями с клиентами
- B) Поисковая оптимизация сайта

- C) Партнёрская рекламная сеть
 - D) Автоматизированная рассылка уведомлений
7. Какой формат партнёрского маркетинга предполагает оплату за установку мобильного приложения?
- A) CPL
 - B) CPS
 - C) CPA
 - D) CPI
8. Что позволяет отслеживать эффективность партнёрских программ?
- A) CRM-система
 - B) UTM-метки
 - C) Тепловые карты
 - D) CMS-редактор
9. Какой из перечисленных инструментов направлен на адресную демонстрацию рекламы заинтересованной аудитории?
- A) Медийная реклама
 - B) Контент-маркетинг
 - C) Контекстная реклама
 - D) Вирусный маркетинг
10. Что характеризует медийную рекламу?
- A) Размещение текстово-графических баннеров на сайтах-партнёрах
 - B) Оптимизация мета-тегов сайта
 - C) Рассылка промо-писем
 - D) Ведение корпоративного блога

7.3. Ритейл будущего: как технологии меняют клиентский опыт и операционную эффективность

Актуальность внедрения цифровых технологий в розничную торговлю агробизнеса подтверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р об утверждении Программы «Цифровая экономика Российской Федерации» на 2017-2030 гг.⁹² В рамках данной про-

⁹² <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71634878/>

граммы рассматривается модернизация экономики страны через развитие цифровых технологий и инноваций. Её основные цели включают в себя создание условий для развития цифровой инфраструктуры, увеличение доступности интернета, содействие развитию цифровых навыков населения, стимулирование цифровизации отраслей экономики, а также формирование благоприятной среды для развития цифровых технологий и стартапов. Программа нацелена на повышение конкурентоспособности российской экономики, увеличение производительности труда и создание новых рабочих мест в цифровой сфере. Программа развивает основные положения Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030гг., утвержденной Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203⁹³

Интеграция цифровых технологий в розничную торговлю затрагивает все аспекты бизнеса: от взаимодействия с клиентами до управления цепочками поставок (рис. 128).



Рис. 128. Процесс эволюции развития индустрии

⁹³ <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002>

Можно выделить ряд преимуществ цифровой трансформации для розничных компаний (рис. 129):

1. Персонализация предложений. Используя данные о поведении покупателей, компании могут предлагать индивидуальные скидки и акции, что повышает лояльность клиентов.
2. Оптимизация логистических процессов. Технологии IoT и Big Data позволяют отслеживать движение товаров в реальном времени, что улучшает управление запасами и сокращает затраты.
3. Ускоренное принятие решений. Анализ больших данных помогает компаниям оперативно реагировать на изменения спроса и предложения.
4. Новые каналы сбыта. Онлайн-магазины и маркетплейсы дают возможность продавать товары на гораздо большем количестве площадок, чем традиционные магазины.



Рис. 129. Преимущества внедрения цифровых технологий

Крупные российские ритейлеры активно внедряют цифровые технологии, чтобы «повысить эффективность, улучшить клиентский опыт и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, AI для анализа покупательских привычек и прогнозирования спроса на продукты, что позволяет оптимизировать ассортимент и управлять запасами, большие данные (Big Data) для персонализированных предложений, анализа поведения клиентов и оптимизации ценовой политики, интернет вещей (IoT)» для мониторинга состояния товаров на полках,

что позволяет отслеживать наличие товаров и автоматически заказывать их при необходимости, облачные технологии для хранения и обработки данных, что упрощает доступ к информации для сотрудников и снижает затраты на ИТ-инфраструктуру, блокчейн для обеспечения прозрачности цепочки поставок, AR/VR, мобильные технологии для быстроты и удобства совершения покупки, автоматизацию процессов (RPA) для управления рутинными задачами, цифровые кошельки и мобильные платежи для удобства процесса покупок, кибербезопасность для защиты данных клиентов и своих систем от кибератак, CRM-системы для анализа поведения клиентов и создания персонализированных предложений на основе их покупок, платформы для анализа и визуализации данных о продажах и операционных показателях и многие другие.

Кроме того, эта технология позволяет выявлять места с низким уровнем конверсии из посетителей в покупателей, отслеживать результаты активности клиентов в реальном времени, накапливать статистику и сохранять историю трафика каждой торговой точки за определённый период. Программные решения с функцией распознавания лиц используют видеокамеры для определения демографических характеристик покупательских потоков и запуска в торговом зале рекламных материалов с наиболее актуальным контентом.

Цифровые технологии, внедряемые в сферу обслуживания клиентов, способны значительно улучшить клиентоориентированность всего сектора розничной торговли в России. Если говорить о темпах цифровизации, то одним из наиболее динамично развивающихся сегментов является интернет-торговля. По оценкам, к 2029 году объем интернет-продаж составит примерно 40,5 миллиардов долларов США, увеличившись с 9,9 миллиардов долларов в 2024 году. В агробизнесе также активно внедряются и используются цифровые технологии в розничной торговле. Основной причиной этих изменений является влияние научно-технического прогресса как в России, так и за рубежом. В результате внедрения и активного применения цифровых технологий в розничной торговле формируются новые бизнес-модели, которые применяются как в сетевой, так и в несетевой розничной торговле. Будущее развития цифровых технологий в российской розничной торговле зависит от эффективности существующей информаци-

онно-коммуникационной инфраструктуры и от разработки на федеральном уровне законодательства о единой системе технологических стандартов (рис.130).



Рис. 130. ИИ на рынке ритейла, мировая статистика

Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-процессы организации имеет как положительные моменты, так и свои недостатки (рис. 131).

Преимущества	Недостатки
- Операционная эффективность за счет оптимизации процессов и стратегий снижения затрат - Глубокое понимание предпочтений клиентов и новых тенденций - Оптимизация операций, обеспечение эффективного распределения ресурсов для удовлетворения спроса и стимулирования роста	- Высокие первоначальные инвестиции и затраты на внедрение оборудования, программного обеспечения и обучения - Угроза конфиденциальности и безопасности данных - Проблемы в управлении сбором данных - Потенциальные проблемы с перемещением рабочих мест

Рис. 131. Преимущества и недостатки применения ИИ в ритейле

В будущем мы можем ожидать дальнейшего усиления роли технологий в розничной торговле, что приведет к созданию совершенно

новых форматов взаимодействия с покупателями. При этом необходимо отметить, что зачастую ритейлеры используют цифровые технологии изолированно, для решения только одной конкретно поставленной задачи, упуская получение дополнительных эффектов от интегрированного использования комплекса цифровых решений.

Цифровая трансформация (Digital transformation) – «сегодня абсолютно везде является краеугольным камнем любой программы развития бизнеса и входит в число приоритетных задач всех СЕО по всему миру»⁹⁴

Включение цифрового маркетинга в маркетинговую стратегию агропредприятий позволит повысить эффективность их функционирования путем привлечения новых потребителей и оптимизации обслуживания уже имеющихся клиентов.

Маркетинговые технологии продвижения - это группа сильных инструментов и методов, которые используют организации для эффективного достижения маркетинговых планов, реализаций и продвижения продукции и бренда⁹⁵. Темпы изменений и роста продукции на рынке существенно возрастают, поэтому современный маркетинг не дремлет и не стоит на месте. А технологии продвижения на сегодняшний день имеют успешные навыки и знания маркетинга.

У большинства маркетинг ассоциируется с рекламой, скидками, акциями, но это совершенно не так. Современный маркетинг - это искусство, помогающее бизнесу продуктивно сотрудничать с клиентами и достигать самых высоких целей в коммерции. Это целая система, комплекс, методы и действия⁹⁶.

Интенсивное развитие интернет-ресурсов и интернет-продаж произвело многообразие эффективных инструментов маркетинговых стеков. Стек маркетинговых технологий - это система сопряженных сервисов, а также программного обеспечения, которые применяются в маркетинговом отделе компании для разрешения множественных задач.

В России, осознавая изменения в потребительском поведении в

⁹⁴ <https://retailhoreca.ru/tsifrovaya-azs-blog>

⁹⁵ Маркетинговая технология. – [Электронный ресурс]. - URL: <https://smartestet.ru/articles/marketingovaya-tehnologiya>. – (Дата обращения 20.12.2023).

⁹⁶ Google Реклама — привлекайте клиентов и увеличивайте объем онлайн- продаж — [Электронный ресурс]. - URL: https://ads.google.com/intl/ru_ALL/home/ - (Дата обращения: 18.01.2024).

условиях глобального перехода к цифровым технологиям, активно внедряют разнообразные цифровые технологии на своих предприятиях. Такие крупные компании с широкой сетью как «АГРОИНВЕСТ», «АгроСигнал», «Геомир» имеют в своем арсенале такие цифровые технологии как цифровые платформы, мобильные приложения, Big Data, интернет вещей, чат-боты, CRM-система, программы лояльности и прочее. Необходимо понимать, что интеграция передовых цифровых решений в торговлю на агрорынке требует комплексного подхода, объединяющего методологические и практические аспекты (рис. 132).

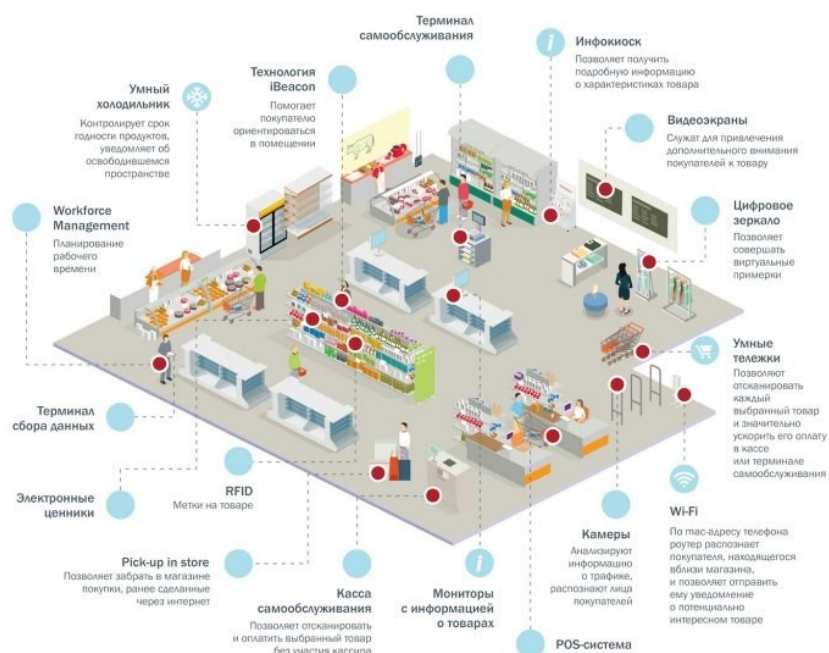


Рис. 132. Применение AI в ритейле

Например, видеоаналитика позволяет определять марку и цвет автомобиля, видеть холодные зоны на заправке, уточнять длину очереди, распознавать лица сотрудников и посетителей и выявлять потенциально опасные ситуации (помимо оставленных вещей, камеры отслеживают задымление, несанкционированное движение или громкий звук).

Видеоаналитика в ритейле – один из основных бизнес-инструментов. Он позволяет:

- изучать предпочтения клиентов;
- управлять рабочими процессами;
- эффективно сокращать издержки.

Камеры для подсчета людей, работающие на основе бинокулярного стереовидения, – один из самых эффективных инструментов ведения статистики посещаемости. Суть технологии заключается в наблюдении за объектом с двух различных углов, что позволяет фиксировать изменения его положения на двух изображениях для создания геометрической проекции в трехмерном пространстве. Использование специализированных камер с объективом Fisheye и функцией «тепловой карты» позволяет записывать и анализировать передвижения клиентов по торговому залу. (рис. 133).

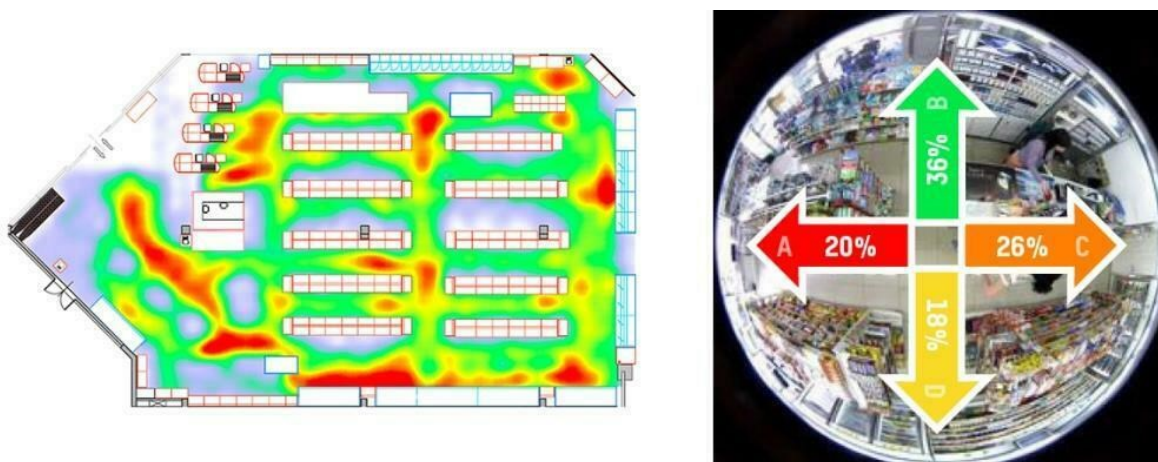


Рис. 133. Специальные камеры с объективом Fisheye и функцией «тепловой карты»

В зависимости от уровня активности покупателей, области на карте подсвечиваются: красным – участки с наибольшим скоплением людей, синим – с минимальным. Помимо пространственной карты Fisheye-камеры создают карты с отображением пиков посещаемости по времени. Полученная статистика с возможностью выгрузки за различные временные промежутки будет полезна для планирования рабочего графика сотрудников, организации маркетинговых мероприятий и других активностей. На основе анализа тепловой карты владельцы бизнеса и маркетологи смогут выявлять наиболее популярные товары, что поможет оптимизировать выкладку и улучшить уровень обслуживания в торговых залах.

Аудиоаналитика направлена на регулирование коммуникаций с клиентами – выполнение скриптов, использование слов-паразитов, случаи грубого обращения. Также есть возможность расширенного

анализа работы каждого сотрудника/группы сотрудников и, при необходимости, формирования доказательной базы.

Цифровизация процессов на базе IoT позволяет управлять микроклиматом в здании супермаркета, энергопотреблением, вести онлайн-контроль технологических процессов, разработать систему автоматического сравнения с эталонной моделью и пр. (рис. 134).



Рис.134. Цифровизация процессов на базе IoT

Внедрение данного комплексного решения поможет обеспечить формат «смарт» для любого агропредприятия. Самообслуживание в торговых точках агропродукции продолжает набирать популярность. Рассмотрим несколько внедрение маркетинговых цифровых технологий на примере конкретных компаний.

1. «Раменский деликатес» — сеть продуктовых магазинов, основанная в 1974 году с созданием фабрики «Мясокомбинат Раменский». Компания осуществляет полный процесс переработки мяса, начиная от забоя скота и заканчивая отгрузкой готовой продукции. Сеть насчитывает более ста торговых точек в Москве и Подмосковье, предлагая около 350 наименований товаров.

Средний годовой прирост выручки компании составляет порядка 25%. Ключевым инструментом для достижения такого результата стал

переход к новой системе управления маркетингом и программами лояльности.

Основу автоматизации маркетинга составляет российская CDP-платформа с интеграцией пяти основных каналов коммуникации: СМС, email, бесплатные push-уведомления в карте Wallet и мобильном приложении.

Мобильное приложение позволяет пользователям отслеживать баланс бонусов, персональные акции и заказывать доставку. Интерактивный кассовый экран показывает чек, бонусы и персонализированные рекомендации, а система ежемесячных отчетов по эффективности маркетинга анализирует важнейшие показатели.

2. «Магнит», крупнейший ритейлер России по количеству магазинов, начал внедрение собственного программного обеспечения (ПО) на кассах самообслуживания. Разработанный ИТ-командой компании софт заменит зарубежные решения и продлит срок службы существующих платежных терминалов.

В настоящее время в сети насчитывается более 3 тысяч касс самообслуживания, и к концу 2023 года их количество значительно увеличится. Платформа будет полностью внедрена в 2024 году. Создание первой версии ПО заняло менее полугода, и в настоящий момент оно тестируется в различных магазинах. В ближайшие месяцы запланировано расширение тестирования на 300 КСО.

Собственное ПО позволит «Магниту» избежать зависимости от зарубежных поставщиков, самостоятельно проводить сервисное обслуживание и существенно снизить эксплуатационные затраты. Пользовательский интерфейс будет удобным и привычным, включая мультитач экран, безналичную оплату, использование карт лояльности и другие функции. В перспективе планируется интеграция КСО с мобильным приложением, что улучшит клиентский опыт.

3. Сеть «ВкусВилл» установила более 3500 касс самообслуживания, что позволило увеличить долю покупок, совершаемых через них, до 45%. В сотрудничестве с поставщиком оборудования ритейлер адаптировал кассы в соответствии с запросами клиентов. Среди новых функций оказались «умные» весы, которые благодаря встроенным камерам способны определять продукт и его вес, моментально добавляя его в чек с учетом программы лояльности и действующих акций. Также

внедрены QR-код для оплаты, рекламные площадки для информирования клиентов о скидках, возможность кастомизации оформления кассы в соответствии с фирменным стилем, интеграция с программами лояльности и элементы геймификации. Растущая популярность касс самообслуживания особенно заметна среди молодежи, студентов. Магазины «ВкусВилла» начали замечать дополнительное преимущество — работу с меньшим количеством сотрудников. Вскоре после запуска пилотных касс потребность в них возросла, и в некоторых магазинах классические кассы были полностью заменены на новые.

4. Онлайн-платформа «Утконос» внедряет рекомендательную систему на базе искусственного интеллекта для своего сайта и приложения. Ожидается, что это решение позволит существенно увеличить разнообразие покупательских корзин, увеличив долю новых товаров на 12%. Система персонализирует поисковую выдачу и товарные каталоги в соответствии с индивидуальными предпочтениями клиента. Искусственный интеллект будет также предлагать рекомендации в разделах «С этим товаром часто покупают» и «Вам может понравиться». Сервис будет представлять пользователям новые и интересные товары, не присутствующие в их привычном наборе покупок.

Искусственный интеллект формирует списки товаров для рекомендаций, основываясь на покупательском поведении и специфических параметрах, таких как история посещений и покупок, а также взаимодействие с маркетинговыми коммуникациями. Применение ИИ в онлайн-ритейле значительно улучшает пользовательский опыт и помогает выбирать товары, соответствующие интересам покупателя, что особенно актуально в условиях роста аудитории онлайн-магазинов в эпоху пандемии.

Компании устанавливают КСО в точках продаж, чтобы решить несколько задач:

- увеличить скорость обслуживания на точках в пиковые дни;
- уменьшить нагрузку на кассиров, которые параллельно оформляют витрины с сопутствующими товарами, готовят некоторые блюда и напитки;
- компенсировать нехватку персонала.

Теперь клиентам не нужно тратить много времени, чтобы оплатить товар — оплата на КСО составляет меньше минуты. Нагрузка на

кассиров стала меньше: 40% покупателей используют кассы самообслуживания, а в пиковые часы через КСО проходит до 75% трафика. Вырос средний чек. Клиенты видят сопутствующие товары, например, к мясу соусы, возможные приправы и напитки или к рассаде разнообразные прикормки и удобрения на терминале кассы, и чаще добавляют их корзину.

При этом необходимо отметить, что в настоящее время, описанные инструменты цифровой трансформации в агробизнесе применяются несогласованно, преимущественно как отдельные модули, без создания единой интегрированной системы, что приводит к неэффективности процессов и препятствует достижению максимальной выгоды. Необходим инновационный подход к интеграции компьютерного зрения и больших данных (big data) для создания в режиме реального времени персонализированных предложений (рис. 135).

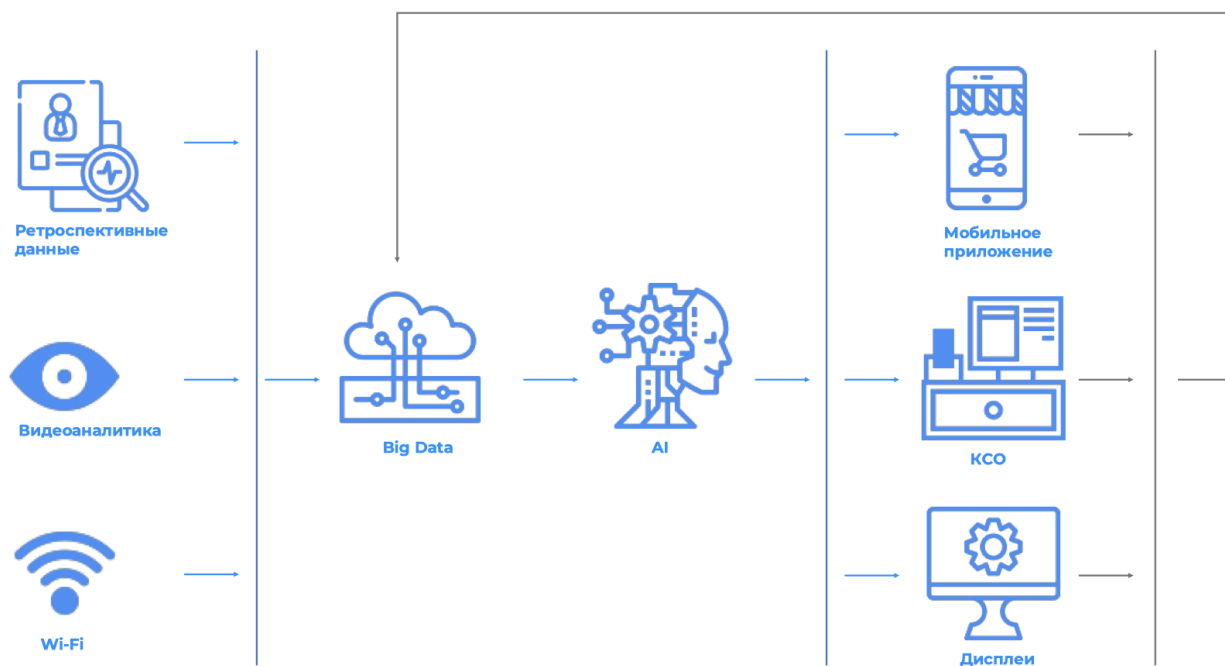


Рис. 135. Модель комплекса интегрированных цифровых технологий по развитию продаж агропредприятий

Внедрение цифровых технологий способствует автоматизации множества бизнес-процессов, что позволяет значительно повысить эффективность и конкурентоспособность розничного нефтегазового сектора, сократить риски и обеспечить высокий уровень обслуживания

клиентов. В рамках цифровой трансформации розничного бизнес-сегмента нефтегазовым компаниям необходимо учитывать усиление конкурентного давления со стороны цифровых лидеров в области поставок и обслуживания клиентов, а также возрастание ценового давления; важность скорости и прозрачности операций; изменения в поведении современного покупателя, который все больше ориентируется на цифровые решения. Основными препятствиями, замедляющими цифровизацию розничного бизнеса нефтегазовых компаний, являются недостаточное финансирование цифровых инициатив, высокие риски и нестабильность экономической ситуации. Тем не менее, для достижения конкурентоспособности компаниям требуется адаптироваться к новой реальности и разработать стратегию развития, основанную на потребительских предпочтениях.

Тестовые задания

1. Какой государственный документ лег в основу программы цифровой трансформации агробизнеса в РФ на период до 2030 г.?

- A) Федеральный закон «О цифровых платформах»
- B) Распоряжение Правительства РФ № 1632-р от 28.07.2017
- C) Указ Президента РФ «О развитии сельского хозяйства»
- D) Национальный проект «Интернет для всех»

2. Какая из перечисленных технологий используется для мониторинга состояния товаров на полках и автоматического заказа при дефиците?

- A) Блокчейн
- B) Искусственный интеллект
- C) Интернет вещей (IoT)
- D) Облачные вычисления

3. Что позволяет делать видеоаналитика с функцией «тепловой карты» в розничной торговле?

- A) Определять возраст покупателей по голосу
- B) Анализировать передвижения клиентов и выявлять зоны повышенного интереса
- C) Автоматически формировать чеки
- D) Контролировать соблюдение кассирами трудовой дисциплины

4. Какой из перечисленных ритейлеров внедрил собственное программное обеспечение на кассах самообслуживания для снижения зависимости от зарубежных решений?

- A) «ВкусВилл»
- B) «Утконос»
- C) «Магнит»
- D) «Раменский деликатес»

5. Какова основная цель применения рекомендательных систем на базе ИИ в онлайн-ритейле (на примере «Утконоса»)?

- A) Сократить штат сотрудников службы поддержки
- B) Увеличить разнообразие покупательских корзин и долю новых товаров

- C) Заменить традиционную рекламу
- D) Упростить процесс возврата товаров

6. Какой тип данных лежит в основе персонализации предложений в цифровом ритейле?

- A) Данные о погоде в регионе
- B) Большие данные (Big Data) о поведении клиентов
- C) Статистика по продажам конкурентов
- D) Финансовая отчётность компании

7. Какую функцию выполняют «умные» весы в магазинах сети «ВкусВилл»?

- A) Измеряют калорийность продуктов
- B) Автоматически определяют продукт и добавляют его в чек с учётом акций и бонусов
- C) Проверяют срок годности товара
- D) Подключаются к системе видеонаблюдения

8. Какой из перечисленных факторов является ключевым препятствием для цифровизации розничного агробизнеса?

- A) Отсутствие интереса со стороны потребителей
- B) Высокие первоначальные инвестиции и риски
- C) Недостаток интернет-покрытия в городах
- D) Избыток квалифицированных IT-специалистов

9. Какой инструмент используется для анализа посещаемости торговых точек с применением бинокулярного стереовидения?

- A) CRM-система
- B) Тепловые карты на основе Fisheye-камер

С) Мобильное приложение лояльности

Д) Система распознавания голоса

10. Почему, согласно статье, важно интегрировать цифровые технологии в агробизнесе не изолированно, а комплексно?

А) Изолированное внедрение приводит к избыточному сбору персональных данных

В) Только комплексный подход обеспечивает максимальную эффективность и синергетический эффект

С) Отдельные модули запрещены законодательством РФ

Д) Потребители отказываются использовать фрагментарные цифровые сервисы

7.4. Цифровая логистика как драйвер эффективности: от интеграции процессов до устойчивого развития

Развитие логистики как научной дисциплины и практической сферы деятельности прошло несколько исторических этапов. Первоначально, до 1980-х годов, преобладала так называемая традиционная логистика, которая характеризовалась разрозненным управлением отдельными функциями - транспортировкой, складированием, грузопереработкой. Каждый из этих процессов оптимизировался локально, без учета их взаимосвязи в общей цепочке поставок. В 1990-е годы произошла настоящая революция в логистике - появилась концепция интегрированной логистики, которая объединила все логистические функции в единую систему управления. Именно в этот период получила широкое распространение концепция "точно в срок" (Just-in-Time), началось активное внедрение информационных технологий в управление цепями поставок. Современный этап, начавшийся в 2000-х годах, характеризуется как эра цифровой логистики. Сегодня мы наблюдаем полную автоматизацию логистических процессов, использование технологий больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта, внедрение интернета вещей (IoT) и блокчейн-технологий в логистику, а также развитие концепций устойчивой и "зеленой" логистики.

Производственная интеграция логистических процессов обеспечивает формирование целостной системы взаимодействия между ключевыми участниками цепочки поставок.

чевыми функциональными подразделениями предприятия. В частности, осуществляется эффективное взаимодействие между подразделениями материально-технического снабжения, производственными цехами и службами сбыта продукции. *Функциональная составляющая логистической системы включает в себя комплекс взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих управление материальными потоками, оптимизацию складских операций, координацию транспортных процессов, информационное сопровождение, финансовое планирование и контроль.*

Системный эффект от внедрения комплексной логистической системы достигается за счет синергетического взаимодействия всех элементов управления, что обеспечивает повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Методологический подход к организации логистических процессов базируется на принципах непрерывности, пропорциональности и ритмичности производственных процессов, что позволяет минимизировать временные и материальные затраты на всех этапах товародвижения

Основные функции современной логистики на предприятии можно разделить на четыре категории: системообразующая, интегрирующая, регулирующая и результирующая.

Системообразующая функция заключается в создании единой системы управления материальными потоками, включая разработку стандартов и регламентов логистических процессов, а также создание необходимой инфраструктуры товародвижения.

Интегрирующая функция обеспечивает координацию деятельности различных подразделений предприятия, синхронизацию работы с поставщиками и потребителями, а также организацию сквозного контроля за движением продукции по всей цепочке поставок.

Регулирующая функция поддерживает оптимальный баланс между различными элементами логистической системы, обеспечивает рациональное соотношение затрат и качества сервиса, а также позволяет гибко адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Результирующая функция гарантирует выполнение обязательств перед клиентами, обеспечивает требуемый уровень логистического сервиса и способствует достижению запланированных экономических показателей предприятия.

Особенности логистики на предприятиях агропромышленного комплекса обусловлены её тесной интеграцией в производственный процесс. Это выражается в жёстких требованиях к срокам и качеству

поставок сырья и материалов, необходимости точной синхронизации логистических процессов с производственным циклом и важности обеспечения бесперебойного снабжения производства всеми необходимыми ресурсами.

Эффективность логистической деятельности на предприятии оценивается по трем группам ключевых показателей.

Первая группа - показатели обслуживания - включает полноту выполнения заказов (в процентах), соблюдение согласованных сроков поставок (в процентах), уровень потерь и брака в процессе товародвижения (в процентах).

Вторая группа - показатели затрат - охватывает долю логистических издержек в себестоимости продукции (в процентах), затраты на 1 рубль товарооборота (в рублях), производительность труда логистического персонала.

Третья группа - показатели использования ресурсов - включает оборачиваемость запасов (в днях), коэффициент использования транспортных средств (в процентах), уровень загрузки складских мощностей (в процентах).

Современные тенденции развития логистики можно разделить на три основных направления: цифровая трансформация, автоматизация логистических процессов и устойчивое развитие логистики. Первое направление включает внедрение комплексных ERP-систем, специализированных WMS-систем управления складом, технологий радиочастотной идентификации (RFID) и автоматической идентификации объектов, а также применение методов предиктивной аналитики для прогнозирования спроса и оптимизации запасов. Второе направление включает роботизацию складских операций, внедрение беспилотного транспорта, использование автоматизированных систем управления логистикой. Третье направление связано с реализацией концепции «зелёной» логистики, оптимизацией углеродного следа логистических операций и переходом на использование экологичной упаковки и переработку отходов упаковочных материалов.

Однако внедрение современных логистических концепций сталкивается с рядом проблем: организационные сложности, финансовые ограничения и кадровые проблемы. Перспективы развития логистики

связаны с дальнейшей цифровизацией, созданием автономных логистических систем и развитием интеллектуальных систем управления логистикой.

Современные логистические процессы требуют постоянного совершенствования для обеспечения конкурентоспособности компании. Оптимизация позволяет снизить затраты, ускорить выполнение заказов, повысить точность управления ресурсами и улучшить качество обслуживания клиентов. В данном разделе рассматриваются ключевые направления оптимизации, включая внедрение WMS-системы, реорганизацию транспортной логистики и совершенствование управления запасами. Каждое из предложенных мероприятий направлено на устранение конкретных проблем и повышение общей эффективности логистической цепочки.

Внедрение WMS-системы управления складом. Складские операции являются одним из наиболее затратных и трудоемких этапов логистики в АПК. Внедрение Warehouse Management System (WMS) позволяет автоматизировать процессы, минимизировать ошибки и повысить производительность склада.

Автоматизация учета и контроля товаров. Ручной учет товаров приводит к ошибкам, задержкам и неэффективному использованию рабочего времени. WMS-система решает эту проблему за счет:

- использования штрих-кодов и RFID-меток – сканирование товаров исключает необходимость ручного ввода данных;
- отслеживания перемещений в реальном времени – система фиксирует каждое действие с товаром, что повышает прозрачность операций;
- автоматизации инвентаризации – сокращение времени и трудозатрат на проведение регулярных проверок.

Компания после внедрения WMS может сократить время инвентаризации до 70%, а количество ошибок упадет в среднем с 5% до 0,1%.

Оптимизация складского пространства и размещения товаров. Неэффективное зонирование склада увеличивает время подбора заказов и создает избыточные перемещения. WMS предлагает:

- ABC-анализ – распределение товаров по зонам в зависимости от частоты их востребованности;
- динамическое размещение – система автоматически определяет

оптимальные места хранения, сокращая время на поиск;

- минимизацию простоев техники – оптимизация маршрутов погрузчиков за счет интеллектуального планирования.

Внедрение WMS на складе компания может сократить время отгрузки до 25% за счет оптимизации маршрутов сотрудников.

Снижение ошибок при отгрузке и повышение точности заказов. Ошибки в комплектации заказов ведут к рекламациям, возвратам и потере клиентов. WMS минимизирует риски за счет:

- автоматической проверки заказов – система сверяет состав груза с данными клиента перед отгрузкой;

- контроля веса и объема – предотвращение пересортицы и недогрузов;

- повышения точности до 99,9% – снижение количества возвратов и жалоб.

Рекомендации по внедрению (табл. 61):

1) Провести аудит текущих складских процессов и выявить узкие места.

2) Выбрать подходящее WMS-решение (например, SAP WM, 1C:Логистика, Oracle WMS).

3) Обеспечить обучение персонала и тестовый запуск системы.

Таблица 61

Ожидаемый экономический эффект от оптимизации логистики
на предприятии

Категория	Показатель	Текущее значение	Целевое значение	Экономия/Эффект
1. Снижение затрат	Транспортные расходы	-	-	18-20% (16,5-18,4 млн руб./год)
	Складские расходы	-	-	12-15% (7,3-9,2 млн руб./год)
	Потери продукции	3,5%	1,5%	Экономия 8,2 млн руб./год
2. Улучшение показателей	Оборачиваемость запасов	64 дня	50 дней	▼ 14 дней
	Точность выполнения заказов	91%	97%	▲ 6 п.п.
	Использование складских мощностей	70%	85%	▲ 15 п.п.

3. Интегральный эффект	Рост рентабельности	-	-	+2,3-2,8 п.п.
	Срок окупаемости	-	-	1,8-2,3 года
	Чистая приведённая стоимость (NPV)	-	-	42-47 млн руб.

Транспортные расходы могут достигать 40–50% от общих логистических затрат предприятия. Их оптимизация включает внедрение современных систем управления перевозками, консолидацию грузов и мониторинг транспорта.

Оптимизация маршрутов с помощью TMS. Transportation Management System (TMS) позволяет:

- строить оптимальные маршруты с учетом пробок, дорожных ограничений и времени доставки;
- снижать холостой пробег за счет планирования обратных загрузок;
- контролировать расход топлива и минимизировать затраты на ГСМ.

План внедрения Transportation Management System (TMS) может быть таким:

Этап 1. Подготовка (1 месяц)

- Аудит текущих процессов
- Выбор поставщика TMS
- Заключение договора

Этап 2. Техническая реализация (2 месяца)

- Установка оборудования
- Настройка интеграций
- Тестовые запуски

Этап 3. Обучение (2 недели)

- Диспетчеры
- Водители
- Менеджеры

Этап 4. Промышленная эксплуатация

- Постепенный переход
- Мониторинг показателей
- Корректировка настроек

6. Рекомендации

1. Начать с пилотного проекта (5 автомобилей)
2. Внедрить KPI для логистического отдела:

- % выполнения графиков
 - Средний процент загрузки
 - Экономия топлива
3. Разработать регламенты работы в TMS
 4. Назначить ответственного за систему

Внедрение TMS позволит компании сократить логистические затраты до 28-32% и повысить качество сервиса (табл. 62).

Таблица 62

Сравнительный анализ TMS-решений⁹⁷

Критерий	Локальное ПО	Облачная TMS	Интегрированное решение 1С
Стоимость внедрения	550 тыс. руб.	85 тыс. руб./мес	1.2 млн руб.
Сроки внедрения	6-8 месяцев	2-4 недели	3-5 месяцев
Гибкость настроек	Высокая	Средняя	Ограниченная
Мобильность	Низкая	Высокая	Средняя
Поддержка	Платная	Включена	Включена

Консолидация грузов и снижение затрат на перевозку. Мелкие партии увеличивают стоимость доставки. Решение: объединение грузов от разных клиентов в одну партию; использование кросс-докинга – минимизация времени хранения за счет прямых перегрузок; переговоры с перевозчиками о снижении тарифов при увеличении объемов.

Внедрение GPS-мониторинга транспорта. Контроль за автопарком в реальном времени позволяет: снижать простои и выявлять неэффективное использование транспорта; анализировать стиль вождения и сокращать перерасход топлива; оперативно корректировать маршруты при форс-мажорах.

⁹⁷ Рекомендуемый вариант: облачная TMS (например, "Транспортная логистика PRO")

Рекомендуется также интегрировать TMS с WMS для сквозного управления цепочкой поставок, внедрить систему штрафов и поощрений для водителей на основе данных GPS-мониторинга.

Нерациональное управление запасами ведет к избыточным складским расходам или дефициту товаров. Решение – внедрение современных методов контроля и прогнозирования.

Применение метода FIFO (First In, First Out). Особенно актуально для скоропортящихся товаров: снижение потерь из-за истечения сроков годности;

оптимизация ротации товаров на складе.

Расчет страховых запасов с использованием ABC-XYZ анализа.

- ABC-анализ – разделение товаров по значимости;
- XYZ-анализ – классификация по стабильности спроса;
- Автоматизация расчетов с помощью ERP-систем.

Прогнозирование спроса с использованием ИИ.

- машинное обучение для анализа исторических данных;
- учет сезонности и маркетинговых акций;
- интеграция с поставщиками для гибкого планирования закупок.

Рекомендации:

- Внедрить систему управления запасами (например, SAP IBP).
- Наладить взаимодействие между отделами логистики, продаж и закупок.

Предложенные меры оптимизации позволят:

1. Сократить логистические издержки на 15–30%.
2. Повысить скорость и точность обработки заказов.
3. Улучшить контроль над транспортом и запасами.

Оптимизация логистики – это непрерывный процесс, требующий адаптации к изменениям рынка и технологий.

Такой подход оптимизирует работу склада и ускорит выполнение заказов (табл. 63)

Таблица 63

План реализации оптимизации логистических процессов с ответственными и ожидаемыми результатами

Этап	Срок	Ответственные	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты	Ключевые показатели эффективности
1. Аналитический	1 месяц	Руководитель отдела логистики HR-менеджер	• Описание пересечений зон ответственности • Интервью с сотрудниками	• Карта проблемных зон • Список предложений персонала	• Охват сотрудников $\geq 70\%$ • Выявление 100% конфликтных зон
2. Проектирование	2 месяца	Бизнес-аналитик Технический директор	• Разработка регламентов • Создание RACI-матриц	• Утвержденные стандарты работы • Четкое распределение ролей	• Снижение конфликтов на 30% (предварительно) • Устранение 50% дублирующих процессов
3. Внедрение	3 месяца	Менеджер по изменениям Тренер персонала	• Поэтапный переход на новые процессы • Обучение сотрудников	• 100% персонала обучено • Работа по новым стандартам	• Увеличение скорости процессов на 15-20% • Снижение ошибок на 25%
4. Контроль	Постоянно	Руководитель проекта Финансовый контролер	• Мониторинг KPI • Корректирующие действия		

Рекомендуется начинать оптимизацию с наиболее проблемных процессов (контроль качества и планирование маршрутов), где пересечение ответственности вызывает максимальные потери.

Рассмотрим более детально примерный план внедрения Transportation Management System (TMS) на предприятии АПК (табл. 64,65,66,67).

Таблица 64

Этапы внедрения WMS-системы

Этап	Срок	Мероприятия	Ожидаемые результаты
Подготовительный	1–2 месяца	- Анализ процессов (фотография рабочего дня) - Выбор WMS (1C, SAP, Oracle) - Создание проектной группы	- Выявлены узкие места - Утверждено ТЗ и бюджет
Внедрение и тестирование	3–5 месяцев	- Интеграция с ERP - Закупка оборудования (сканеры, RFID) - Пилотный запуск на 1 складе	- Настроены базовые модули - Готовность к масштабированию
Полномасштабное внедрение	6–8 месяцев	- Обучение персонала - Переход на автоматизированный учет - Мониторинг эффективности	- Снижение ошибок на 90% - Ускорение отгрузки на 30%

Таблица 65

Реорганизация транспортной логистики

Направление	Срок	Действия	KPI
Оптимизация маршрутов	1–3 месяца	- Внедрение TMS (TransWare, LogiNext) - Анализ текущих маршрутов	Снижение пробега на 15–20%
Консолидация грузов	4–6 месяцев	- Переговоры с перевозчиками - Создание хаба для кросс-докинга	Экономия на доставке: 15–20%
GPS-мониторинг	2–4 месяца	- Установка трекеров - Интеграция с TMS	Снижение расхода топлива: 10–15%

Таблица 66

Совершенствование управления запасами

Мероприятие	Срок	Шаги	Эффект
Переход на FIFO	1–2 месяца	- Маркировка товаров по датам - Обучение персонала	Снижение потерь от порчи
Оптимизация запасов	3–5 месяцев	- ABC-XYZ-анализ - Корректировка страховых запасов	Сокращение излишков: 30%
Прогнозирование спроса	6–12 месяцев	- Внедрение ИИ-алгоритмов - Интеграция с отделами продаж	Отсутствие дефицита ключевых позиций

Контроль эффективности

Система	KPI	Целевое значение
WMS	• Точность учета • Скорость отгрузки	99,9% ▼ 25% времени
Транспорт	• Затраты на топливо • Холостые пробеги	▼ 10–15% ▼ 20%
Запасы	• Сокращение излишков • Отсутствие дефицита	▼ 30% 100% доступность

Внедрение предложенных мероприятий требует выполнения трех ключевых условий:

1. Финансирование – необходимо выделить средства на закупку специализированного программного обеспечения (WMS, TMS), оборудование (сканеры штрих-кодов, GPS-трекеры) и модернизацию складской инфраструктуры.

2. Межфункциональное взаимодействие – успех проекта зависит от слаженной работы всех отделов:

- *Логистика* – адаптация процессов под новые системы,
- *IT* – интеграция и настройка ПО,
- *Финансы* – контроль бюджета и расчет ROI.

3. Поэтапный контроль – регулярный мониторинг KPI (еженедельно) и корректировка действий при отклонениях.

Ожидаемые результаты через 12 месяцев после внедрения:

- Снижение общих логистических затрат на 20–30% за счет оптимизации транспорта и складских операций.
- Повышение точности выполнения клиентских заказов до 99% благодаря автоматизации учета.
- Ускорение оборачиваемости складских запасов на 15% за счет внедрения FIFO и прогнозирования спроса.

Проект окупится в течение 1.5–2 лет за счет сокращения издержек и роста производительности. Для минимизации рисков рекомендуется начинать с пилотных зон (например, одного склада или маршрута).

Этот план обеспечит плавный переход на новые процессы с минимальными рисками для бизнеса.

Логистика является одним из ключевых элементов успешного функционирования любого предприятия, непосредственно влияя на

его конкурентоспособность, финансовые результаты и удовлетворенность клиентов. В ходе данной работы были проанализированы основные проблемы в управлении логистическими процессами и предложены конкретные меры по их оптимизации. Реализация этих мероприятий позволит компании значительно повысить эффективность цепочки поставок, сократить издержки и улучшить качество обслуживания.

Тестовые задания

1. Какой этап в развитии логистики характеризуется объединением всех логистических функций в единую систему управления?

- A) Традиционная логистика (до 1980-х гг.)
- B) Интегрированная логистика (1990-е гг.)
- C) Цифровая логистика (2000-е гг. – н.в.)
- D) «Зелёная» логистика (2010-е гг. – н.в.)

2. Какая функция логистики обеспечивает координацию работы с поставщиками и потребителями, а также сквозной контроль за движением продукции?

- A) Системообразующая
- B) Интегрирующая
- C) Регулирующая
- D) Результирующая

3. Какой из перечисленных показателей относится к группе «показатели обслуживания»?

- A) Доля логистических издержек в себестоимости продукции
- B) Производительность труда логистического персонала
- C) Соблюдение согласованных сроков поставок (%)
- D) Коэффициент использования транспортных средств (%)

4. Какая система предназначена для автоматизации складских операций, включая учёт, инвентаризацию и оптимизацию размещения товаров?

- A) ERP
- B) TMS
- C) WMS
- D) CRM

5. Какой метод управления запасами особенно актуален для ско-

ропортящихся товаров и направлен на снижение потерь из-за истечения сроков годности?

- A) ABC-анализ
- B) XYZ-анализ
- C) Метод FIFO (First In, First Out)
- D) JIT (Just-in-Time)

6. Какой из перечисленных инструментов позволяет снизить холостой пробег и оптимизировать маршруты доставки?

- A) GPS-мониторинг
- B) RFID-метки
- C) Transportation Management System (TMS)
- D) ERP-система

7. Согласно тексту, какое сокращение времени инвентаризации возможно после внедрения WMS-системы?

- A) До 30%
- B) До 50%
- C) До 70%
- D) До 90%

8. Какой из перечисленных факторов НЕ является основным направлением современного развития логистики?

- A) Цифровая трансформация
- B) Автоматизация процессов
- C) Устойчивое развитие («зелёная» логистика)
- D) Увеличение ручного труда

9. Какой из перечисленных показателей отражает эффективность использования складских мощностей?

- A) Оборачиваемость запасов (в днях)
- B) Уровень загрузки складских мощностей (%)
- C) Полнота выполнения заказов (%)
- D) Затраты на 1 рубль товарооборота

10. Что является одной из главных целей внедрения облачной TMS-системы, согласно сравнительному анализу в документе?

- A) Максимальная гибкость настроек
- B) Высокая мобильность и быстрые сроки внедрения
- C) Полная автономия от интернета
- D) Отсутствие технической поддержки

7.5. Экологичный фасад: как распознать гринвошинг и принимать осознанные решения

Большинство стран мира в настоящее время озабочены одной и той же проблемой – защита окружающей среды. Вопросы сохранения природных ресурсов обсуждаются на национальном уровне. Людей объединяет чувство ответственности за благополучие природы и желание сохранить ее. Законодательное регулирование устойчивого социально-экономического развития является важнейшей гарантией соблюдения экологических прав граждан. Экологическое предпринимательство в этом процессе может стать одним из наиболее эффективных способов обеспечения устойчивого социально-экономического прогресса.

Экологическое предпринимательство и, в целом, бизнес сейчас сталкиваются с экологическими проблемами и, несмотря на то, что главной целью любой предпринимательской деятельности является получение прибыли, бизнес-сообщество четко понимает, что увеличение производства, выпуск больших объемов продукции связано с нерациональным использованием природных ресурсов, хищническими методами их добычи, а переработка и последующее загрязнение отходами его производства больше невозможны.

Прогуляйтесь сегодня по продуктовому магазину, и вы, возможно, будете удивлены количеством брендов, ориентированных на экологичность. Такие этикетки на продуктах, как «чисто и натурально», «сделано из переработанных ингредиентов» и «полезно для окружающей среды», могут выглядеть впечатляюще, но дают ли они то, что обещают?

Чтобы разобраться в фактах, важно точно понимать, что выигрывают компании от «экологизации» своей продукции – или от того, что они кажутся планете лучше, чем они есть на самом деле. Этим брендам нужны ваши деньги, и они готовы помочь вам увидеть их продукцию в более выгодном свете, если это то, что нужно для ее получения. Попадешься ли ты на их уловки? Более глубокое понимание «зеленой промывки» поможет вам определить, какие утверждения верны, а какие являются опасно ложными.

Гринвошинг – это удачно названная маркетинговая стратегия, направленная на представление продуктов или услуг как более экологических, чем они есть на самом деле.

Этот термин представляет собой игру на обеление, которая определяется как замалчивание потенциально опасной информации или свидетельств правонарушений путем сосредоточения внимания только на положительных деталях. Гринвошинг исходит из той же посылки, но конкретно относится к окружающей среде.

Некоторые компании, для того чтобы занять новые привлекательные рыночные ниши, повысить спрос на собственную продукцию, красноречиво рассказывают о высокой ресурсной и экологической эффективности, чистоте, ответственности и непогрешимости во всём. Временами это следствие редактирования материалов интернет-сайтов, интервью и заметок в прессе ретивыми журналистами, но зачастую – результат намеренного затуманивания мозгов участникам рынка – потребителям, клиентам, общественности, государственным органам.

Некоторые из самых ранних ГМО были товарными культурами, выведенными с целью повышения устойчивости к гербицидам или для производства собственного инсектицида. Предполагалось, что эти особенности уменьшат потери из-за конкуренции с сорняками или активности насекомых. При меньших потерях урожайность в конечном итоге повысится. Однако, несмотря на обещания агрохимических корпораций, из этого ничего не вышло.

Классическим примером гринвошинга являются вывески в отелях, которые просят вас повторно использовать свои полотенца и простыни, чтобы «помочь защитить окружающую среду за счет экономии воды». Хотя такая практика, безусловно, экономит некоторое количество воды, большинство отелей не так тщательно следят за потреблением ресурсов, когда дело доходит до орошения или инвестиций в душевые насадки с низким расходом воды. Скорее всего, эти вывески позволяют им как улучшить свой экологический имидж, так и уговорить клиентов помочь им снизить расходы на стирку.

Делает ли компания громкие заявления в своей рекламе, но не упоминает ли какие-либо достоверные данные, подтверждающие их? Если бренд не сообщает вам, как найти дополнительную информацию, возможно, он переоценивает свои претензии.

Как только вы узнаете, на что обращать внимание, гринвошинг будет повсюду. Подумайте о нефтегазовой компании, рекламирующей свои инвестиции в «чистую энергию».

Тем не менее, актуальность этой разрушительной реальности не отражается в заявлениях индустрии моды об устойчивом развитии — как раз наоборот, они используются в качестве щита для поддержания разрушенной системы. Маркетинг модных брендов может создать впечатление, что их действия что-то меняют - но что стоит за заявлениями, адресованными потребителям модной одежды на этикетках, используемых для продажи «экологичности» одежды, и действительно ли мы просто наблюдаем «зеленую стирку»?

Все больше и больше потребителей осознают высокую экологическую и социальную нагрузку моды и предпочитают делать ответственный выбор. В Германии 45% людей говорят, что они уже покупают одежду секонд-хенд, чтобы защитить окружающую среду и климат, а 80% говорят, что будут уделять больше внимания покупке новой. Но если они попытаются определить экологичность джинсов, футболок или кроссовок, они столкнутся с джунгли этикеток, бирок, пиктограмм, аббревиатур и утверждений, большинство из которых выделены зеленым цветом. Экологичность продается — даже быстрая мода теперь окрашена в зеленый цвет

Мир съедает почти 5 миллионов килограмм пищи каждый день. И по оценкам ООН будет нужно на 70% больше к 2050 году. Мы могли бы вырастить эту пищу, очищая всё больше и больше лесов для создания полей и пастбищ, и используя больше пестицидов. И тогда экологическая катастрофа начнёт набирать обороты. Или мы найдём способ это сделать на той земле, которая есть уже сейчас, при помощи более эффективных методов, как ГМ-культуры.

Развитие сельскохозяйственных технологий может означать, что ГМО могут стать новой органической пищей. В двух словах, у ГМО есть потенциал не только коренным образом изменить сельское хозяйство, но также ослабить влияние безответственного поведения человека. ГМО может стать самым мощным инструментом, чтобы спасти биосферу.

Звучит красиво и вдохновляющее, но обычно ГМО ассоциируется с вредными добавками и «химией», выражаясь языком родителей, запрещающих есть своим детям чипсы.

«ГМО-продукты вредны. Они встраиваются в геном человека и вызывают опасные мутации и рак». Такими сказками пугают потребителей, внушая им, что ГМ-еда опасна для человеческого организма. Но только вот если спросить среднестатистического жителя РФ, что такое ГМО. Или хотя бы попросить расшифровать аббревиатуру, то внятный ответ получить не удастся. По данным РБК 68% россиян признали самым опасным компонентом в продуктах генетически модифицированные организмы. Вокруг генной инженерии ходит много легенд. Что-то из них действительно правда, но не надо забывать, что у всего есть свои тёмные стороны. Заблуждения появляются не столько от необразованности потребителей, сколько из-за маркетологов, которые пользуются этой необразованностью.

На фоне резкого появления моды на экологически чистые продукты, на натуральную пищу в современном маркетинге появляется понятие гринвошинг. Это явление, когда компания тратит большое количество средств на позиционирование бренда как экологически чистого. При этом идёт минимальное количество затрат на фактическую минимизацию воздействия на окружающую среду.

Последствия гринвошинга доходят до абсурда. Одно из последних «экоизобретений» – экодихлофос марки ARNEST. Дихлофос не может быть экологичным или неэкологичным. Это просто химическое вещество. Приставка эко появилась из-за запаха лаванды. Только вот цветочный запах никак не поможет улучшению экологии.

Лживые маркетинговые трюки появляются и на фоне заблуждений людей в области генной модификации. Например: на прилавке в магазине стоит две пачки гречки по 36 рублей и по 84 рубля. На пачке, которая дороже, есть надпись «не содержит ГМО». Но только гречка не бывает генно модифицированной. Это всего лишь трюк. Есть и более абсурдные примеры. На упаковках пищевой соды тоже присутствует данная маркировка. Однако у соды нет генов, там нечего модифицировать. Люди на это ведутся из-за неосведомлённости.

Гринвошинг в области ГМО не ограничивается маркировкой и псевдонаучной рекламой. СМИ подхватывают любое упоминание, любое научное исследование (чаще неавторитетное) и раздувают шумиху. Самое громкое такое исследование в начале двухтысячных стало одной из главных причин затормаживания развития генной инженерии. Французский исследователь Сералини утверждал, что ГМ-кукуруза

вызывает рак у крыс. Две группы подопытных животных поместили в одинаковые условия, а разница состояла лишь в питании. Одну группу кормили обычной кукурузой, а другую генно модифицированной. Результаты исследований были опубликованы в научном издании, но позже были отозваны. Что было не так? Если посмотреть на данные, разница в количестве животных, заболевших раком, которые ели гмо и негмо находится в рамках случайного разброса. Авторы не сделали статистический анализ. Самцы крыс болели раком реже если ели гмо, но это тоже в рамках случайного разброса. Об этом авторы упоминать не стали. Также как и о том, что исследуемая линия крыс к полутора годам жизни имеет 45% заболеваемости раком.

СМИ достаточно лишь кликбейта или громкого заголовка. Никто не будет докапываться до истины. Гораздо важнее красивое название, нежели авторитетность источника и научное подтверждение фактов. Так американская академия экологичной медицины призывает врачей огорождать пациентов от употребления ГМО, ссылаясь на некие исследования (нет конкретного указания), которые говорят, что такие продукты вредят в первую очередь органам пищеварительной и иммунной системы, ускоряют старение и приводят к бесплодию. Само по себе название «экологичная медицина» уже вызывает сомнения в компетентности авторов данной статьи.

При этом в подобных исследованиях никто не ссылается на всемирную организацию здравоохранения, которая говорит, что нет никаких принципиальных отличий между ГМО и неГМО. Или например на исследования центральных академий наук США и Китая. Есть большой отчёт, проведённый при финансировании европейского союза. В течение 10 лет проводились международные исследования в области генной инженерии, доказывающие безопасность ГМО.

С развитием маркетинга количество гринвошинга будет только увеличиваться. В рамках рассматриваемой проблемы одним из самых эффективных решений проблемы будет повышение образованности потребителя в области ГМО. Это также будет способствовать и развитию генной инженерии, что имеет обратные гринвошингу последствия — помощь экологии.

Нет смысла доказывать людям без биологического образования, что ГМО безопасно, ссылаясь на исследования. Как показали примеры, указанные выше, любую подобную информацию можно преподнести с

выгодной точки зрения. Но если человеку объяснить, что из себя представляет генная модификация, понимание процесса не позволит потребителю попадаться на уловки маркетологов.

ГМО является одним из самых спорных областей науки. Генная инженерия используется во многих сферах. Даже такие медицинские разработки, как ГМ-инсулин, широко используются во всём мире. Когда дело доходит до еды и сельского хозяйства, разгораются дебаты. Почему? Почему к одному и тому же относятся по-разному?

Ответ уже был дан выше – маркетинг. Стоит отметить, что главные лозунги гринвошинга в области ГМО «натуральные продукты». Вот только модификация такой же естественный процесс.

Люди проектировали жизнь тысячелетиями. С помощью селекции мы улучшали полезные свойства растений и животных. Любые особенности подразумевают экспрессию генов, даже селекция «естественным путём». На самом деле это абсурдное выражение. Человек стал так хорошо это делать, но никогда на самом деле не понимал до конца, как это работает, пока не открыл код жизни - дезоксирибонуклеиновую кислоту.

ДНК - сложная молекула, которая контролирует рост, развитие, работу и размножение всего живого. Информация закодирована в структуре молекулы - 4 нуклеотида располагаются попарно и формируют код с инструкцией. Если изменить инструкцию, изменится и существо, несущее ее в себе.

Принцип «замены инструкции» при селекции и человеческом вмешательстве один и тот же. В лабораторных условиях в генетическом коде делают некую замену. Эта же замена происходит во время естественных мутаций при скрещивании разных сортов растений. Поэтому и сказано выше, что «селекция естественным путём» это абсурдное выражение.

ГМО – это та же селекция, только в более продуктивном виде.

Если люди изменяли гены в течение тысяч лет, в чём тогда разница с "генетически модифицированными организмами", или ГМО? Искусственный отбор - это надежда на успех. Генная инженерия позволяет обойти этот фактор. Мы сами можем выбирать нужные нам черты, заставляя фрукты вырастать большими, быть защищёнными от вредителей и так далее.

Этот вопрос был источником серьёзной озабоченности с самого

начала. ГМ-растения, которые предназначены для употребления в пищу, проверяются на наличие всевозможных опасностей, а результаты анализов тщательно проверяются. После более чем 30 лет и тысяч исследований, есть научный ответ. Употреблять в пищу ГМ-растения не более рискованно, чем их не-ГМО эквивалент.

Но как насчёт растений, которые были разработаны, чтобы быть токсичными? Например, ВТ-культуры. Их гены заимствованы из бактерии *Bacillus Thuringiensis* и позволяют растениям производить белок, который разрушает пищеварительную систему большинства насекомых-вредителей. Растение делает свой собственный пестицид. Насекомые, которые едят его, умирают. Это и вызывает тревогу. Пестициды-спреи можно смыть, а яд ВТ-культур находится внутри растения. На самом деле, это не имеет большого значения. Яд - это точка зрения. Что безвредно для одного вида, может убить другой. Кофе, например, это яд, который убивает насекомых, но безвреден для нас. Или шоколад. Он опасен для собак, но приносит удовольствие людям. ВТ-культуры производят белок, который учитывает специфику пищеварительного тракта вредителей; он совершенно безвреден для нас.

Поэтому не стоит делать поспешных выводов, основываясь на непроверенных данных. Вот к чему это может привести – затормаживание развития целой области науки.

ГМО-технологии, являются на самом деле союзниками, а не врагами в этой борьбе, помогая сохранить и защитить природу и свести к минимуму наше пагубное воздействие на окружающую среду. Иногда, генная модификация является единственным вариантом

В 1990-х годах, промышленность папайи на Гавайях была атакована вирусом кольцевой пятнистости, который угрожал уничтожить всю папайю на островах.

Решением была генетическая модификация папайи, которая делала папайю устойчивой против вируса. Без этого промысел папайи был бы разрушен.

Сегодня множество веществ производится с помощью модифицированных организмов. Например, факторы свёртывания крови, гормоны роста и инсулин, которые раньше приходилось добывать из органов животных. Первая модифицированная в лабораторных условиях пища появилась на прилавках в 1994-м. Сохраняющий вкус помидор

мог дольше не портиться благодаря гену, подавлявшему фермент, вызывающий гниение.

90-е также отметились кратким экскурсом в инженерию человека. Для лечения женского бесплодия, зародышей наделили генами сразу трех человек. Таким образом впервые родились люди с тремя биологическими родителями. Все это уже очень здорово, но до недавнего времени изменение генов было крайне дорогим, сложным и занимало много времени.

Все изменилось благодаря революционной технологии - CRISPR (короткие палиндромные повторы, регулярно расположенные группами). Стоимость генной инженерии упала на 99%. Теперь вместо года для эксперимента достаточно нескольких недель, и практически любой может заняться генной инженерией при наличии лаборатории. Сложно передать, насколько CRISPR революционна, Она имеет потенциал изменить человечество навсегда.

Вне зависимости от ваших взглядов на генную инженерию, она коснется всех. Возражения о противоестественности процессов генной модификации уже не имеют смысла, потому что люди давно начали вмешиваться в естественный ход эволюции. И занимаются селекцией самих себя. Возьмем для примера синдром Дауна, один из самых распространенных генетических дефектов. В Европе около 90% беременностей с установленным наличием этого отклонения прерываются.

Каким бы ни было ваше мнение о генной инженерии, будущее наступает несмотря ни на что. То, что раньше было научной фантастикой, вскоре станет нашей новой реальностью. Реальностью, полной возможностей и препятствий.

В двух словах, у ГМО есть потенциал не только коренным образом изменить сельское хозяйство науку в целом, но также ослабить влияние нашего безответственного поведения по отношению к природе. Нет смысла сопротивляться развитию науки, т.к. это неизбежно. Из-за сопротивления родился, к примеру, так называемый гринвошинг, который опускает все подробности, рассказанные выше. Несколько вырванных фраз из контекста – и рождается целая маркетинговая политика, экономящая средства производителей и способствующая развитию экологической катастрофы.

Сегодня предприятия во многих отраслях сталкиваются с расту-

щими экологическими и социальными проблемами. Поскольку «зеленые» предприятия стремительно завоевывают рынок. Бизнес был основан на страсти предпринимателя к окружающей среде и здоровому образу жизни. Хотя мотивация, стоящая за открытием бизнеса, подкреплялась не инновационными или экологически и социально ответственными стремлениями, а необходимостью создания новых возможностей получения дохода. Кроме того, уровень, на котором некоторые компании прибегают к использованию гринвошинга, чтобы привлечь к своему бренду ничего не подозревающую публику с помощью маркетинговых уловок, еще раз подчеркивает эффективность «зеленой практики» для растущей базы потребителей определенных брендов.

Очевидно, что существует пробел в рассмотрении концепции устойчивого развития в управленческом и бизнес-образовании. Необходимо провести трансформацию учебных программ, связанных с предпринимательством, в высших учебных заведениях, чтобы соответствовать социальным требованиям ответственного ведения бизнеса. Чтобы создать благоприятную среду для перехода к зеленой экономике, следует проводить различные мероприятия с юридической и финансовой стороны, сопровождая мощную образовательную кампанию для всех уровней заинтересованных сторон.

На протяжении десятилетий феномен предпринимательства играет феноменальную роль в содействии экономическому росту и устойчивому экономическому развитию посредством создания инновационных продуктов, выхода на новые рынки, создания рабочих мест и так далее. Более того, в последние десятилетия термин «предпринимательство» трансформировался в «зеленое» предпринимательство (также известное как экопредпринимательство) из-за экспоненциального роста экологически чистой и устойчивой ответственности за окружающую среду.

Таким образом, хотя потребительский спрос на желанные и доступные продукты имеет первостепенное значение, компании также должны уравнивать давление активистов, правительств и общественности, требуя соблюдать экологическую этику, но при этом не «экологизировать» свои усилия.

Тестовые задания

1. Что представляет собой гринвошинг?
 - A) Стратегия снижения углеродного следа предприятия
 - B) Маркетинговая практика, направленная на создание ложного впечатления экологичности продукта
 - C) Государственная программа по сертификации экологически чистой продукции
 - D) Научный метод оценки воздействия продукции на окружающую среду
2. Какой из перечисленных примеров является классическим случаем гринвошинга?
 - A) Использование биоразлагаемой упаковки при производстве товара
 - B) Размещение в отелях просьб повторно использовать полотенца под предлогом заботы об экологии
 - C) Проведение независимого аудита выбросов предприятия
 - D) Внедрение замкнутого цикла водоснабжения на производстве
3. Почему маркировка «не содержит ГМО» на упаковке пищевой соды считается примером гринвошинга?
 - A) Пищевая сода сама по себе является вредной для экологии
 - B) У соды отсутствует ДНК, следовательно, она не может содержать ГМО
 - C) Такая маркировка обязательна по закону для всех продуктов
 - D) ГМО в соде невозможно обнаружить стандартными методами анализа
4. Какую роль играет CRISPR в современной генной инженерии?
 - A) Является методом органического земледелия
 - B) Обеспечивает значительное удешевление и ускорение процессов редактирования генов
 - C) Используется исключительно в косметологии
 - D) Применяется для сертификации экологически чистых продуктов
5. Как Всемирная организация здравоохранения оценивает безопасность ГМО-продуктов?
 - A) Считает их потенциально опасными для иммунной системы

В) Указывает на необходимость полного запрета их использования

С) Не выявляет принципиальных отличий в безопасности между ГМО и не-ГМО продуктами

Д) Рекомендует ограничивать их потребление детям и пожилым

6. Какой из факторов способствует распространению гринвошинга в сфере ГМО?

А) Высокий уровень биологической грамотности населения

В) Наличие строгого государственного регулирования маркировки

С) Недостаточная информированность потребителей о природе генетической модификации

Д) Отказ производителей от использования маркетинговых технологий

7. Что общего между традиционной селекцией и генной инженерией?

А) Оба метода полностью исключают вмешательство человека

В) Оба основаны на изменении экспрессии генов для получения желаемых признаков

С) Оба запрещены в странах Европейского союза

Д) Оба требуют использования CRISPR-технологий

8. Какой из перечисленных продуктов стал возможен благодаря генной инженерии?

А) Органическая пшеница

В) Инсулин, производимый модифицированными микроорганизмами

С) Эко-маркированная бытовая химия

Д) Переработанная бумага

9. Какой вывод можно сделать из исследования Сералини о ГМ-кукурузе?

А) Оно подтвердило высокую канцерогенность ГМО

В) Оно стало основой для глобального запрета ГМО

С) Его результаты были отозваны из-за отсутствия статистической достоверности

Д) Оно получило поддержку ВОЗ и Национальной академии наук США

10. Какова основная рекомендация автора для противодействия гринвошингу?

- А) Полный запрет рекламы экологических характеристик товаров
- В) Повышение уровня научной грамотности потребителей, особенно в области генетики
- С) Введение штрафов за использование зелёного цвета в упаковке
- Д) Переход всех предприятий на органическое производство

7.6. Зелёное предпринимательство и этика потребления: от принципов устойчивого развития к борьбе с гринвошингом

Одна из важнейших целей страны – это улучшение уровня её граждан. В связи с этим особое внимание сейчас уделяется тому, что может благоприятно повлиять на это. Появление «зелёной экономики» и было инициировано данными положениями.

Новые всплески технологического и экономического роста не всегда оказывали положительное влияние на другие секторы, но появление «зелёной экономики» модернизировало эти процессы. В частности, инновационное развитие стало включать в себя элементы сохранения и поддержки окружающей среды, а экологичность стала одним из преобладающих критериев.

Развитие экологически ориентированного бизнеса несёт в себе потенциально очень важное значение: окажет положительное влияние на экологическую обстановку, увеличит уровень конкурентоспособности товаров и услуг.

«Зелёное предпринимательство» популярно во многих странах, наибольшим образом в странах туристического направления, т.к. уже показало свою эффективность, повлияв на рост экономики тех стран.

«Зелёное предпринимательство» представляет собой симбиоз научно-исследовательской, финансовой и производственной деятельности по изготовлению товаров, разработке услуг и исполнению работ, основное назначение которых заключается в сбережении и восстановлении окружающей среды, повышению экологичности товаров и производства, сохранении природных ресурсов.

«Зелёное предпринимательство» может иметь неограниченное число различных направлений: экотуризм, правильное обращение с отходами на производстве, ресурсосбережение, производство экотоваров и экоуслуг.⁹⁸

Неразрывно связан с экологическим предпринимательством экологический менеджмент, фактически он является его составной частью. Экологический менеджмент заключается в проведении мероприятий, внедрении систем, которые позволяют снизить оказываемые на природу негативные эффекты, а также базируется на важных факторах, позволяющих:

- Обосновать с экономической точки зрения применение / внедрение экоменеджмента;
- Закрепить применение / внедрение системы экологического менеджмента по части правового обоснования;
- Проводить наблюдение и анализ экологической обстановки;
- Получать данные и опыт, на основании которых появляется возможность сформировать информационную базу, необходимую для развития экологического образования и в частности для продвижения применения экологического менеджмента;
- Формировать новую систему взглядов, в которой будут превалировать ценности экологического характера, а приоритетом будет сохранение и восстановление окружающей среды.

Современное общество приходит к осознанию того, что продукт «зелёного предпринимательства» представляет собой не просто экотовар в его реальном воплощении, но и трансформацию отношений между продавцом и покупателем. Формируются новые взгляды на ведение бизнеса.⁹⁹

«Зеленое предпринимательство» базируется принципах «зелёной экономики». Данные принципы были сформулированы в 2012 году Коалицией зелёной экономики на основании заявок сотен респондентов, деятельность которых связана с экономикой и устойчивым развитием. После всестороннего обсуждения было выделено девять основных

⁹⁸ Гришина Е.В. «Зелёное предпринимательство» в России: настало время формировать экологический рейтинг компаний–природопользователей [Электронный ресурс] // Экологический вестник России. URL: <https://ecovestnik.ru/index.php/novosti/2142-zeljonoe>

⁹⁹ Козлова О. А., Волкова И. А. Тренды в развитии зеленого бизнеса: опыт стран ЕС и российская практика : монография / О. А. Козлова, И. А. Волкова. — Москва : Знание-М, 2020. 130 с.

принципов.¹⁰⁰

Они представлены в табл. 68.

Таблица 68

Девять основных принципов «зелёной экономики»

Принцип	Описание
Устойчивого развития	• Способствует реализации устойчивого развития, но не нацелено на его то, чтобы служить заменой ему; • Заключается в принятии и осознании организацией своей связи с окружающей средой и эффектами, которые она на неё оказывает; • Нацелено на создание благополучных условий для каждого интересанта; • Затрагивает не только экономические, но и социальные и экологические аспекты, при разработке комплекса действий, включающихся в политику компании. •
Справедливости	• Осуществляет содействие соблюдению равных условий как по горизонтали - между странами и внутри них, так и по вертикали – между поколениями; • Заключается в соблюдении прав человека, принятии культурного разнообразия, уважении прав коренных народов; • Поддерживает обеспечение гендерного равенства.
Достоинства	• Принимает во внимание вклад неоплачиваемого труда; • Осуществляет поддержку права на развитие, в том случае, если оно будет иметь устойчивый характер; • Способствует преобразованию традиционных рабочих мест через увеличение потенциала и расширение линейки навыков; • Заключается в уважении прав работников компании, формировании базы новых «зелёных» рабочих мест; • Помогает снизить уровень бедности; • Способствует обеспечению достойного уровня человеческого развития по всему миру • Предполагает повсеместный доступ к базовому социальному набору: образованию, водным ресурсам, электроэнергии, здравоохранению и т.д.;
Здоровой планеты	• Принимает во внимание, что существует зависимость от экосистем;

¹⁰⁰ Зоимова, Э. М. Понятие и принципы "зеленой" экономики / Э. М. Зоимова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5, № 1(14). – С. 13-17. – EDN VOIMVN.

	• Обязует не преступать экологических границ; • Обязует, насколько это возможно, сокращать любое вредное воздействие на окружающую среду; • Призывает прибегать только к эффективному и рациональному использованию природных ресурсов; • Осуществляет оценку рассматриваемых для внедрения технологий до непосредственного применения; • Основывается на принципе предосторожности: разрешать изменения только после того, как будет подтверждена их безопасность для природы; • Предполагает формирование экономической политики, содержащей наиболее выгодные условия по части защиты окружающей среды и населения; • Стремиться к установлению баланса между экологическими, социальными и экономическими отношениями.
Включения	• Базируется на принципе прозрачности, обоснованных научных знаниях и явном участии всех заинтересованных; • Осуществляет поддержку эффективного характера управления на любом из уровней; • Предполагает предоставление людям возможности принять участие на добровольной основе в приобщении к выполнению экологических и/или социальных целей; • Основывается на постулатах взаимного уважения культур, ценностей, религиозных взглядов и т.д. • Предполагает отсутствие ограничений на вовлечение участников количеством, возрастом, половой принадлежностью, уровнем образования, какими-либо другими характеристиками; • Предоставляет возможность повысить уровень осведомлённости общества о проблемах в окружающей среде и путях их решения.
Надлежащего управления и подотчётности (Ответственности)	• Предполагает ознакомление всех заинтересованных сторон о процессе и последствиях внедрения мер экономического, экологического и социального характера в части устойчивого развития путём отражения необходимой информации в отчётности; • Продвигает международное сотрудничество, а также «прозрачное» ведение дел; • Заключается в том, что основывается в большей части случаев на международных стандартах в области экологии и соблюдения прав человека.
Устойчивости	• Поддерживает идею совершенствования систем защиты окружающей среды и соцзащиты, включая также умения адаптироваться под критические обстоятельства;

	• Предполагает установление стандартного минимума по социальной защите; • Заключается в использовании доступного ресурса по навыкам, но с их потенциальным развитием; • Осуществляет продвижение системных подходов, т.к. они наилучшим образом позволяют наладить взаимосвязи и внедрить необходимые поправки.
Эффективности и достаточности	• Нацелен на то, чтобы отражались реальные цены, включающие в себя как социальные, так и внешние факторы; • Исполняет принцип «загрязнитель платит», который заключается в том, что все негативные эффекты, нанесённые окружающей среде, должен оплачивать и исправлять тот, кто их нанёс;
Эффективности и достаточности	• Заключается в том, что компания должна стремиться к тому, чтобы выбросы и отходы были нулевыми, использование ресурсов максимально эффективным; • Приоритизирует использование возобновляемых источников энергии и ресурсов; • Поддерживает культурную метаморфозу к устойчивому образу жизни;
Эффективности и достаточности	• Лоббирует экологические, социальные и экономические новшества; • Предоставляет справедливые права на пользование интеллектуальной собственностью через глобальную правовую базу.
Поколений	• Ставит в приоритет долгосрочные и научно обоснованные решения перед краткосрочными; • Способствует сбережению ресурсов и улучшению уровня жизни людей в долговременной перспективе; • Предполагает справедливое решение вопросов как между поколениями, так и внутри; • Обеспечивает продвижение равного образования в частности устойчивого образования для детей; • Осуществляет влияние на финансовый сектор для того, чтобы он осуществлял поддержку и развитие «зелёной» экономики.¹⁰¹

Исходя из обширного количества перечисленных в табл. 68 принципов и характеристик, описывающих «зелёную экономику» и «зелёное предпринимательство», в частности, можно вывести перечень общих параметров, свойственных им (табл. 69).

¹⁰¹ 9 principles of a green economy? An online consultation // Green Economy Coalition. – 2012. – URL: <https://www.greenecommycoalition.org/news-and-resources/sign-9-principles-green-economy>

Перечень параметров, приведённый в табл. 69, носит весьма сбалансированный характер, уделено внимание каждому из направлений устойчивого развития. Следовательно, ещё раз подтверждается, что «зелёное предпринимательство» не может служить заменой устойчивому развитию, но существует в его рамках, т.е. является его составной частью.

Таблица 69

Общие параметры, присущие «зелёному предпринимательству»

Направление	Составляющие
Экологическое	• Эффективное и рациональное использование природных ресурсов; • Стремление к тому, чтобы выбросы и отходы были нулевыми; • Охрана окружающей среды, проведение мероприятий по её восстановлению.
Экономическое	• Финансовая поддержка мероприятий «зелёной» политики; • Формирование справедливой цены на товары, работы или услуги, учитывающей все необходимые экономические, экологические и социальные факторы.
Социальное	• Формирование и расширение базы «зелёных» рабочих мест; • Взаимное уважение культур, ценностей, религиозных взглядов; • Отсутствие гендерных, возрастных и т.п. предрассудков; • Соблюдение равных условий при решении как междустрановых и внутристрановых, так и вопросов между поколениями; • Беспрепятственный доступ к базовому социальному минимуму; • Улучшение уровня жизни людей в долгосрочной перспективе.
Общее	• Установление баланса между экологическими, социальными и экономическими отношениями; • Совершенствование государственного регулирования в сфере устойчивого развития; • Выбор экономической политики, включающей лучшие условия по предложениям по защите окружающей среды и помощи населению.

Неразрывно связан с «зелёным предпринимательством» и эко-маркетинг. Экологический маркетинг – это, относительно новое направление в маркетинге, целями которого являются увеличение

спроса на экотовары, работы и услуги, а также воспитание у клиентского сектора навыка добросовестного потребления.¹⁰²

Традиционно рассматриваются следующие варианты стратегий экомаркетинга¹⁰³:

1. Стратегия устойчивого дизайна

Устойчивый дизайн представляет собой разновидность проектирования, особенность которого заключается в том, что фокус проекта сбалансирован между экономическими, экологическими и социальными показателями проекта. При этом объект проекта может иметь любое воплощение: как материальное (есть физическое воплощение), так и цифровое (программы/сервисы).

Устойчивый дизайн обычно сопряжён с внедрением концепции полного жизненного цикла, применением вторичного сырья, снижением отходов производства.^{103,104}

2. Экологическая корпоративная социальная ответственность

В рамках корпоративной социальной ответственности с началом текущего века появилось новое направление – экологическое. Любое из предприятий, маленькое или большое, оказывает влияние на окружающую среду. С течением временем данный факт осознали и приняли сами владельцы компаний и предприятий, а именно: компании начали формировать и утверждать собственные экологические политики.

Прибегая к использованию данной стратегией, предприятие должно быть готово при продвижении своих товаров, работ или услуг позиционировать их таким образом, чтобы покупатель или клиент понимал, что компания взяла на себя ответственность перед обществом и окружающей средой за процесс производства, реализации и т.д.¹⁰⁵

3. Стратегия «зелёного» ценообразования

«Зелёные» товары, работы или услуги чаще всего превосходят по

¹⁰² Мишачева Е. С. Экологический маркетинг // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. №3. С. 295-299. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/88/35>

¹⁰³ Кожевина О. В., Беляевская-Плотник Л. А. Формирование моделей «зеленого» предпринимательства на основе сегментации рынка с учетом принципов ответственного потребления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. №1.

¹⁰⁴ Тодаева Б. Что такое sustainable design, и чем занимается дизайнер устойчивых продуктов? // Режим доступа: <https://design-mate.ru/read/an-experience/sustainable-design-and-sustainable-product-designer>

¹⁰⁵ Макаров И.Н., Осипова И.В. Корпоративная ответственность: экологическая ответственность бизнеса в условиях зеленой экономики // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 2. – С. 449-462. – doi: 10.18334/ce.16.2.114224

стоимости аналогичные товары, но не экологичного характера. Объясняется это тем, что для первых товаров применяются экологические технологии и/или натуральное сырьё, так как их стоимость по обыкновению выше стоимости применения обычных ресурсов, то это не может не повлиять на конечную цену продукта.¹⁰⁶

При использовании стратегии «зелёного» ценообразования уместно дать понять предполагаемому покупателю, что именно повлияло на то, что цена продукта выше средней. Применять данную стратегию целесообразно, когда хорошо изучена целевая аудитория.

4. Стратегия устойчивой упаковки

На сегодняшний день данная стратегия становится весьма популярной. В 2022 году появился новый стандарт - Добровольный отраслевой стандарт устойчивой упаковки. Он базируется на российском и зарубежном опыте, рекомендациях бизнес-экспертов и актуальной версии законов РФ. В стандарте приведено много полезной информации, которой могут воспользоваться предприниматели, желающие прибегнуть к данной стратегии. В частности, стандарт приводит общие принципы того, какой должна быть устойчивая упаковка. Они приведены на рис. 136.

Добровольный отраслевой стандарт устойчивой упаковки на данный момент поддерживают 40 компаний, из них свыше 26 приняли непосредственное участие в разработке данного Стандарта. Среди наиболее известных компаний: X5 Retail Group, Ozon, ВкусВилл, Азбука вкуса, Metro, Лента, Яндекс Маркет, Магнит и т.д.¹⁰⁷

Современные потребители становятся всё более осознанными, по всему миру растёт количество людей, предпочитающих делать свой выбор разумно.

¹⁰⁶ Жуковская Евгения Александровна Формирование бизнес-модели производства и реализации органической продукции с учетом принципов ответственного потребления // МСХ. 2023. №1 (391). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-biznes-modeli-proizvodstva-i-realizatsii-organicheskoy-produktsii-s-uchetom-printsipov-otvetstvennogo-potrebleniya> (дата обращения: 28.11.2023).

¹⁰⁷ Добровольный отраслевой стандарт устойчивой упаковки - ECR Russia (Efficient Consumer Response) – [офиц. сайт] - URL: https://ecrsustainability.ru/standard_main



Рис. 136. Принципы устойчивой упаковки

В связи с этим всё более популярными становятся экотовары. НП «Экологический союз» и Экобюро GREENS провели исследование среди ответственных потребителей, касающееся различных аспектов их поведения. Были получены следующие результаты:

1. Относительно мотивов приобретения экологических товаров. Они представлены на рис. 137.

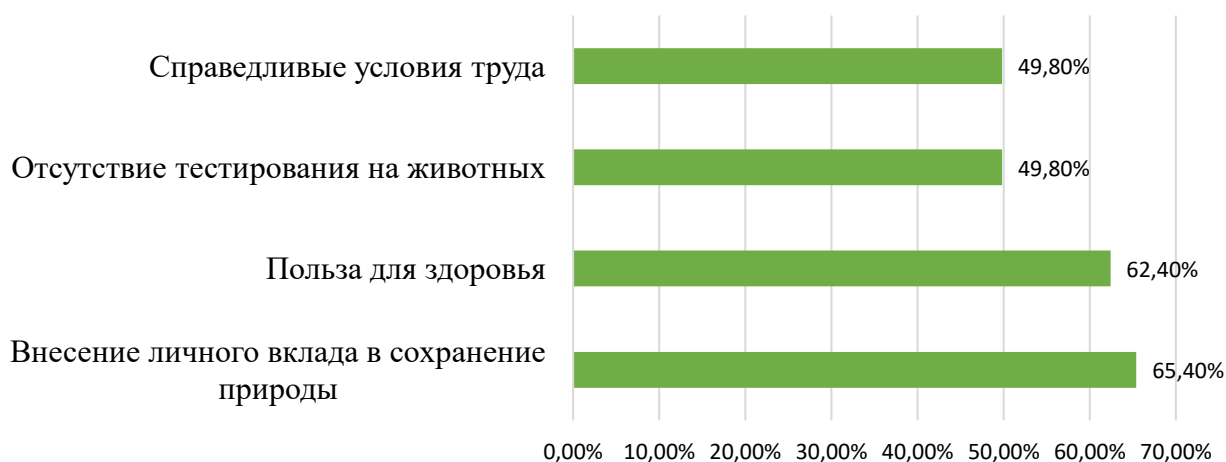


Рис. 137. Основные мотивы приобретения экологических товаров

2. Относительно признаков, по которым товар может действительно считаться экологичным.

Основным критерием признания товара как экологичного служит наличие экомаркировки, с этим согласилось 78,6% опрошенных, причём из всех респондентов хорошо разбираются в экомаркировках и экодзнаках меньше четверти опрошенных (23,4%).

3. Относительно доверия экомаркировкам данные представлены на рис. 138.

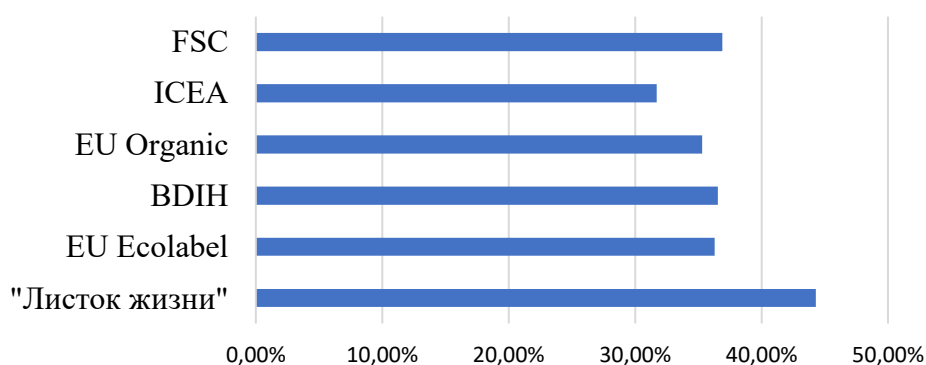


Рис.138. Экодзнаки, вызывающие доверие у покупателей

Наиболее признаваемой была отмечена российская экологическая маркировка товаров «Листок жизни» (44,3%). Данным знаком отмечаются товары, оцененные по их жизненному циклу.

4. Относительно категорий экотоваров данные представлены на рис.139.

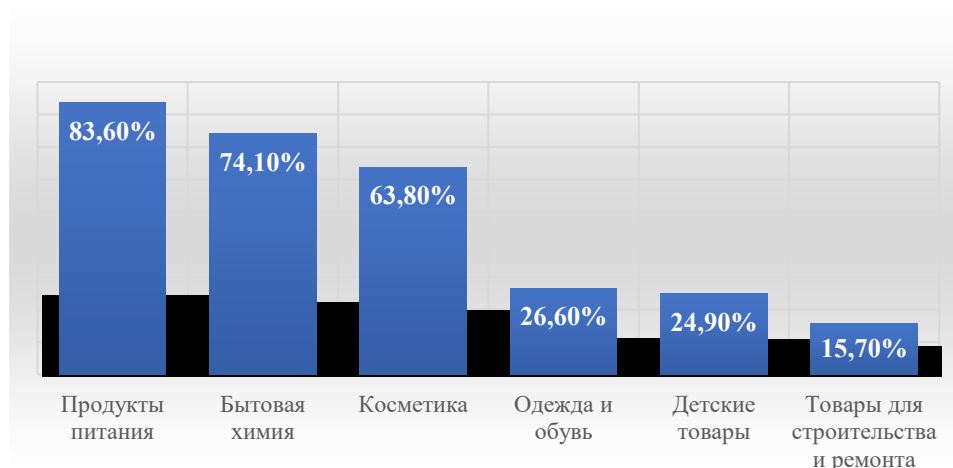


Рис.139. Наиболее предпочитаемые потребителями категории экотоваров

Исходя из данных рис. 139, можно заключить, что больше всех пользуются спросом экологические продукты питания, высокие показатели показывают спрос на экологическую бытовую химию и косметику.

5. Относительно препятствий, которые сдерживают потребление экопродукции, данные представлены на рис. 140.

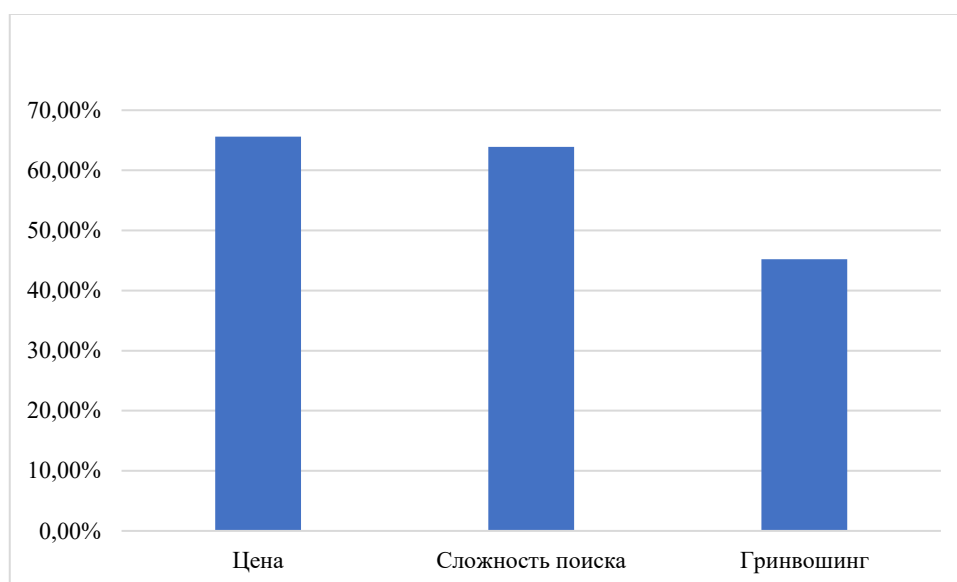


Рис.140. Препятствия на пути экопотребления

Как показал опрос, один из главных барьеров на пути к покупке экопродукции – это её высокая цена (65,6%), тем не менее несмотря на это почти все респонденты (94,5%) готовы заплатить за экотовары больше, а почти 40% опрошенных устраивает, если наценка достигнет 30%.

Большой проблемой экологической продукции является гринвошинг. Гринвошинг представляет собой ситуацию, когда продукция начинает позиционироваться как экологическая, хотя у неё нет для этого нужных оснований.¹⁰⁸

Таким образом, «зелёное предпринимательство» - это особая форма предпринимательской деятельности, более осознанная. «Зелёное предпринимательство» хорошо вписывается в концепцию устойчивого развития, которая сейчас усиленно продвигается.

¹⁰⁸ Результаты опроса «Почему и как покупатели выбирают экотовары?» // Экологический союз [офиц. сайт] - URL: <https://ecounion.ru/pochemu-i-kak-pokupateli-vybirayut-ekotovary/>

Потребительские предпочтения также играют большую роль в продвижении «зелёного предпринимательства»: сейчас среди покупателей начинает всё больше применяться культура рационального и осознанного потребления. Данное наблюдение непосредственно положительно влияет на «зелёных предпринимателей».

Но, тем не менее, нельзя утверждать, что не существует никаких сложностей. Они существуют и их достаточно много. Например, такое явление как гринвошинг, фактически оно представляет собой введение в заблуждение покупателя, которое в будущем может бросить тень на всю экопродукцию.

Тестовые задания

1. Что является основной целью «зелёного предпринимательства»?

- A) Максимизация краткосрочной прибыли любой ценой
- B) Сбережение и восстановление окружающей среды при ведении бизнеса
- C) Полный отказ от использования технологий
- D) Исключительно работа с государственными субсидиями

2. Какой из перечисленных принципов «зелёной экономики» подразумевает справедливое распределение ресурсов между поколениями?

- A) Принцип эффективности
- B) Принцип справедливости
- C) Принцип здоровой планеты
- D) Принцип поколений

3. Что такое «гринвошинг»?

- A) Государственная программа по сертификации экотоваров
- B) Маркетинговая практика, создающая ложное впечатление экологичности продукта

- C) Научный метод оценки углеродного следа
- D) Технология переработки отходов

4. Какой из перечисленных примеров является классическим случаем гринвошинга?

- A) Использование биоразлагаемой упаковки
- B) Маркировка «не содержит ГМО» на упаковке пищевой соды
- C) Проведение независимого экологического аудита

- D) Участие в программе посадки деревьев
5. Какой из перечисленных стратегий экомаркетинга предполагает использование переработанных материалов и снижение отходов?
- A) Стратегия устойчивого дизайна
 - B) Стратегия «зелёного» ценообразования
 - C) Стратегия корпоративной социальной ответственности
 - D) Стратегия устойчивой упаковки
6. Согласно исследованию, какой из перечисленных факторов является главным препятствием для покупки экотоваров?
- A) Сложность поиска
 - B) Недоверие к маркировке
 - C) Высокая цена
 - D) Отсутствие разнообразия
7. Какой из перечисленных документов регулирует обращение с персональными данными в России и важен для цифрового экомаркетинга?
- A) Федеральный закон «О рекламе»
 - B) Федеральный закон «О персональных данных» № 152-ФЗ
 - C) Федеральный закон «О защите прав потребителей»
 - D) Федеральный закон «О цифровой экономике»
8. Какой из перечисленных принципов «зелёной экономики» требует, чтобы компании платили за нанесённый экологический ущерб?
- A) Принцип устойчивого развития
 - B) Принцип эффективности и достаточности («загрязнитель платит»)
 - C) Принцип включения
 - D) Принцип достоинства
9. Какой из перечисленных инструментов помогает повысить доверие потребителей к экотоварам?
- A) Использование зелёного цвета на упаковке
 - B) Наличие официальной экологической маркировки (например, «Листок жизни»)
 - C) Яркая реклама в социальных сетях
 - D) Снижение цены на 10%
10. Какой из перечисленных подходов является наиболее эффективным способом противодействия гринвошингу?

- A) Запрет на использование слова «эко» в маркетинге
- B) Повышение научной и экологической грамотности потребителей
- C) Введение единой государственной упаковки для всех товаров
- D) Полный запрет на продажу неорганических продуктов

7.7. Агротуризм как практика осознанного и этичного потребления: цифровые вызовы и устойчивое развитие сельских территорий

В условиях урбанизации, стремительного темпа жизни и растущего интереса к экологичному потреблению агротуризм становится всё более востребованным. Его популярность объясняется несколькими ключевыми факторами, которые делают это направление не просто модным трендом, а устойчивым трендом с долгосрочными перспективами.

Агротуризм и массовый туризм представляют собой два принципиально разных подхода к организации отдыха, каждый из которых имеет свои особенности. Отличие агротуризма от массового туризма представлено в табл. 70.

Таблица 70

Отличие агротуризма от массового туризма

Критерий	Агротуризм	Обычный туризм
Влияние на природу	Минимальное	Загрязнение, вырубki
Энергопотребление	Солнце, ветер	Центральные сети
Питание	Локальное, органическое	Импортные продукты
Отходы	Компостирование	Пластик, свалки

Агротуризм (сельский туризм) – это перспективное направление, которое сочетает в себе отдых на природе, знакомство с сельским бытом и поддержку локальных производителей. В последние годы он набирает популярность, становясь не только способом разнообразить досуг, но и важным инструментом экономического развития сельских регионов.

Агротуризм становится одним из приоритетных направлений развития сельских территорий России. Это подтверждается государственной стратегией развития туризма до 2035 года и активным внедрением программ поддержки данного направления. Программы государственной поддержки охватывают более 60 регионов России, что свидетельствует о масштабности данного направления развития сельских территорий.

Мировые тренды показывают, что путешественники всё чаще выбирают осознанные и ответственные форматы отдыха, которые учитывают экологические, социальные и культурные аспекты (рис.141).

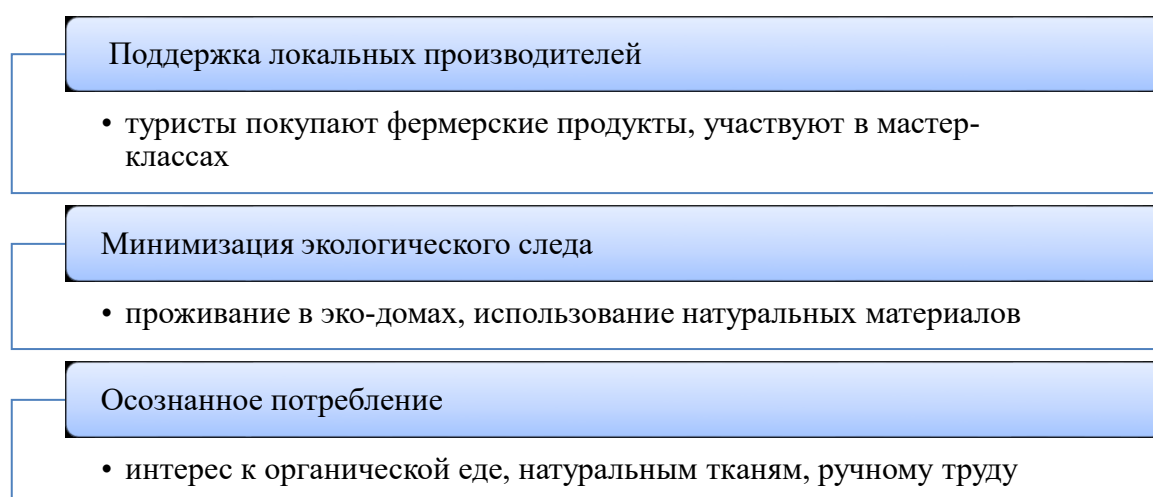


Рис. 141. Принципы устойчивого туризма

Согласно данным всемирной туристской организации (UNWTO), спрос на сельский и экотуризм вырос на 30% за последние 5 лет. В России агротуризм развивается в Краснодарском крае, Алтае, Карелии, где туристы совмещают отдых с участием в сельхозработах.

Агротуризм представляет собой особую форму туристической деятельности, которая предполагает непосредственное вовлечение отдыхающих в сельскохозяйственный процесс. Это не просто посещение сельских территорий, а активное участие в традиционной аграрной жизни (рис. 142).

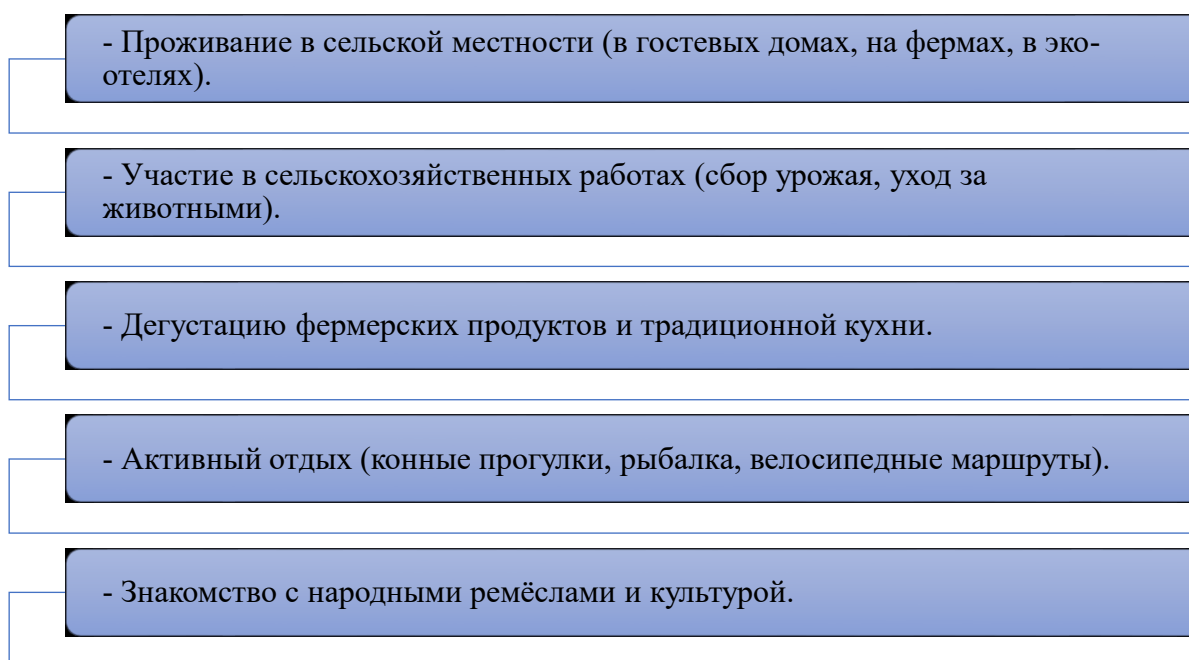


Рис. 142. Вовлечение отдыхающих в сельскохозяйственный процесс

Этот вид туризма особенно востребован среди горожан, уставших от шума и суеты, а также среди семей с детьми, которые хотят показать ребёнку жизнь за пределами мегаполиса (рис. 143).

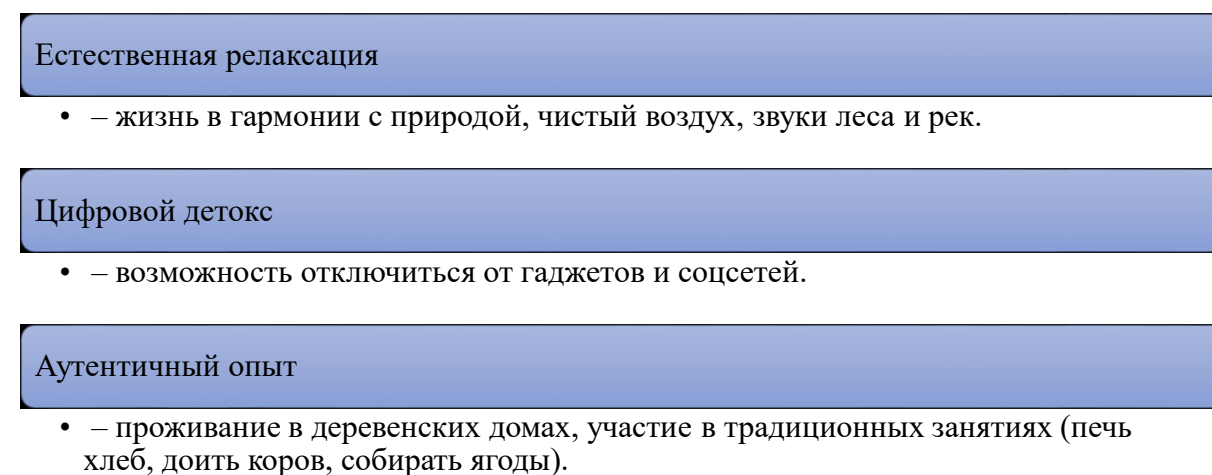


Рис. 143. Причины востребованности агротуризма среди горожан

Агротуризм выступает не только как форма досуга, но и как эффективный механизм экономического развития сельских территорий, способствующий устойчивому росту региональной экономики, сохранению культурного наследия и улучшению качества жизни сельского населения (табл. 71).

Таблица 71

Агротуризм в развитии сельских территорий

№ п/п	Воздействие	Описание
1.	Экономическая выгода	- Дополнительный доход для фермеров и местных жителей. - Создание новых рабочих мест (гиды, повара, организаторы мероприятий). - Развитие смежных отраслей (ремесленничество, пищевое производство)
2.	Сохранение культурного наследия	- Возрождение традиций, народных промыслов, локальных праздников. - Популяризация аутентичной кухни и рецептов.
3.	Экологический аспект	- Продвижение экотуризма и ответственного потребления. - Поддержка органического земледелия и фермерских хозяйств.

Агротуризм обеспечивает дополнительный доход для фермеров посредством аренды жилья и продажи продуктов, а также проведению экскурсий. Способствует созданию рабочих мест (гиды, повара, аниматоры, ремесленники. развитию инфраструктуры (улучшение дорог, появление кафе, сувенирных лавок). Например, в Беларуси программа развития агроэкоусадьб помогла оживить депрессивные деревни.

Ключевые экономические эффекты от развития агротуризма представлены на рис.144.



Рис. 144. Основные экономические эффекты

Экономические преимущества агротуризма проявляются не только в непосредственных доходах от туристической деятельности, но и в косвенном воздействии на развитие местной экономики через создание новых бизнес-возможностей, развитие малого бизнеса на селе, модернизацию существующей инфраструктуры, создание новых туристических продуктов, продвижение местных товаров и услуг, формирование дополнительных каналов сбыта сельхозпродукции.

Сегодня всё больше родителей сознательно выбирают агротуры как альтернативу традиционному городскому досугу (табл. 72). Их цель, показать детям настоящую природу, а не зоопарки и торговые центры. Научить детей уважению к труду (сбор урожая, уход за животными). Дать практические навыки (показать, как растут овощи, откуда берётся молоко).

Формат агротуров может включать: фермерские лагеря для детей, гастрономические туры с дегустациями, мастер-классы по народным ремёслам.

Таблица 72

Почему родители выбирают агротуризм для детей: цели и результаты

Цель родителей	Конкретные действия/Опыт в агротуризме	Приобретаемые детьми навыки и ценности	Глубинный воспитательный эффект
Показать настоящую природу	Погружение в естественную среду (поля, леса, фермы), взаимодействие с животными в их привычной среде обитания.	Понимание естественных процессов в природе, связь с живым миром.	Формирование экологического сознания, реалистичного представления о мире за пределами города.
Научить уважению к труду	Непосредственное участие в сельхозработах: - сбор урожая (ягоды, овощи, фрукты); - уход за животными (кормление, поение, чистка); - помощь в саду/огороде (прополка, посадка).	Осознание ценности и сложности сельскохозяйственного труда. Уважение к людям труда.	Формирование трудолюбия, ответственности, понимания значимости труда для жизни общества.
Дать практические знания и навыки	Наглядная демонстрация жизненных циклов: - как растут овощи/фрукты (от семечка до стола); - происхождение продуктов (от коровы → молоко; курица → яйцо; пчела → мед).	Понимание происхождения пищи. Базовые сельскохозяйственные навыки. Ценность натуральных продуктов.	Формирование основ здорового питания, осознанного потребления, практического понимания основ жизнеобеспечения.

Такой опыт становится важным образовательным инструментом, дает бесценные практические знания, формирует осознанное отношение к окружающей среде, питанию и труду с самого детства.

Во многих странах агротуризм поддерживается на законодательном уровне и включает:

- субсидии на развитие сельского жилья;
- обучение для предпринимателей, продвижение через туристические маркетплейсы.

В России с 2021 года действует программа «Сельский туризм», которая помогает фермерам развивать гостевые дома.

В ближайшие годы этот вид туризма будет только расти, особенно в странах с богатыми природными ресурсами и аграрным потенциалом.

Несмотря на потенциал, агротуризм сталкивается с рядом сложностей (табл. 73).

Таблица 73

Основные сложности развития агротуризма

Категория сложности	Конкретные проявления	Основные последствия
1. Неразвитая инфраструктура	Плохое состояние подъездных дорог (грунтовки, разбитые дороги). Отсутствие или низкое качество базовых удобств: туалеты, душевые, парковки. Проблемы с связью (интернет, мобильная связь). Недостаточное обеспечение безопасности (освещение, ограждения).	Снижение комфорта и безопасности туристов. Ограничение доступности объектов, особенно в плохую погоду. Падение привлекательности и негативные отзывы. Трудности в привлечении семей с детьми и требовательных клиентов.
2. Дефицит информации и продвижения	Отсутствие единой информационной платформы (каталога, карты объектов). Низкая цифровая грамотность владельцев, слабое присутствие в интернете (сайты, соцсети). Неэффективный маркетинг, неумение выделить УТП. Недостаточное сотрудничество с туроператорами и СМИ.	Низкая известность объектов и направлений. Трудности для потенциальных туристов в поиске и выборе. Неполная загрузка объектов даже в сезон. Потеря конкурентных преимуществ.
3. Выраженная сезонность спроса	Основной поток туристов приходится на летние месяцы и выходные. Резкий спад спроса в осенне-зимний период, будние дни. Зависимость от погодных условий.	Низкая рентабельность из-за простоя мощностей большую часть года. Сложности с планированием и удержанием персонала. Неравномерная финансовая нагрузка. Риски банкротства малых хозяйств.

Возможные пути решения ключевых проблем агротуризма представлены на рис. 145.

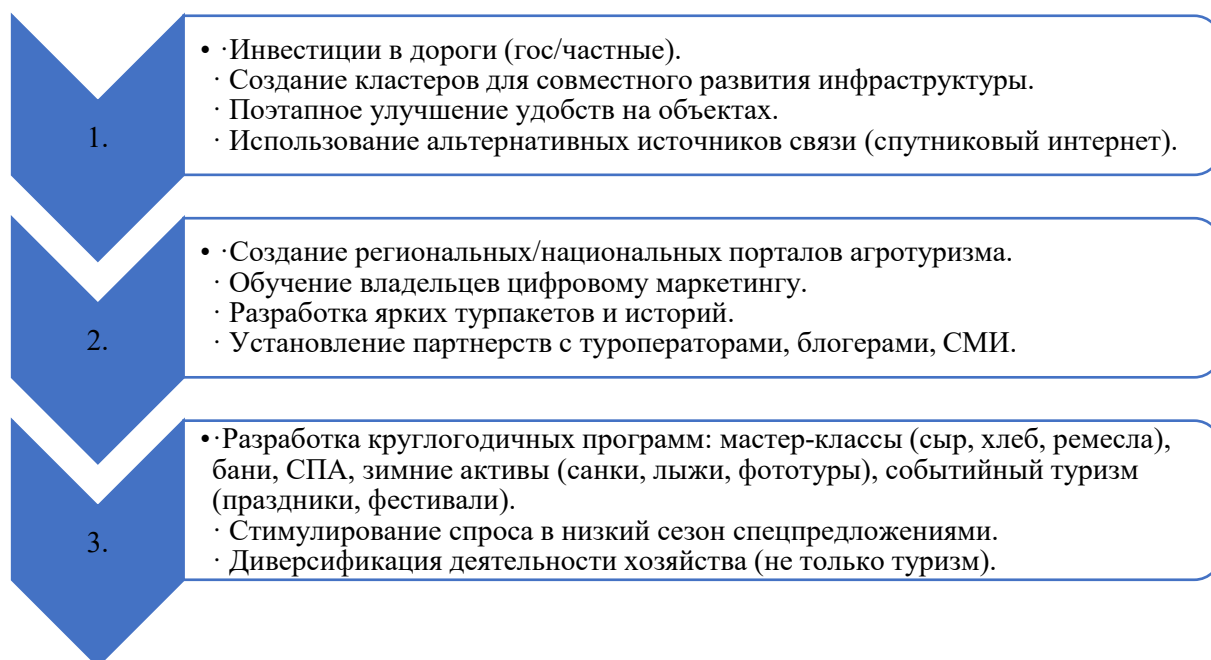


Рис. 145. Пути решения проблем

При грамотной поддержке со стороны государства (субсидии, обучающие программы) и частных инвесторов агротуризм может стать драйвером развития сельских регионов.

Агротуризм – это не просто модный тренд, а доходное бизнес-направление, способное стать дополнительным или даже основным источником прибыли для сельских жителей, фермеров и предпринимателей.

На разных уровнях агротуризм дает различные экономические преимущества.

Для фермеров и владельцев агроусадоб помимо традиционного сельского хозяйства, агротуризм создает дополнительные источники заработка: проживание (аренда домов, комнат, глэмпинг); питание (обеды из фермерских продуктов, мастер-классы по кулинарии); экскурсии и развлечения (конные прогулки, рыбалка, сбор ягод); продажа местных товаров (мёд, сыр, сувениры ручной работы).

Для местных жителей такими источниками дополнительного дохода могут служить: допзаработок (работа гидом, поваром, экскурсоводом), реализация продукции (молоко, овощи, вязаные изделия).

Агротуризм стимулирует занятость в депрессивных регионах развивая гостиничный сервис (администраторы, горничные) и обслуживание (повара, аниматоры, экскурсоводы); ремесленники и фермеры (поставщики локальных товаров).

Способствует развитию инфраструктуры: строительство и ремонт дорог; открытие кафе, магазинов, заправок; развитие мобильной связи и интернета.

Благодаря агротуризму происходит снижение оттока населения. Молодёжь остается в селе, если есть доходные варианты работы (вместо переезда в город).

Агротуризм поддерживает малый бизнес и фермерские хозяйства, обеспечивает дополнительный сбыт продукции. Туристы покупают сыр, мёд, овощи, мясо напрямую у фермеров. Так же популярность набирают гастротуры и фуд-фестивали.

Способствует повышению стоимости бренда. Фермеры могут продавать товары под своим именем (например, “Сыр от Марии”), участвовать в ярмарках и фестивалях привлекая новых клиентов.

Во многих странах агротуризм субсидируется или имеет льготное налогообложение (например, в России субсидии на открытие – до 3 млн руб. по программе «Агротуризм»). Развитый агротуризм делает регион более привлекательным для инвестиций. Крупные инвесторы вкладываются в агроотели и экофермы. Развиваются смежные отрасли (транспорт, торговля).

Агротуризм – это не только экономическая выгода, но и устойчивая модель взаимодействия с природой. В отличие от массового туризма, который часто вредит экосистемам, агротуризм строится на принципах бережного отношения к окружающей среде. Рассмотрим ключевые экологические преимущества этого направления.

1. Сохранение биоразнообразия и защита природных ландшафтов

Фермеры и владельцы агроусадеб заинтересованы в сохранении лесов, рек и лугов, ведь это их главный туристический ресурс. Вместо вырубки лесов под застройку развивается экологичный туризм с минимальным вмешательством в природу.

Некоторые агрохозяйства создают экопарки или заказники для защиты животных и растений. Туристы участвуют в волонтерских программах (посадка деревьев, учет птиц).

Например, в Беларуси агроэкоусадьбы сотрудничают с заказниками, предлагая туры по наблюдению за зубрами.

2. Уменьшение углеродного следа

Туристы едят местные продукты (меньше транспортировки и как следствие меньше выбросов CO₂). Используется возобновляемая энергия (солнечные панели, биогаз). Благодаря агротуризму происходит отказ от массового туризма. Агротуризм избегает перегруженных курортов, где страдает природа. Вместо одноразовой агротуристы посуды используют глиняную, деревянную.

3. Органическое земледелие и экологичное животноводство

Многие агротуристические хозяйства переходят на биоудобрения (компост, сидераты). Используют естественные методы защиты растений (совместные посадки, птицы для борьбы с вредителями).

Внедрение эко-животноводства становится эффективным инструментом развития сельских территорий, объединяя экономическую выгоду, экологическую ответственность и туристическую привлекательность. Его ключевые элементы включают организацию свободного выпаса на экологически чистых пастбищах без использования гормонов роста и антибиотиков, а туристическая составляющая реализуется через интерактивный формат взаимодействия посетителей с животными — они могут участвовать в ежедневном уходе, наблюдать за выпасом, принимать участие в доении, кормить животных и изучать особенности их поведения.

4. Воспитание экосознания

Образовательные программы на агротуристических объектах направлены на формирование экологической культуры у посетителей всех возрастов: детям и взрослым демонстрируют полный цикл производства продуктов питания — от зёрнышка до готового хлеба, обучают основам раздельного сбора мусора и рациональному использованию водных ресурсов, а концепция zero waste реализуется через практическую демонстрацию экологически ответственного поведения — гостям предлагаются многоразовые бутылки вместо одноразовых пластиковых, а на территории объекта внедрена система полного компостирования органических отходов, что позволяет минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и служит наглядным примером для посетителей.

5. Поддержка экологичного строительства

Экологичный подход к строительству и обустройству туристических объектов реализуется через использование натуральных материалов — дерево, глина и солома применяются при возведении домов, а внедрение современных энергосберегающих технологий (тёплые полы, системы рекуперации воздуха) позволяет снизить потребление ресурсов; при этом особое внимание уделяется минимизации воздействия на природную среду — глэмпинги устанавливаются без фундамента, что сохраняет целостность почвы, а для обустройства территории используются экологичные решения, например, гравийные дороги вместо асфальтового покрытия, что позволяет сохранить естественный ландшафт и поддержать экологическое равновесие местности.

Агротуризм играет ключевую роль в возрождении, сохранении и передаче традиций, ремёсел, фольклора и аутентичного сельского уклада жизни (табл. 74). В отличие от музеев, где культура «законсервирована», агротуризм делает её живой и доступной для взаимодействия.

Таблица 74

Роль агротуризма в развитии сельских территорий

Роль агротуризма	Направления	Описание
1. Возрождение традиционных ремёсел	Мастер-классы и интерактивные программы	Туристы не просто наблюдают, а участвуют в создании: - Гончарных изделий, - Тканых ковров и вышивки, - Деревянной утвари и игрушек, - Традиционной кухни (выпечка хлеба, сыроварение).
	Поддержка местных мастеров	- Ремесленники получают дополнительный доход от продажи изделий. - Молодёжь видит перспективу в традиционных промыслах.
2. Сохранение народных праздников и обрядов	Фестивали и этно-мероприятия	Агротуристические хозяйства часто становятся площадками для: - Фольклорных праздников (Масленица, Ивана Купала), - Сезонных обрядов (жатва, свадебные традиции), - Концертов народной музыки.

	Интерактивные театрализованные представления	Гости не просто зрители, а участники обрядов: - «Свадьба в старинном стиле», - «Русские посиделки с частушками», - «Кельтские праздники урожая».
3. Передача знаний о традиционном укладе жизни	Воссоздание исторического быта	Жизнь в деревянных избах с печным отоплением, - Использование старинных орудий труда (прялки, серпы), - Демонстрация народной медицины (травничество).
	Устные истории и легенды	Старожилы рассказывают местные предания, - Возрождаются диалекты и редкие языки (например, водский язык в Ленинградской области).
4. Сохранение аутентичной кухни	Гастрономический туризм	Готовят по старинным рецептам (русские щи, итальянская паста ручной работы), - Используют забытые продукты (полба, топинамбур, репа), - Возрождают *традиционные методы (копчение, квашение).
	Дегустации и кулинарные мастер-классы	- «Как готовили в XIX веке», - «Настоящий русский квас», - «Домашнее виноделие».
5. Поддержка локальной идентичности	Уникальный «бренд» территории	Каждый регион может предложить что-то особенное: - Русский Север – деревянное зодчество, - Кавказ – горские традиции, - Прибалтика* – янтарные мастерские.
	Сохранение исчезающих деревень	- Агротуризм останавливает вымирание сёл, - Молодёжь остаётся, чтобы развивать семейные традиции.

Таким образом, агротуризм выступает не только как форма отдыха, но и как эффективный инструмент развития культурной среды сельских территорий. Он способствует сохранению и популяризации традиционного образа жизни, народных промыслов и ремесел, а также передаче культурного наследия между поколениями. Через знакомство

с аутентичной сельской культурой, участие в народных праздниках и мастер-классах по традиционным ремеслам туристы получают возможность приобщиться к истокам национальной культуры, а местное население — сохранить и развить свои культурные традиции (рис. 146). Агротуризм создает уникальную платформу для межкультурного диалога, где городской житель может погрузиться в атмосферу деревенской жизни, а сельские жители — поделиться своими знаниями и опытом, тем самым укрепляя культурную идентичность и способствуя формированию единого культурного пространства.

Ремёсла

- — из «музейных экспонатов» становятся востребованными.

Праздники

- — превращаются в живые события, а не страницы учебников.

Кухня

- — сохраняет аутентичность в эпоху фастфуда.

Язык и фольклор

- — передаются новым поколениям.

Рис. 146. Развитие культуры через агротуризм

Таким образом, агротуризм — гораздо больше, чем просто отдых или модное направление. Это мощный инструмент, отвечающий глубинным запросам современного человека: восстановление душевных сил на природе, поиск аутентичности и экологичности. Одновременно он становится жизненно важной поддержкой для сельских территорий, диверсифицируя экономику, сохраняя уникальное культурное наследие (ремёсла, праздники, уклад, кухню, локальную идентичность) и бережно относясь к природным ресурсам. Сочетая личную пользу для туриста с общественной значимостью для сельской местности, агротуризм обладает огромным потенциалом, чтобы стать одной из визитных карточек и драйвером устойчивого развития регионов, где сельские пейзажи — неотъемлемая часть национального колорита.

Тестовые задания

Чем принципиально отличается агротуризм от массового туризма?

- А) Более высокой стоимостью путёвок
- В) Минимальным воздействием на природу и использованием локальных ресурсов
- С) Преимущественно морскими направлениями
- Д) Использованием только международных авиаперевозок

2. Какой из перечисленных факторов НЕ является ключевой причиной востребованности агротуризма среди горожан?

- А) Желание показать детям настоящую природу
- В) Стремление к цифровому детоксу
- С) Возможность приобрести дешёвые сувениры
- Д) Обучение детей уважению к труду

3. Какой из перечисленных эффектов НЕ относится к экономическим преимуществам агротуризма для сельских территорий?

- А) Создание новых рабочих мест
- В) Развитие инфраструктуры (дороги, кафе, связь)
- С) Увеличение импорта продовольствия
- Д) Дополнительный доход для фермеров от продажи продукции

4. Какая из перечисленных проблем является наиболее острой для развития агротуризма в России?

- А) Избыток квалифицированных гидов
- В) Высокая стоимость авиабилетов
- С) Неразвитая инфраструктура (дороги, связь, удобства)
- Д) Отсутствие интереса у молодёжи

5. Какую роль играет агротуризм в сохранении культурного наследия?

- А) Способствует исчезновению старинных ремёсел
- В) Возрождает традиционные ремёсла, праздники и аутентичную кухню
- С) Заменяет народные промыслы современным массовым производством
- Д) Снижает интерес к локальной истории

6. Какой из перечисленных экологических эффектов характерен для агротуризма?

- А) Увеличение углеродного следа за счёт частых перелётов
- В) Снижение углеродного следа за счёт использования местных ресурсов
- С) Увеличение биоразнообразия за счёт создания новых экосистем
- Д) Уменьшение биоразнообразия за счёт нарушения природных процессов

- В) Снижение биоразнообразия из-за строительства отелей
 - С) Поддержка органического земледелия и уменьшение отходов
 - Д) Массовое использование одноразовой посуды
7. Какой из перечисленных источников дохода для фермера НЕ связан напрямую с агротуризмом?
- А) Продажа мёда и сыра туристам
 - В) Проведение мастер-классов по сыроварению
 - С) Экспорт зерна на мировой рынок
 - Д) Аренда гостевых домов
8. Какой из перечисленных подходов является ключевым для решения проблемы сезонности в агротуризме?
- А) Снижение качества услуг в низкий сезон
 - В) Разработка круглогодичных программ (СПА, фестивали, ремесленные школы)
 - С) Полный отказ от работы зимой
 - Д) Увеличение цен в пик сезона
9. Какую роль играет цифровизация в развитии агротуризма?
- А) Усложняет процесс бронирования для туристов
 - В) Позволяет создавать онлайн-каталоги, продвигать услуги и принимать отзывы
 - С) Снижает интерес к «цифровому детоксу»
 - Д) Увеличивает зависимость от офлайн-агентов
10. Какой из перечисленных результатов достигается через участие детей в агротуристических программах?
- А) Формирование навыков программирования
 - В) Осознанное отношение к питанию, труду и природе
 - С) Повышение интереса к городскому образу жизни
 - Д) Снижение интереса к сельскому хозяйству

7.8. Социальное предпринимательство: устойчивое развитие, цифровые инновации и продовольственная безопасность

Одной из наиболее острых проблем социально-экономического развития российских территорий остается сельская местность, которая отстает по уровню и качеству жизни. Основными проблемами являются: миграция, занятость и низкий уровень жизни.

Социальное предпринимательство имеет огромное значение для

сельской местности (рис. 147). Оно объединяет инновационные подходы и современные методы, направленные на решение проблем сельскохозяйственного сектора, такие как повышение уровня продовольственной безопасности и улучшения качества питания. С точки зрения социальной ответственности и экологического воздействия, социальное предпринимательство в сельском хозяйстве является мощным инструментом для создания положительных изменений.

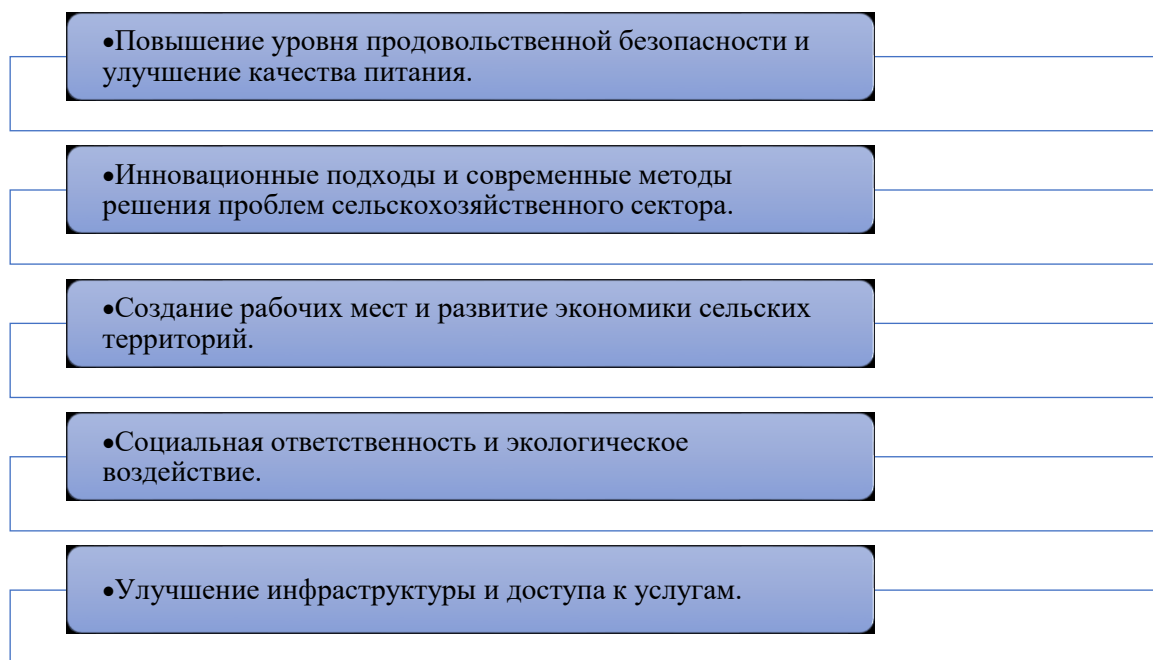


Рис. 147. Положительные стороны социального предпринимательства в сельской местности

Понятие социального предпринимательства появилось в российском законодательстве в 2019 году. Согласно закону №245-ФЗ, это предпринимательская деятельность, которая направлена на достижение общественно полезных целей.¹⁰⁹ Она должна решать социальные проблемы граждан и общества.

Социальным предприятием считается субъект малого и среднего предпринимательства, который соответствует критериям социального бизнеса (рис. 148).

¹⁰⁹ Федеральный закон от 26.07.2019 г. № 245-ФЗ О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44522>

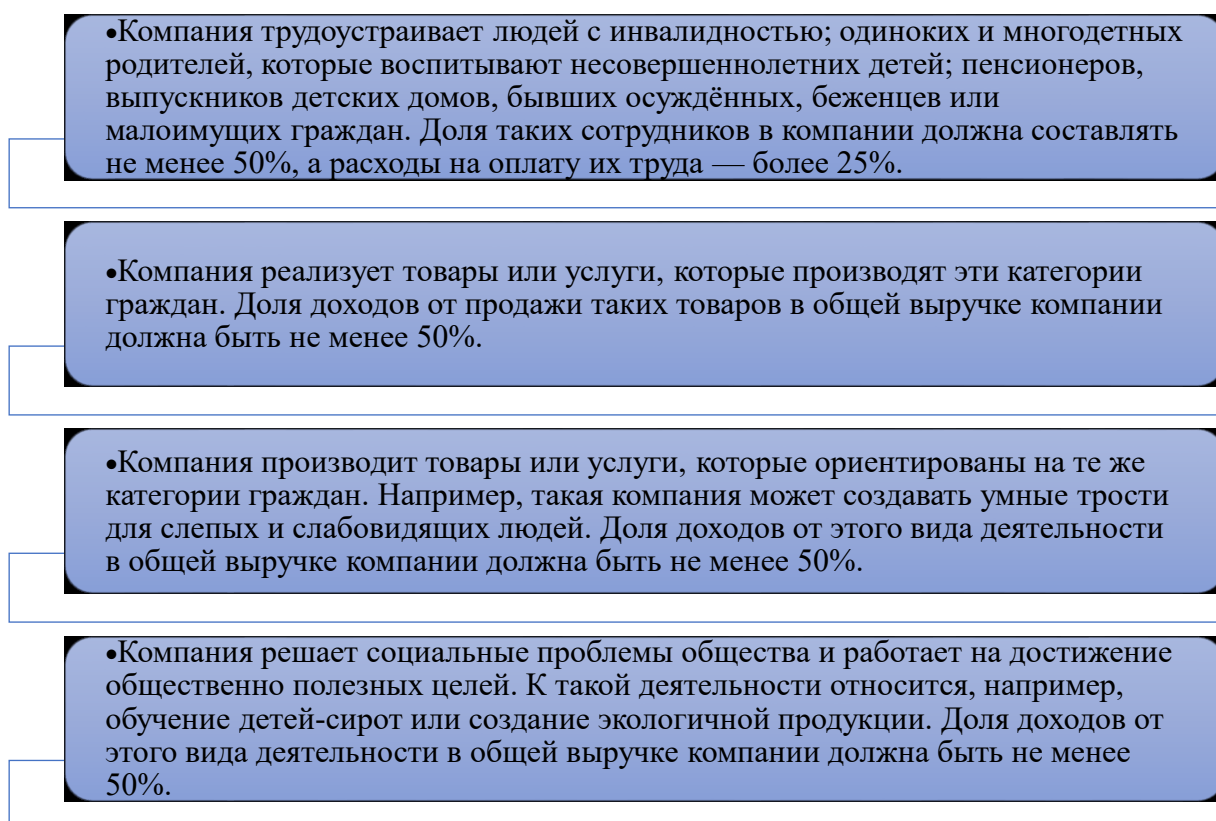


Рис. 148. Критерии социального бизнеса

Малое предпринимательство необходимо развивать в сельской местности, в аграрной и социальной сферах. Это связано с постоянными потребностями населения (табл. 75).

Таблица 75

Численность населения РФ (человек)¹¹⁰

На 1 января 2024 года			В среднем за 2023 год		
Все население	Городское население	Сельское население	Все население	Городское население	Сельское население
146150789	109526940	36623849	146299107	109591252	36707855

Следует отметить, что в целом, ситуация по численности населения кардинально не изменилась. Однако, отмечается увеличение сельского населения за 2023 – 2024 гг. на 84,006 тыс. человек.

¹¹⁰ Федеральная служба государственной статистики.
URL:<https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282>

Социальное предпринимательство в сельском хозяйстве способствует расширению возможностей мелких фермеров, предоставляя им доступ к обучению, ресурсам и рынкам.

Кроме того, социальное предпринимательство в сельском хозяйстве направлено на продвижение современных методов ведения сельского хозяйства, таких как органическое земледелие, агролесоводство и сохранение водных ресурсов.

Инициативы в области социального предпринимательства также способствуют расширению доступа мелких фермеров к рынкам, обеспечивая им возможность продавать свою продукцию по справедливым ценам. Движение за справедливую торговлю обеспечивает справедливые цены и лучшие условия труда для фермеров.

Социальное предпринимательство в сельском хозяйстве решает проблему отсутствия продовольственной безопасности, предлагая инновационные решения, такие как вертикальное фермерство. Данный подход используется в городских пространствах, для выращивания сельскохозяйственных культур, снижая зависимость от традиционных сельскохозяйственных угодий и увеличивая производство продуктов питания в густонаселённых районах.

Наконец, социальное предпринимательство в сельском хозяйстве способствует развитию сообществ, создавая возможности для трудоустройства и поддерживая местную экономику. Создание кооперативов и фермерских предприятий даёт сообществам возможность взять на себя ответственность за свою сельскохозяйственную деятельность, а программы микрофинансирования помогают сельским сообществам получить доступ к кредитам и финансовым услугам.

В целом, социальное предпринимательство в сельском хозяйстве имеет огромный потенциал для повышения уровня продовольственной безопасности, продвижения современных методов и расширения прав и возможностей сообществ.¹¹¹

На сегодняшний день одной из значимых проблем остается продовольственная безопасность. Продовольственная безопасность, это не просто наличие продуктов питания, она включает четыре аспекта: наличие, доступ, использование и стабильность.

¹¹¹ Ерлыгина, Е. Г. Диверсифицированные системы ведения сельского хозяйства / Е. Г. Ерлыгина, С. В. Штебнер // Бюллетень науки и практики. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 123-126. – DOI 10.33619/2414-2948/87/16. – EDN ENCSDS.

Проблема голода и неправильного питания является глобальной и затрагивает все слои общества. Скрытый голод, переедание, пищевые отходы, изменение климата и гендерное неравенство тесно связаны между собой и оказывают негативное влияние на физическое и когнитивное развитие людей, а также на мировую экономику. Рассмотрим основные проблемы питания (рис. 149).

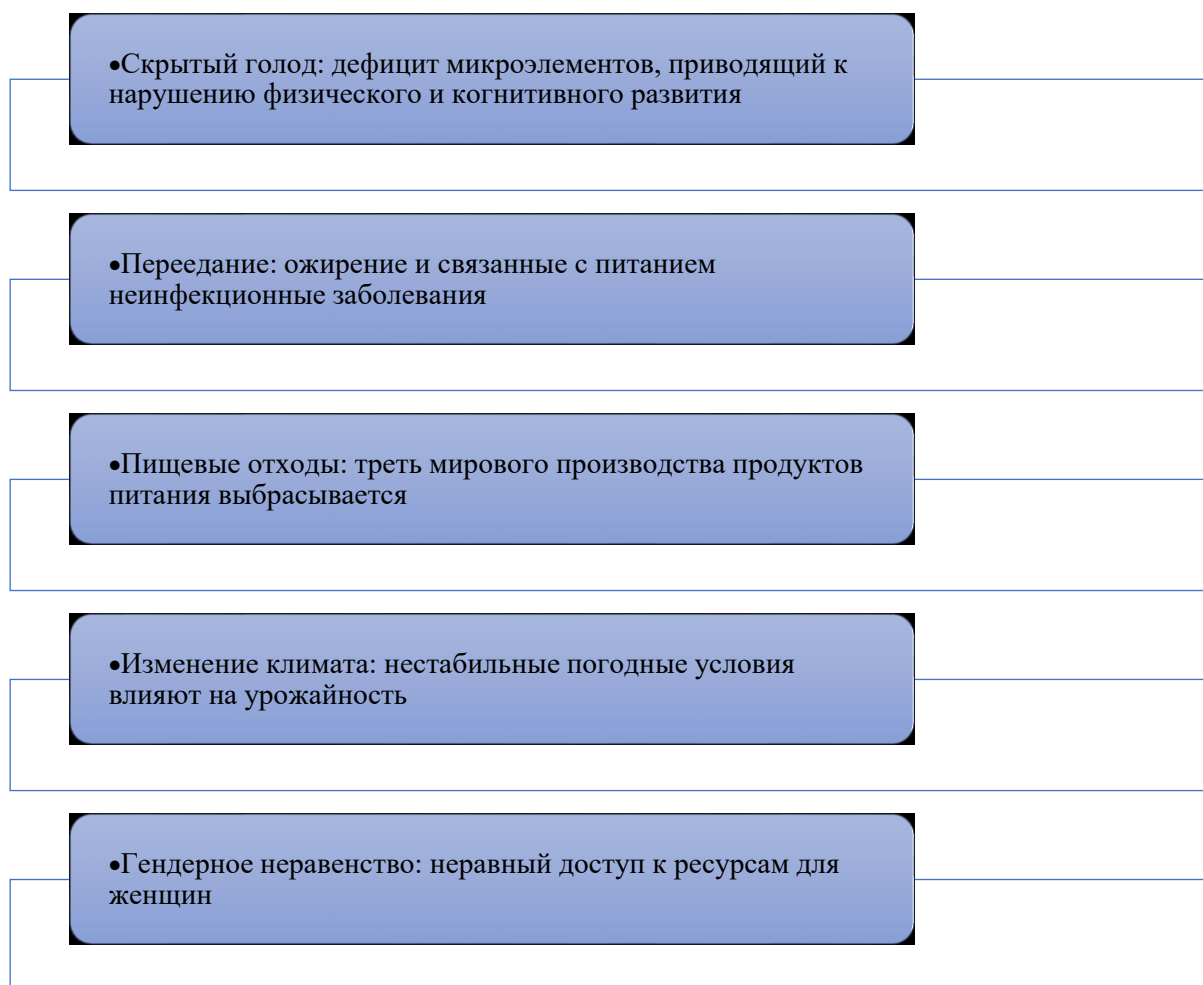


Рис. 149. Проблемы питания

Для решения этих проблем необходимо сотрудничество всех стран и активное участие каждого человека в борьбе за здоровое питание.

Экологические методы земледелия, поддержка местных продовольственных систем, обучение правильному питанию, использование технологий и развитие общественных садов способствуют повышению качества жизни и укреплению здоровья людей (рис. 150).

•Агроэкология	□Продвижение методов экологического земледелия
•Местные продовольственные системы	□Поддержка мелких фермеров и укрепление цепочек поставок
•Обучение правильному питанию	□Информирование о сбалансированном питании и способах приготовления продуктов
•Технологии	□Инновации для повышения производительности (точное земледелие, мобильные приложения)
•Общественные сады	□Выращивание свежих продуктов городскими сообществами

Рис. 150. Решения для социального предпринимательства

Социальное предпринимательство в сельском хозяйстве играет ключевую роль в решении проблем продовольственной безопасности и питания, сочетая инновационные подходы, вовлечение сообществ и современные методы.

С ростом населения и истощением ресурсов обеспечение доступа к качественной пище становится всё более актуальным. Социальное предпринимательство играет ключевую роль в решении этой проблемы, создавая положительный социальный эффект (табл. 76).

В условиях растущего населения и усиливающегося влияния изменения климата необходимо искать новые способы производства продуктов питания, которые будут эффективными и экологически безопасными.¹¹²

¹¹² Штебнер, С. В. Устойчивое сельское хозяйство / С. В. Штебнер, Е. Г. Ерлыгина // Бюллетень науки и практики. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 118-122. – DOI 10.33619/2414-2948/87/15. – EDN VZW XEF.

Таблица 76

Подходы социального предпринимательства

№ п/п	Подходы	Описание
1.	Целостный подход	Социальные предприниматели понимают, что продовольственная безопасность — это не только увеличение производства продуктов питания, но и комплексный подход, учитывающий различные взаимосвязанные факторы, такие как методы ведения сельского хозяйства, сети распределения, доступность, питание и культурные предпочтения
2.	Локальные решения	Социальные предприниматели осознают важность контекста и сосредоточены на поиске локальных решений, адаптированных к уникальным проблемам каждого сообщества.
3.	Технологии и инновации	Социальные предприниматели активно используют технологии и инновации для повышения продовольственной безопасности, например, мобильные приложения для связи фермеров с рынками и инструменты точного земледелия.
4.	Экономика замкнутого цикла и сокращение пищевых отходов	Социальные предприниматели борются с пищевыми отходами, пропагандируя модели экономики замкнутого цикла и находя креативные способы сокращения отходов, переработки излишков продуктов и минимизации воздействия на окружающую среду.
5.	Расширение прав и возможностей мелких фермеров	Мелкие фермеры, составляющие значительную часть населения, часто сталкиваются с проблемами доступа к ресурсам, рынкам и знаниям. Социальные предприниматели работают над расширением их возможностей, предоставляя обучение, доступ к кредитам и налаживая связи с рынком.
6.	Социальные предприятия в городских продовольственных системах	Урбанизация создаёт уникальные проблемы в области продовольственной безопасности. Социальные предприятия играют важную роль в создании устойчивых городских продовольственных систем.

Инновационные методы ведения сельского хозяйства, способствующие устойчивому развитию представлены в табл. 77.

Таблица 77

Инновационные методы ведения сельского хозяйства

№ п/ п	Методы	Описание	Пример
1.	Точное земледелие (Precision Farming, PF).	Суть PF заключается в использовании технологий для оптимального использования ресурсов, снижения отходов и увеличения производительности. Сбор данных о состоянии почвы, погодных условиях и здоровье растений позволяет фермерам принимать обоснованные решения.	Дозирование удобрений с переменной скоростью — это метод PF, при котором удобрения вносятся с разной скоростью в зависимости от содержания питательных веществ в почве. Это позволяет минимизировать избыточное использование удобрений и снизить негативное воздействие на окружающую среду.
2.	Агролесомелиорация	Суть агролесоводства заключается в объединении деревьев или кустарников с сельскохозяйственными культурами или домашним скотом. Этот метод повышает биоразнообразие, улучшает состояние почвы и обеспечивает дополнительные источники дохода.	При выращивании деревьев в междурядьях ряды деревьев высаживаются рядом с сельскохозяйственными культурами. Деревья обеспечивают тень, уменьшают эрозию почвы и приносят плоды или древесину.
3.	Вертикальное фермерство	Основная идея вертикального фермерства заключается в выращивании культур в нескольких ярусах в помещении с использованием искусственного освещения и контролируемой среды. Этот метод позволяет максимально эффективно использовать пространство и сокращает потребление воды.	Выращивание листовой зелени в вертикальных теплицах. В них используется на 95 % меньше воды, чем при традиционном выращивании, и можно производить урожай круглый год.
4.	Аквапоника	Суть аквапоники заключается в объединении аквакультуры (разведения рыбы) с гидропоникой (выращиванием расте-	Sweet Water Organics в Милуоки управляет системой аквапоники, в которой рыба тилапия и са-

		ний без почвы). Рыбные отходы служат питательными веществами для растений, а растения фильтруют воду для рыб.	лат-латук растут в симбиозе.
5.	Покровное земледелие	Суть покровного земледелия заключается в посадке покровных культур между основными культурами для защиты почвы, предотвращения эрозии и повышения её плодородности.	Красный клевер — это покровная культура, которая фиксирует азот в почве, принося пользу последующим культурам, таким как кукуруза или соя.
6.	Беспахотное земледелие	Суть беспашотного земледелия заключается в том, что почва не вспахивается и не культивируется, что сохраняет её структуру и уменьшает выбросы углекислого газа.	Сеялка ExactEmerge от John Deere позволяет точно размещать семена, сохраняя структуру почвы.
7.	Биологическая борьба с вредителями	Суть биологической борьбы с вредителями заключается в использовании естественных хищников или паразитов вместо химических пестицидов.	Божьих коровок выпускают на виноградники для борьбы с тлёй, что снижает потребность в химических инсектицидах.
8.	Гидропоника	Гидропоника позволяет выращивать растения в богатой питательными веществами воде без почвы, экономя воду и обеспечивая возможность выращивания растений круглый год.	Плавучая ферма в Роттердаме использует гидроponику для выращивания салата, зелени и клубники на плавучей платформе.
9.	Пермакультура	Пермакультура создаёт экосистемы, имитирующие природные закономерности, делая упор на устойчивость и жизнеспособность.	Ферма Зайтуна в Австралии применяет принципы пермакультуры, объединяя пищевые леса, заболоченные участки и системы содержания животных.
10.	Робототехника и искусственный интеллект в сельском хозяйстве	Автоматизация с помощью робототехники и искусственного интеллекта повышает эффективность, сокращает трудозатраты и оптимизирует использование ресурсов.	Робот Blue River Technology See & Spray идентифицирует и выборочно опрыскивает сорняки, тем самым минимизируя использование химикатов.

Социальное предпринимательство также решает социальные проблемы, с которыми сталкиваются мелкие фермеры. Положительные стороны расширения возможностей мелких фермеров представлены на рис.151.

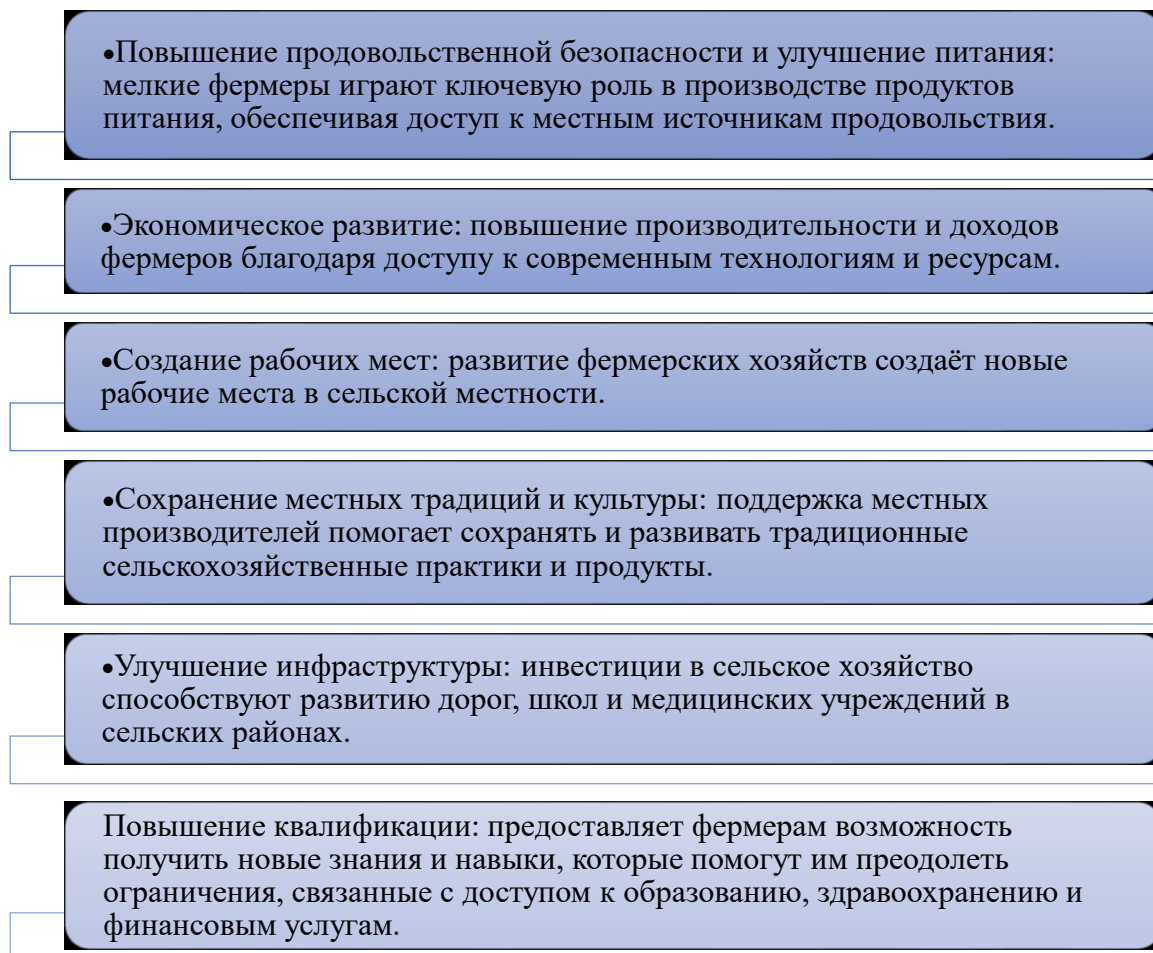


Рис. 151. Положительные стороны расширения возможностей мелких фермеров

Кроме того, экологически безопасное ведение сельского хозяйства становится приоритетом в рамках социального предпринимательства. Такие методы органического земледелия как, агролесоводство и водосберегающие технологии способствуют сохранению природных ресурсов и биоразнообразия.

Основные ключевые идеи социального предпринимательства представлены на рис. 152.

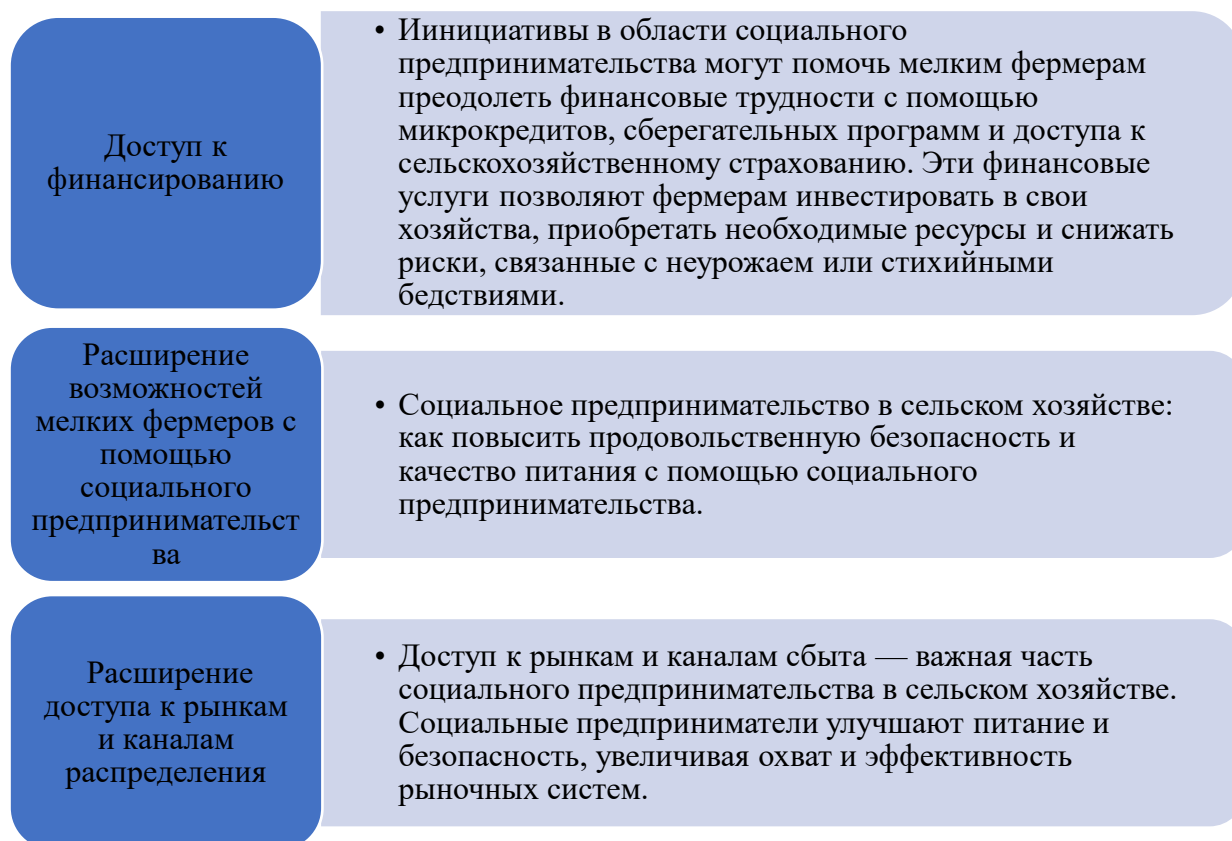


Рис. 152. Основные ключевые идеи социального предпринимательства

Пропаганда здорового питания и повышение осведомлённости имеют огромное значение для обеспечения продовольственной безопасности, улучшения качества жизни и поддержания здоровья населения. Информирование о принципах правильного питания, пользе витаминов и сбалансированного рациона помогает предотвратить развитие заболеваний, связанных с неправильным питанием, и заботиться о здоровье.

Таким образом, инициативы в области социального предпринимательства играют важную роль в улучшении условий жизни и повышении благосостояния мелких фермеров. Они предоставляют доступ к финансовым ресурсам, снижают риски и способствуют развитию сельского хозяйства. Социальное предпринимательство также способствует расширению доступа к рынкам и каналам распределения, что улучшает качество питания и повышает продовольственную безопасность (рис. 153).

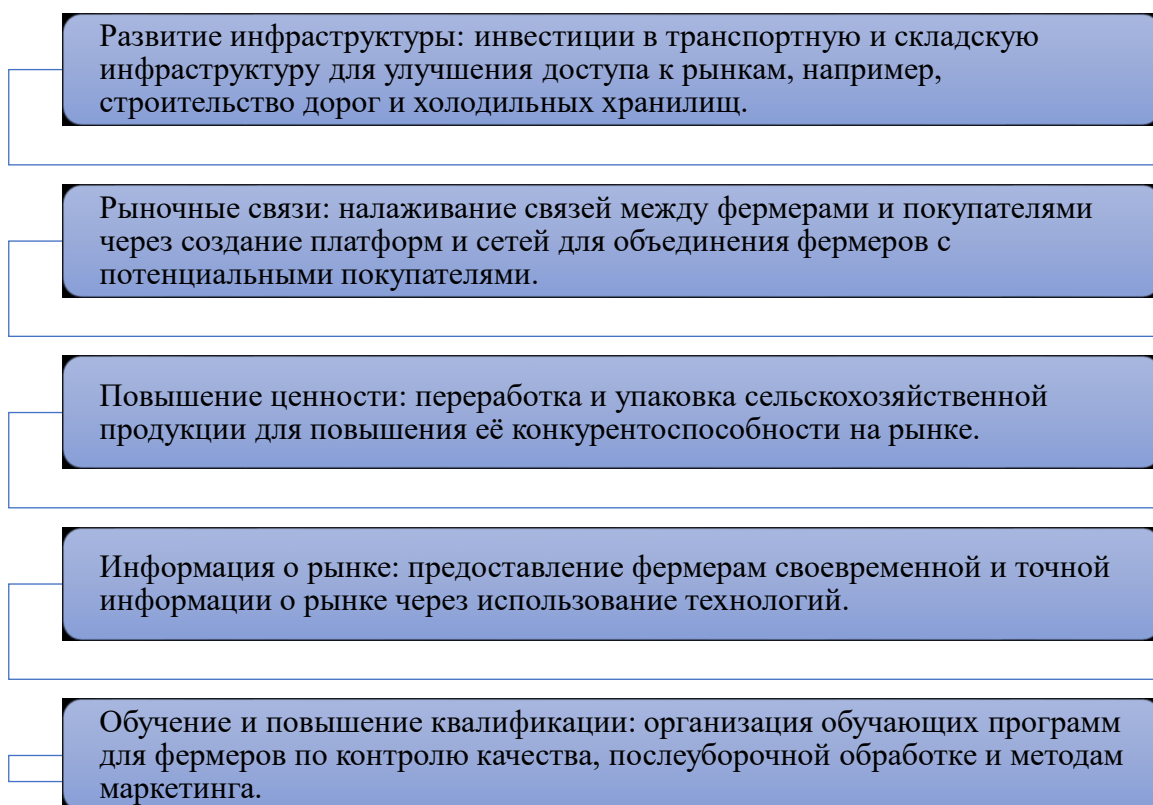


Рис. 153. Рыночные стратегии социального предпринимательства

Кроме того, информирование о здоровом питании способствует производству и потреблению продуктов питания, уменьшает зависимость от монокультурных методов выращивания и стимулирует производство полезных продуктов. Это улучшает продовольственную безопасность, делает сельское хозяйство более устойчивым к климатическим изменениям и способствует повышению качества жизни населения.

Осведомлённость о правильном питании, это сложная задача, требующая участия разных сторон. Сотрудничество между правительством, неправительственными организациями, учебными заведениями и производителями продуктов поможет сделать наше будущее здоровее и стабильнее (рис. 154).

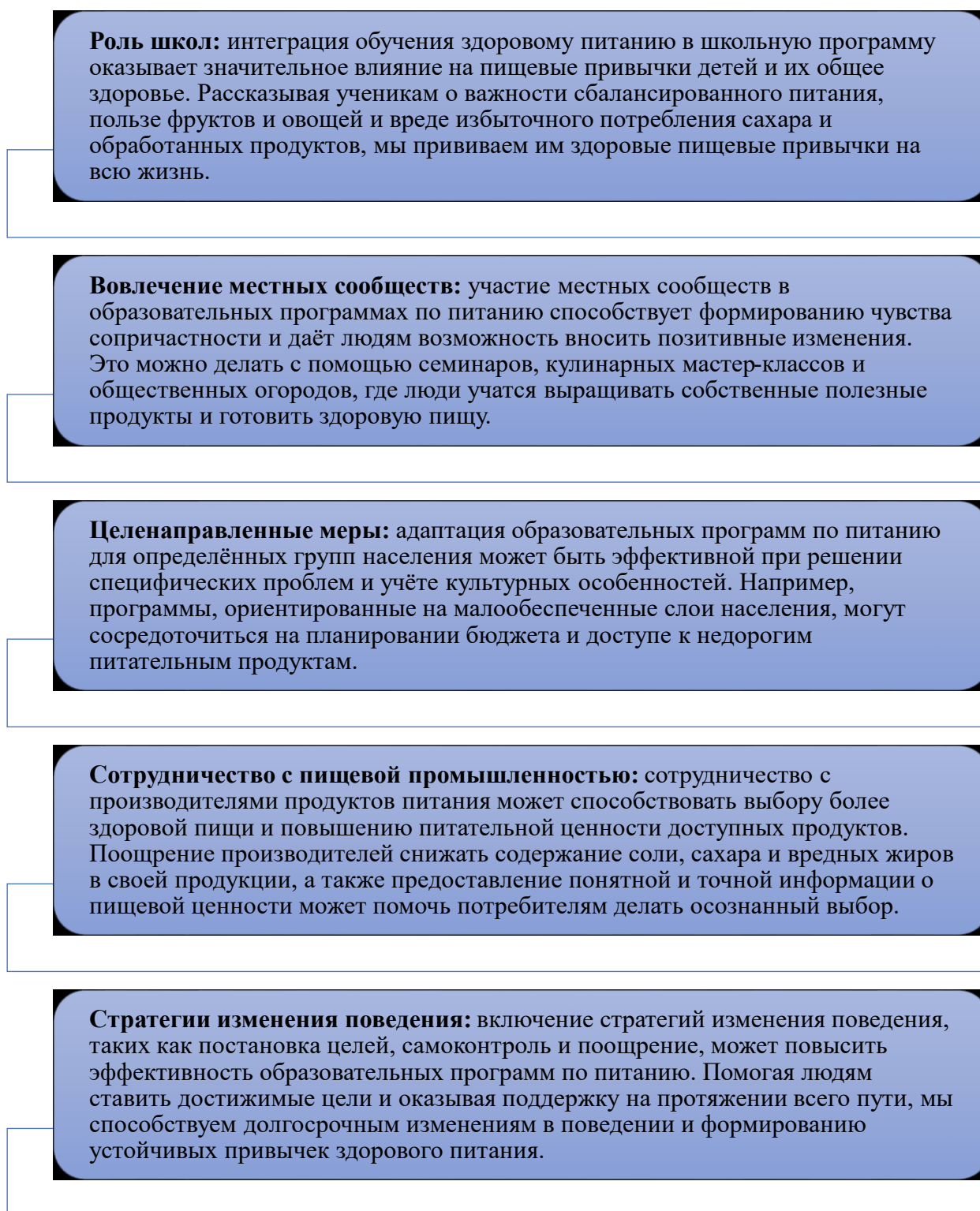


Рис. 154. Способы повышения осведомленности населения о здоровом питании

В социальном предпринимательстве важность и долгосрочный успех часто зависят от успешного взаимодействия с участниками про-

цесса. Среди них могут быть местные жители, государственные органы, общественные организации, компании и частные лица. Объединение усилий помогает успешно решать сложные проблемы, связанные с продовольственной безопасностью и питанием, применяя инновационные подходы (табл. 78).

Таблица 78

Работа с заинтересованными сторонами

№ п/п	Направления	Способы
1.	Понимание разных точек зрения	1) Вовлечение сообщества: Местные сообщества играют ключевую роль в социальном предпринимательстве. Их идеи, потребности и интересы должны быть учтены при разработке проектов. Например, проект по улучшению методов ведения сельского хозяйства может включать сотрудничество с фермерами для изучения их традиционных знаний и проблем, что позволит найти решения, учитывающие местный контекст. 2) Сотрудничество с государственными органами: Правительства играют важную роль в определении политики, распределении ресурсов и их реализации. Взаимодействие с государственными учреждениями обеспечивает соответствие национальных приоритетов.
2.	Совместное создание и совместный дизайн	1) Совместное проектирование: Заинтересованные стороны должны быть вовлечены в процесс разработки решений с самого начала. Семинары по совместному проектированию, фокус-группы и сессии дизайн-мышления могут привести к появлению инновационных идей. 2) Сотрудничество с компаниями может увеличить масштаб воздействия Деловое партнёрство: Например, Danone сотрудничал с местными молочными кооперативами в Бангладеш для улучшения производства молока и питания.
3.	Использование технологий и данных	1) Цифровые платформы: Технологии могут объединить заинтересованные стороны, несмотря на географические границы. 2) Анализ на основе данных: Сбор и анализ данных для обоснования принятия решений.
4.	Укрепление доверия и прозрачности	1) Открытое общение: Прозрачность способствует укреплению доверия. Открыто сообщайте о ходе проекта, проблемах и результатах. 2) Механизмы подотчётности: Вовлекайте заинтересованные стороны в мониторинг и оценку.

В будущем социальное предпринимательство продолжит развиваться и менять жизнь людей к лучшему (табл. 79).

Таблица 79

Развитие социального предпринимательства

№ п/п	Направление	Описание
1.	Технологическая интеграция	Технологии и сельское хозяйство будут всё больше сближаться. Социальные предприниматели будут использовать инновации, такие как точное земледелие, дроны, интернет вещей и блокчейн, чтобы повысить производительность, сократить отходы и обеспечить устойчивое развитие.
2.	Устойчивость к изменению климата	Изменение климата создаёт проблемы для сельского хозяйства. Социальные предприниматели сосредоточатся на разработке устойчивых к изменениям климата систем. Стратегии включают агролесоводство, засухоустойчивые культуры и связывание углерода в почве.
3.	Инклюзивные модели	Социальное предпринимательство должно быть направлено на поддержку мелких фермеров, женщин и маргинализированных сообществ. Пример — фонд «Один акр», который предоставляет доступ к кредитам, обучению и улучшенным семенам.
4.	Экономика замкнутого цикла	Социальные предприниматели будут продвигать циклические подходы, сокращая отходы, перерабатывая ресурсы и оптимизируя их использование. Инициативы включают городское фермерство, компостирование и сокращение пищевых отходов.
5.	Питание и здоровье	Социальное предпринимательство должно решать проблемы питания, предлагая разнообразные культуры, продукты с микроэлементами и рациональное питание. Пример — проект «Моринга», который занимается выращиванием богатых питательными веществами листьев моринги в Африке.
6.	Пропаганда политики	Социальные предприниматели могут влиять на политику, выступая за устойчивые методы работы, права на землю и справедливую торговлю. Пример — Landesa, которая обеспечивает права на землю для мелких фермеров.
7.	Сотрудничество и сети	Социальные предприниматели должны создавать сети, делиться знаниями и сотрудничать в разных отраслях. Пример — Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), который сотрудничает с правительствами, предприятиями и неправительственными организациями для улучшения питания во всём мире.

Для успешного продвижения социального предпринимательства необходимо объединять усилия и сотрудничать с другими организациями.

Таким образом социальное предпринимательство играет значительную роль в улучшении условий жизни и повышении благосостояния мелких фермеров. Оно предоставляет доступ к финансовым ресурсам, снижает риски и способствует развитию сельского хозяйства. Кроме того, социальное предпринимательство расширяет доступ к рынкам и каналам распределения, улучшает качество питания и повышает продовольственную безопасность.

Тестовые задания

Согласно российскому законодательству (ФЗ №245-ФЗ), что является основной целью социального предпринимательства?

- А) Максимизация прибыли акционеров
- В) Достижение общественно полезных целей и решение социальных проблем
- С) Экспорт сельскохозяйственной продукции за рубеж
- Д) Создание монополий на локальных рынках

2. Какой из перечисленных подходов НЕ относится к ключевым направлениям социального предпринимательства в АПК?

- А) Целостный подход к продовольственной безопасности
- В) Глобальная стандартизация сельхозпродукции
- С) Использование технологий и инноваций
- Д) Расширение прав и возможностей мелких фермеров

3. Какой из перечисленных методов ведения сельского хозяйства предполагает выращивание культур в несколько ярусов в помещении с контролируемой средой?

- А) Агролесомелиорация
- В) Беспашотное земледелие
- С) Вертикальное фермерство
- Д) Покровное земледелие

4. Что такое «экономика замкнутого цикла» в контексте социального предпринимательства?

- А) Полный отказ от использования современных технологий
- В) Модель, направленная на сокращение отходов и повторное использование ресурсов

- C) Система бартерного обмена между фермерами
 - D) Организация сезонных ярмарок для продажи излишков
5. Какой из перечисленных методов борьбы с вредителями соответствует принципам устойчивого сельского хозяйства?
- A) Массовое применение химических пестицидов
 - B) Использование естественных хищников (например, божьих коровок)
 - C) Генетическое изменение почвы
 - D) Полное уничтожение всех насекомых на участке
6. Какую роль играет CRISPR в современном сельском хозяйстве?
- A) Является системой сертификации органической продукции
 - B) Обеспечивает значительное удешевление и ускорение редактирования генов
 - C) Используется для маркировки продуктов как «не содержит ГМО»
 - D) Применяется для контроля качества воды на фермах
7. Какая из перечисленных проблем питания НЕ упоминается в документе как глобальная?
- A) Скрытый голод (дефицит микроэлементов)
 - B) Переедание и ожирение
 - C) Избыток витаминов в рационе
 - D) Пищевые отходы (треть мирового производства выбрасывается)
8. Какой из перечисленных инновационных методов объединяет аквакультуру и гидропонику?
- A) Пермакультура
 - B) Аквапоника
 - C) Точное земледелие
 - D) Биологическая борьба с вредителями
9. Какой из перечисленных факторов является ключевым вызовом для сельских территорий, который решает социальное предпринимательство?
- A) Избыток высококвалифицированных кадров
 - B) Высокий уровень урбанизации в сёлах
 - C) Миграция, низкий уровень жизни и безработица
 - D) Переизбыток инвестиций в аграрный сектор

10. Какой из перечисленных примеров иллюстрирует расширение возможностей мелких фермеров через социальное предпринимательство?

- А) Заккрытие фермерских хозяйств в пользу крупных агрохолдингов
- В) Предоставление доступа к обучению, кредитам и рынкам сбыта
- С) Установление фиксированных цен на всю продукцию
- Д) Введение обязательной сертификации для всех фермеров

Вопросы для самопроверки

1. Какие основные этапы включает процесс создания интернет-магазина на платформе WordPress?

2. Какие обязательные элементы должен содержать сайт интернет-магазина согласно требованиям к пользовательскому опыту и законодательству (включая политику конфиденциальности)?

3. Что такое семантическое ядро и как оно используется при настройке контекстной рекламы?

4. В чём заключаются преимущества и ограничения контекстной рекламы по сравнению с SEO-продвижением?

5. Какие инструменты входят в современный «маркетинговый стек» и как они взаимодействуют между собой?

6. Как особенности рынка АПК (сезонность, B2B/B2C-сегменты, репутационная зависимость) влияют на выбор маркетинговых стратегий?

7. Какие форматы партнёрского маркетинга выделяются в зависимости от типа оплаты (CPS, CPL, CPA, CPI)?

8. Какие цифровые технологии (IoT, Big Data, ИИ, видеоаналитика) применяются в современном ритейле и какие бизнес-задачи они решают?

9. Приведите примеры внедрения цифровых решений в компаниях «Магнит», «ВкусВилл», «Утконос» и «Раменский деликатес». Какие цели они преследовали?

10. Почему важно интегрировать цифровые технологии комплексно, а не изолированно? Какие риски возникают при фрагментарном подходе?

11. Что такое гринвошинг и какие типичные приёмы используют

компании для создания ложного впечатления экологичности?

12. Почему маркировка «не содержит ГМО» на продуктах вроде пищевой соды или гречки является примером манипуляции?

13. Как ВОЗ и ведущие научные организации оценивают безопасность ГМО-продуктов?

14. В чём состоит принципиальное сходство между традиционной селекцией и генной инженерией?

15. Как повышение научной грамотности потребителей может служить противовесом гринвошингу?

Задания для самостоятельной работы

1. Анализ кейса «ВкусВилл»

Ознакомьтесь с описанием внедрения касс самообслуживания и «умных весов» в сети «ВкусВилл». Определите, какие цели цифровой трансформации были достигнуты (например, снижение затрат, повышение скорости обслуживания, персонализация). Какие риски могли возникнуть при переходе на КСО? Предложите меры по минимизации этих рисков.

2. Анализ кейса «Утконос»

В онлайн-ритейле «Утконос» внедрена рекомендательная система на базе ИИ. Объясните, как именно искусственный интеллект способствует увеличению разнообразия покупательской корзины. Какие данные необходимы для работы такой системы? Какие этические вопросы могут возникнуть при сборе и использовании этих данных?

3. Разработка семантического ядра

Представьте, что вы запускаете интернет-магазин фермерских овощей и фруктов. Составьте семантическое ядро из 8–10 запросов, включая высокочастотные (ВЧ), среднечастотные (СЧ) и низкочастотные (НЧ) фразы. Обоснуйте выбор каждой группы и предложите 2–3 минус-фразы.

4. Оценка гринвошинга

На упаковке подсолнечного масла указано: «100% натуральное, без ГМО, экологически чистое». Проведите критический анализ этой маркировки. Является ли она примером гринвошинга? Аргументируйте свой ответ, опираясь на научные факты о ГМО и принципах экологической сертификации.

5. Создание структуры сайта

Разработайте сайт для нового бренда органических сухофруктов. Перечислите обязательные страницы и элементы сайта (с учётом требований к юридической прозрачности, UX и маркетинговой эффективности). Обоснуйте необходимость наличия политики конфиденциальности и пользовательского соглашения.

6. Интеграция цифровых технологий

Малое агропредприятие планирует начать продажи в интернете, но располагает ограниченным бюджетом. Предложите поэтапный план внедрения цифровых инструментов (от создания сайта до запуска рекламы), расставив приоритеты. Объясните, почему комплексный подход важнее внедрения отдельных технологий.

Темы эссе

1. Цифровая витрина как лицо бренда: почему дизайн и структура сайта определяют успех интернет-магазина

2. Контекстная реклама vs SEO: сравнительный анализ эффективности инструментов цифрового продвижения в АПК

3. Этические дилеммы цифрового маркетинга: где заканчивается персонализация и начинается манипуляция?

4. Гринвошинг в эпоху экосознательности: как маркетинг использует зелёные тренды для обмана потребителей

5. Роль цифровых технологий в трансформации розничной торговли агропродукцией: от касс самообслуживания до ИИ-рекомендаций

6. Будущее устойчивого потребления: может ли генная инженерия стать союзником экологии, а не её врагом?

7. От WordPress до Big Data: как малый агробизнес может использовать цифровые инструменты для конкуренции с крупными игроками

8. Социальные сети как инструмент доверия: как SMM формирует имидж фермерского бренда в цифровую эпоху

9. Цифровая трансформация АПК в России: между государственной программой «Цифровая экономика» и реальными вызовами бизнеса

10. Осознанное потребление в эпоху дезинформации: как научиться отличать настоящую экопродукцию от маркетинговой «зелёной стирки»

Глава 8. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Краткое содержание

В главе рассматриваются ключевые аспекты экологического предпринимательства как направления бизнеса, ориентированного на гармонизацию экономических интересов и охраны окружающей среды. Материал охватывает сущность и отличительные особенности экобизнеса, его специализацию и виды, инструменты экологического контроллинга и маркетинга, а также роль инноваций в обеспечении устойчивого развития организаций. На основе международных стандартов (ISO 14000, ISO 26000), программы ЦУР ООН и российской нормативной базы анализируются практические механизмы внедрения принципов устойчивого развития, включая наилучшие доступные технологии (НДТ), экологическую сертификацию и публичную нефинансовую отчётность, что позволяет формировать конкурентные преимущества в условиях растущего спроса на экологически ответственную продукцию.

Учебные цели

По итогам изучения данной главы обучающийся должен знать сущность, принципы и отличительные особенности экологического предпринимательства, классификацию его видов и секторов, инструменты экологического контроллинга и маркетинга, а также роль инноваций и международных стандартов (ISO 14000, ISO 26000) в обеспечении устойчивого развития организаций; уметь анализировать рыночные возможности и барьеры для развития экобизнеса, применять инструменты экологического контроллинга для оценки природоохранной деятельности, разрабатывать стратегии «зелёного» позиционирования продукции и формировать предложения по внедрению принципов устойчивого развития в предпринимательскую практику; владеть навыками идентификации экологических аспектов хозяйственной деятельности, методиками расчёта эколого-экономической эффективности, компетенциями в разработке эко-бизнес-проектов и способностью аргументированно обосновывать преимущества экологически ответственного предпринимательства для различных групп стейкхолдеров.

8.1. Сущность и особенности экологического предпринимательства

По определению Европейской комиссии ЕС, *экологическое предпринимательство* представляет собой «производство товаров и предоставление услуг по измерению, предупреждению, ограничению или устранению экологического вреда, ликвидации отходов и снижению уровня шума, а также экологически чистые технологии, применение которых минимизирует использование сырья и загрязнение окружающей среды»¹¹³. Из этого определения видно, что продукцией экологических предприятий становятся товары и услуги прямо или косвенно, способствующие улучшению или сохранению окружающей среды и восстановлению природных ресурсов. Эта продукция имеет природоохранное назначение.

Субъектом экологического предпринимательства может быть юридическое лицо любой организационно-правовой формы или физическое лицо, осуществляющее свою предпринимательскую деятельность без организации юридического лица, а также другие лица, предусмотренные законодательством.

Экологическое предпринимательство отличается от других видов предпринимательства следующими особенностями:

- главная цель – гармония взаимоотношений человечества и окружающей среды, а также охрана природы;
- основная деятельность – производство товаров (работ, услуг), имеющих специализированное природоохранное назначение;
- сегмент рынка – экологический товар (работа, услуга);
- критерий эффективности – безотходность процессов производства;
- приоритетное направление развития – экологическое качество продукции;
- инновации – практическое применение новейших научных разработок, технологий и тд.;
- наличие экологического образования и культуры у работников;

¹¹³ Европейская комиссия ЕС. Управление окружающей среды. URL:http://ec.europa.eu/dgs/environment/index_en.htm (дата обращения 24.05.2021).

- функционирование субъекта на основе действующего экологического законодательства.

Предприятие относят к экологически ориентированному по следующим критериям идентичности:

- уточнение в уставе предприятия основной цели деятельности как производство продукции (оказания услуг) с минимальными негативными воздействиями на окружающую среду¹¹⁴;

- производство товаров и услуг, отвечающих потребностям охраны природы и восстановления природных ресурсов;

- реализации экологических и естественно-ресурсных программ государственного и регионального уровней;

- основная доля производимой продукции не должна оказывать негативного влияния на природную среду.

Деятельность экологического предпринимательства направлена на обеспечение устойчивого развития экологической, социальной и экономической систем с помощью развития рынка эко-продуктов и реализации¹¹⁵ специальных экономических и организационных мероприятий, направленных на гармонизацию экономических, социальных и экологических интересов и нужд общества¹¹⁶. Рассмотрим основные роли экологического предпринимательства¹¹⁷ в обеспечении устойчивого развития (рис. 155).

¹¹⁴ Шобей Л.Г., Иванова Д.А. Социальное предпринимательство в области экологии: международный и российский опыт поддержки экологических проектов // Вектор экономики: электронный научный журнал. 2019. №12. URL: www.vectoreconomy.ru.

¹¹⁵ Шобей Л.Г., Иванова Д.А. Социальное предпринимательство в области экологии: международный и российский опыт поддержки экологических проектов // Вектор экономики: электронный научный журнал. 2019. №12. URL: www.vectoreconomy.ru.

¹¹⁶ Филичева Т.П. Проблемы развития экологического предпринимательства // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2018. С. 51-56

¹¹⁷ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.



Рис. 155. Основные роли экологического предпринимательства в обеспечении устойчивого развития

Рассмотрим примеры крупнейших компаний мира, которые позиционируют себя как экосознательные.

Компания Apple. В своей работе она использует возобновляемые источники энергии, реализует программу по приему поддержанной фирменной техники в магазинах компании для дальнейшей переработки.

Сети кофеен Starbucks. Компания прекратила использовать пластиковые трубочки, узнав, что занимает четвертое место в мире в рейтинге по загрязнению мирового океана. Компания перешла на использование инновационных крышек для кофейных стаканов и трубочек из менее вредных материалов – бумаги и биоразлагаемого пластика.

Мебельный ретейлер IKEA. Компания в своем производстве использует не срубленную древесину, а экологический хлопок. Компания

стремится к производству такого же количества энергии, сколько и потребляет.

Компания Nike. Она более 20 лет реализует проекты бережливого отношения к окружающей среде. В 90-х годах компания открыла пункты по приему изношенных кроссовок, которые в дальнейшем шли на переработку и производство материалов для покрытия теннисных кортов и баскетбольных площадок. Компания запустила программу по производству одежды из вторичного сырья и разработала к ней приложение для дизайнеров, где можно выбрав ткань рассчитать электро- и водозатраты на производство одежды.

Экологическое предпринимательство развивается очень быстро. Результаты исследования Нью-Йоркского университета показывают, что экологичная продукция лучше продается. Экологичность стала мировым трендом, и многие предприятия стали использовать ее как маркетинговый ход. Однако цель экологического предпринимательства состоит не столько в извлечении прибыли, сколько в улучшении качества окружающей среды.

Тестовые задания

1. Для проведения изменений в организации требуется:
 - а) желание руководства;
 - б) наличие проблем;
 - в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;
 - г) отсутствие сопротивления изменениям.
2. Восстановите соответствие:

1. Замена	а) глубокое качественное изменение, перерыв постепенности, качественный скачок, коренной переворот, резкий, скачкообразный переход от одного качественного состояния к другому
2. Эволюция	б.Пополнить чем-нибудь новым; сделать новее, совершеннее, возродить, придать новый вид; впервые употребить, использовать какую-нибудь новую вещь
3. Преобразование	в) определенное состояние какой-либо системы рассматривается как результат более или менее длитель-

	ных изменений ее предшествовавшего состояния, постепенных количественных изменениях в отличие от революционных
4. Революция	г)употребить, поставить, назначить взамен другого
5. Обновление	д)переустройство какой-либо стороны общественной жизни (порядков, институтов), не уничтожающее основ существующей социальной структуры
6. Реформа	е) Совершенно переделать, изменить к лучшему, превратить из одного вида в другой; значительное по масштабам воздействие, которое может приводить к необратимым нарушениям равновесия и поэтому требует всестороннего учета ближайших и отдаленных последствий такого воздействия

3. Как правило, одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения:

- а) когда ситуация не дает достаточно информации
- б) когда ситуация уникальна или очень сложна +
- в) когда ситуация довольно проста

4. Как называются взаимоотношения, возникающие тогда, когда общая направленность интересов сотрудников и социальных групп не соответствует целям предприятия:

- а) коллегиальными
- б) конструктивными
- в) деструктивными

5. Определите действие контрольного органа в сфере закупок в случае выявления в результате проведения проверки факта совершения действия (бездействия), содержащего признаки состава преступления?

6. План-график разрабатывается:

- а) на один год
- а) на три года

7. Средства производства, к которым относится готовая продукция на складе?

- а) основным
- б) оборотным
- в) вторичным

8. Что является объектом торгового оборота?

- а) личные права и обязанности

- б) личный капитал
 - в) товарораспорядительные документы
 - г) личные свободы
9. Какие системы бывают в зависимости от способа образования?
- а) космические
 - б) искусственные
 - в) целенаправленные
 - г) централизованные
10. К какой функции относится изучение конкурентов?
- а) аналитической
 - б) производственно-сбытовой
 - в) управления и контроля
 - г) учета

8.2. Специализация и виды экологического предпринимательства

В странах с развитой экономикой экологически ориентированные предприятия занимаются производством различного вида оборудования, которое помогает:

- контролировать уровень природозагрязнения¹¹⁸;
- очищать воздух и воду;
- обеспечивать минимальное использование природных ресурсов в производстве;
- производить сбор, переработку и утилизацию мусора и бытовых отходов и др.

Исследователи отмечают, что в начале XXI века сформировались основные секторы экологического предпринимательства (рис. 156).

Широко распространены консультационные услуги природоохранного характера в таких сферах, как: экологический консалтинг, экологический мониторинг, экологический аудит, страхование, сертификация и паспортизация. Эти сферы экологических услуг стали актуальными вследствие участвовавших экологических катастроф. Для устранения их последствий требуются средства очистки загрязненных

¹¹⁸ Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 413 с.

почв и водоемов, насаждения лесных угодий, возобновления земельных и водных экосистем и др.

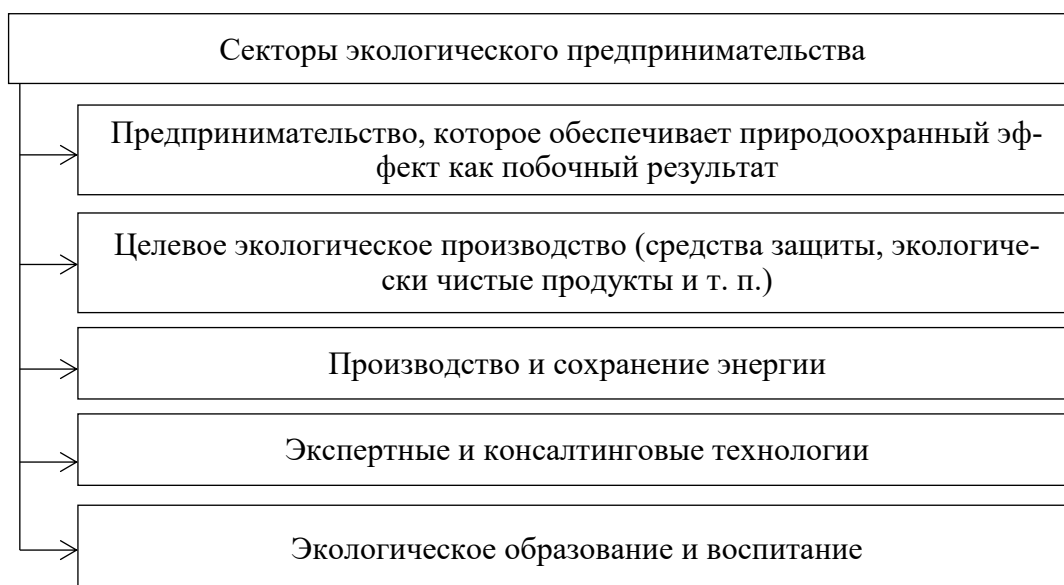


Рис. 156. Основные секторы экологического предпринимательства

Современное экологическое предпринимательство характеризуется углублением специализации. Можно составить классификацию его видов (рис. 157).

Новые виды экологического предпринимательства появляются в проектной деятельности. Инициативные группы проектов ежедневно предлагают множество экологических бизнес-идей. Например, наиболее популярными стали такие бизнес-идеи: магазин фермерских продуктов; экосумки – многоразовые тканевые сумки, которые заменяют пластиковые пакеты; экодрова – топливные брикеты из прессованных листьев; экодизайн – ландшафтный дизайн, предполагающий строительство и ремонт с использованием экоматериалов; экотуризм, съедобная посуда; пункт приема вторичного сырья, завод по переработке мусора, экокандаша и другие канцелярские предметы, экоигрушки, органическая косметика, утилизация техники, экоуборка и др.¹¹⁹.

¹¹⁹ Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 413 с.

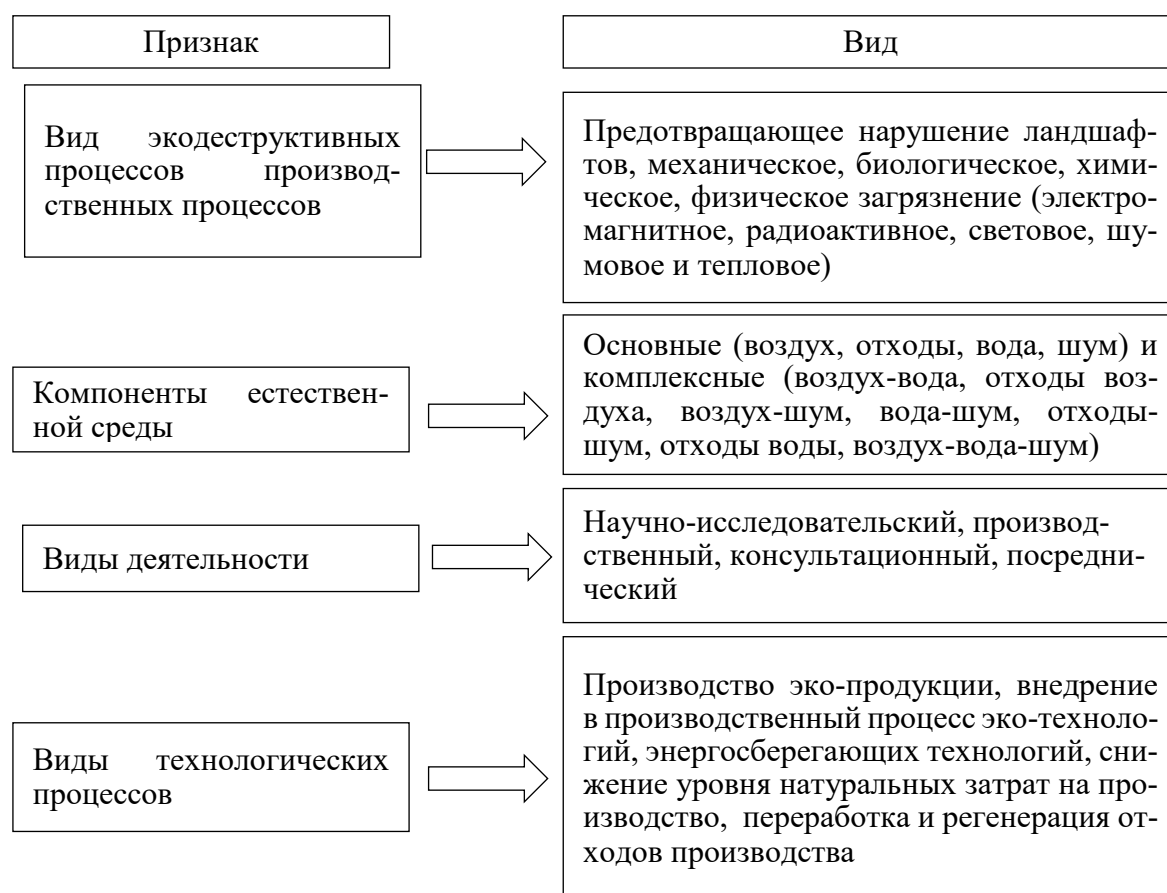


Рис. 157. Классификация видов экологического предпринимательства¹²⁰

Экологическое предпринимательство является новым, популярным и очень перспективным направлением бизнеса. Многие ниши рынка являются свободными. От вида проекта зависит объем капитальных вложений, количество бюрократических процедур и много других нюансов при создании бизнеса.

Тестовые задания

1. Состав комиссии по расследованию несчастных случаев утверждается ...

а) приказом (распоряжением) работодателя, если иное не предусмотрено ТК РФ

б) приказом федеральной инспекции труда

в) совместным актом работодателя и представительного органа работников, если иное не предусмотрено ТК РФ

¹²⁰ Митрофанова М.М. Правовые основы экологического предпринимательства в России.//Вопросы российского и международного права.№2.2013

2. Порядок разработки, утверждения и изменения подзаконных нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда, устанавливаются ...

а) Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений

б) Правительством РФ с учетом мнения общероссийских объединений (ассоциаций) профсоюзов

в) Минздравсоцразвития России с учетом мнения общероссийских профсоюзов

3. Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, распространяются на военнослужащих при исполнении ими обязанностей военной службы, если ...

а) об этом есть указание в нормативном акте федерального органа исполнительной власти в области обороны

б) в установленном ТК РФ порядке они выступают в качестве работодателей

в) они исполняют свои обязанности во вредных и опасных условиях труда

4. При осуществлении закупок преимущества в качестве поставщика НЕ предоставляются:

а) учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы

б) субъектам малого предпринимательства

в) социально ориентированным некоммерческим организациям

г) организациям коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока

5. В соответствии с законодательством Российской Федерации цены закупаемых товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд подлежат государственному регулированию или установлены муниципальными правовыми актами, то при определении начальной цены контракта применяется метод ...

6. При определении поставщиков заказчик обязан предоставлять преимущества организациям инвалидов в отношении предлагаемой ими цены контракта в размере до:

а) учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы

б) субъектам малого предпринимательства

- в) социально ориентированным некоммерческим организациям
- г) организациям коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока

7. Отличительная черта предприятия, которое создается гражданином, от индивидуального предпринимателя:

- а) необходимость разработки учредительных документов;
- б) использование средств и предметов труда для производства продукции;
- в) право заниматься предпринимательской деятельностью;
- г) все перечисленное в вариантах.

8. Какая форма внесения вклада является приемлемой при вступлении в товарищество?

- а) материальная, денежная, форма интеллектуальной собственности;
- б) материальная;
- в) денежная;
- г) форма интеллектуальной собственности.

9. Основные трудности в сфере малого бизнеса:

- а) сложность привлечения высококвалифицированных работников;
- б) высокие управленческие расходы;
- в) возможность быстрого реагирования на обстоятельства;
- г) наличие многоступенчатой иерархии.

10. Отличительная черта предприятия, которое создается гражданином, от индивидуального предпринимателя:

- а) необходимость разработки учредительных документов;
- б) использование средств и предметов труда для производства продукции;
- в) право заниматься предпринимательской деятельностью;
- г) все перечисленное в вариантах.

8.3. Экологический контроллинг

Экологический контроллинг – это система поддержки, которая направлена на управление охраны окружающей среды с помощью системы экологического учета, и анализ, планирование, контроль, координацию и разработку корректировок для принятия эффективных управ-

ленческих решений¹²¹. Экологический контроллинг является достаточно новым современным информационно-аналитическим инструментом экологического менеджмента и направлен на описание и анализ экологических результатов. Формирование экологического контроллинга связано с практическим применением функций контроллинга в управлении бизнеса, и необходимостью синтеза и классификации разных информационных потоков, применяемых системой экологического менеджмента, и поисками для этого эффективных инструментов и механизмов¹²².

Главная цель экологического контроллинга – системно-интегрированная информативная, анализирующая, методологическая и методическая поддержка, которая позволит руководству принимать эффективные управленческие решения, направленные на экологическую составляющую деятельности организации¹²³.

Основой экологического контроллинга является сбор разнородной информации об уровне загрязнения контролируемых природных сред и последующая ее комплексная обработка с целью формирования целостной картины экологической обстановки. Предметами экологического контроллинга могут быть:

1) физические характеристики антропогенного воздействия на атмосферу и переработка природных ресурсов, например, выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду, потребление воды, образование твердых отходов и т.д.;

2) экономические показатели физических характеристик антропогенного воздействия на окружающую среду и переработку природных ресурсов, например, природоохранный налог, тариф на израсходованную воду, затраты на утилизацию отходов и др.;

3) экономические показатели воздействия экологических признаков на уровень доходности деятельности организации, например,

¹²¹ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.10.

¹²² Кожухова О. С. Экологический контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений в области охраны окружающей среды // *European social science journal*. 2012. № 4(20). С. 475-483.

¹²³ Кожухова О. С. Экологический контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений в области охраны окружающей среды // *European social science journal*. 2012. № 4(20). С. 475-483.

штрафы за загрязнение природы, экологические обязательства, прибыль от реализации органической продукции и др.¹²⁴

Рассмотрим функции экологического контроллинга в системе управления природопользованием (рис. 158).



Рис. 158. Экологический контроллинг в системе управления природопользованием¹²⁵

Сведения об абсолютно всех экологически значимых действиях, происходящих в организации, считаются основополагающей информа-

¹²⁴ Там же. С. 475-483.

¹²⁵ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.12

цией направленной на рациональное использование природных ресурсов. При этом необходима информация о прошлых, настоящих и будущих значимых действиях. С целью получения такого рода данных в организации применяется институционально оформленная информационная система, в которой используется бухгалтерский учет и специальная система показателей. Экологический контроллинг позволяет обеспечивать руководителя сведениями об использовании и дефицитности ресурсов, переработке сырья и вспомогательных материалах, а также о возможных рисковых ситуациях и производственных выбросах¹²⁶. Однако проблема недостаточного информационного обеспечения остается актуальной. Для ее решения требуется экологическое регулирование производственных процессов.

Основным информатором для системы экологического контроллинга является экологический учет, который включает экологический финансовый учет (ЭФУ) и экологический управленческий учет (ЭУУ), а также отчетность по экологическим показателям и экологический аудит. «Экологический управленческий учет является внутренней функцией организации, а финансовый учет – внешней. Управленческий экологический учет не стандартизирован, а финансовый – составляет для внешних пользователей стандартизированную учетную информацию, отражающую ее экологические аспекты в формах бухгалтерской отчетности»¹²⁷.

В системе экологического контроллинга выделяют следующие компоненты:

- экологическое сопровождение инвестиционного проекта,
- экологический менеджмент,
- экологический консалтинг,
- экологический маркетинг.

Экологический консалтинг – оказание высококвалифицированной помощи руководителям в обеспечении деятельности организаций, которая предоставляется независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализирующимися в конкретной области. Экологический консалтинг может осуществляться:

¹²⁶ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.11.

¹²⁷ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.18.

- для управляющих в сфере организации и планирования природоохранной деятельности фирмы;
- для управляющих и специалистов фирмы в сфере организации и реализации системы экологического менеджмента в организации;
- для управляющих и природоохранных служб организаций при принятии рациональных технических и технологических решений, которые позволят снизить влияние на окружающую среду;
- в сфере разработки программ производственного контроля, мониторинга действующих объектов, оптимизации затрат на природоохранную деятельность¹²⁸.

Грамотная оценка напрямую зависит от актуальности данных о текущем состоянии окружающей среды, а также прогнозов по основным изменениям ситуации. Для получения оперативной информации применяется экологический (производственно-экологический) мониторинг. *Экологический (производственно-экологический) мониторинг* – это комплексная система наблюдений за состоянием окружающей среды, оценки и прогноза изменений состояния окружающей среды под воздействием природных и антропогенных факторов. Экологический мониторинг предполагает выполнение следующих действий:

- получение замерных данных о состоянии контролируемой природной среды;
- оценка экологического состояния природных сред, анализ текущего экологического состояния и прогноза динамики ее развития;
- своевременное принятие решения по недопущению отрицательного влияния на окружающую среду;
- подтверждение определенных норм выбросов и сбросов, предоставление итогов производственного контроля в государственные природоохранные органы¹²⁹.

Оценка эффективности текущей деятельности предприятия с точки зрения экологии невозможна без всестороннего аудита. *Экологический аудит* – это независимая, комплексная, документированная оценка соблюдения субъектом хозяйственной и иной деятельности требований, в том числе нормативов и нормативных документов, в области охраны окружающей среды, требований международных стандартов и

¹²⁸ Там же. С.23.

¹²⁹ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.18.

подготовка рекомендаций по улучшению такой деятельности. Экологический аудит проводится в следующем порядке:

- «проверка деятельности предприятия относительно соблюдения норм и требований в области охраны окружающей среды;
- составление рекомендаций по природоохранной деятельности;
- независимая оценка расходов на природопользование;
- осуществление контроля над ресурсами (финансовыми, техническими, кадровыми), выделяемыми на охрану окружающей среды;
- обеспечение прозрачности экологической результативности для руководства;
- аргументация для принятия обоснованных решений в области природоохранной деятельности;
- снижение административных расходов и предотвращение штрафов со стороны государственных органов;
- оптимизация экологических платежей;
- быстрая адаптация к изменениям, включая законодательство по охране окружающей среды и смежных областей»¹³⁰.

Экологический контроллинг охватывает все подразделения предприятия:

- обеспечение, регулируя покупку эко-сырья и материалов;
- логистику, снабжая и оптимизируя поставки сырья и готовой продукции с целью минимизации выбросов CO₂ от движимых источников загрязнения;
- производство, регулируя образование отходов, выбросы в атмосферный воздух от стационарных источников загрязнения и др.;
- маркетинг, организуя продвижение и распределение эко-продукции, формирование имиджа социальной ответственности организации;
- исследование и разработки, влияющие на улучшение свойств продукции, экологичности технологий и т.д.¹³¹

¹³⁰ Ерлыгина Е.Г. Экологическая безопасность - необходимый элемент экономической устойчивости региональной экономики. // Институты и инструменты реализации эколого-экономической политики в условиях обеспечения устойчивого развития региона./ Под общей ред. Ползуновой Н.Н., Филимоновой Н.М. Нижневартонск: Наука и практика, 2020. С. 74.

¹³¹ Кашицына Т.Н. Инфраструктура эколого-экономического развития регионов // Институты и инструменты реализации эколого-экономической политики в условиях

Для построения эффективной системы экологического контроллинга, которая объединяла бы все структурные подразделения предприятия и обеспечивала достижение общих экологических целей и задач, необходимо разработать единую методику планирования, учета, анализа и контроля и создать информационную систему для систематизации больших объемов данных.

Рассмотрим наиболее распространённые на экологически ориентированных предприятиях информационные системы, которые позволяют формировать базу данных, удобную для постановки и анализа управленческих задач с учетом экологических требований.

Система IC. Она обеспечивает мониторинг и анализ показателей деятельности организации, отражающих результаты управления производством и финансами. Помогает решать такие задачи, как: анализ и оценка основных показателей предприятия, своевременное выявление отклонений фактических показателей от планируемых, разделение ответственности, учет финансовых показателей.

Система Oracle включает в себя WEB-приложение подсистемы контроля платежей, СУБД Oracle, Jraclt BI Suite, Enterprise Edition подсистем консолидации информации и отчетности. Эта система регистрирует, контролирует и утверждает заявки на оплату, формирует платежный календарь, обеспечивает контроль качества данных из разных источников.

Система SAP предназначена для управления логистической системой и бизнес-процессами организации; выполнения операций аналитики, стратегического управления и многомерного анализа результатов деятельности; визуализации данных в виде понятных таблиц и диаграмм.

Система Qlik осуществляет сбор данных из автоматизированных и неавтоматизированных источников информации, визуализацию данных, формирование регулярных отчетов, анализ плановых и фактических показателей организации.

Информационные системы дают разные возможности для экологического контроллинга и используются предприятиями для повышения экологической эффективности их деятельности.

Тестовые задания

1. Какая форма внесения вклада является приемлемой при вступлении в товарищество?

- а) материальная, денежная, форма интеллектуальной собственности;
- б) материальная;
- в) денежная;
- г) форма интеллектуальной собственности.

2. Основные трудности в сфере малого бизнеса:

- а) сложность привлечения высококвалифицированных работников;
- б) высокие управленческие расходы;
- в) возможность быстрого реагирования на обстоятельства;
- г) наличие многоступенчатой иерархии.

3. Что понимается под менеджментом?

- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
- в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
- г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

4. Основные факторы развития менеджмента:

- а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
- б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
- в) доминирующий способ общественного производства
- г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

5. Объект и субъект менеджмента это:

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

6. Планирование это:

- а) вид деятельности
- б) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
- в) перспективу развития
- г) состояние организации
- д) интеграцию видов деятельности.

7. В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

- а) духовные идеалы партнера-адресата
- б) когнитивные структуры партнера-адресата
- в) потребности и склонности партнера-адресата
- г) ценностные установки партнера-адресата

8. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:

а) ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами

б) признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга

в) рациональное использование партнерами поддерживающих техник

г) умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации

9. Основные модели поведения личности в конфликтной ситуации:

- а) конструктивная, деструктивная;
- б) конструктивная, деструктивная, конформистская;
- в) конструктивная, деструктивная, конформистская, демонстративная.

10. Что определяют модели поведения:

а) действия участников конфликта, его динамику и способы разрешения;

б) характер предмета конфликта;

в) особенные межличностные отношения.

8.4. Экологический маркетинг

Особенностью современного времени является интенсивное и глобальное воздействие человека на окружающую среду, которое сопровождается глобальными негативными последствиями. При взаимодействии человека с природой не существует предела росту его материальных потребностей, в то время как способность природной среды удовлетворить данные потребности ограничена.

Экономическое развитие может быть обеспечено устойчивым образом, если не пренебрегать экологическими проблемами, поскольку на поведение потребителей влияют такие элементы, как глобализация. Во всем мире правительства пытаются принять меры для предотвращения негативных последствий человеческого прогресса, что является реальностью в России так и в ее регионах¹³².

Устойчивое экологическое развитие возможно, если сформирована эколого-экономическая система. Она представляет собой совокупность явлений, включающих общество как социально-экономическое целое и природные ресурсы, находящиеся во взаимоотношениях положительной обратной связи при нерациональном природопользовании. Можно сказать, что эколого-экономическая система – это взаимосвязанность и взаимообусловленность процессов, происходящих в экономике и природе. Эколого-экономическую систему можно представить (рис. 159).

Таким образом, экономический подход к экологическим проблемам подразумевает, что при оценке рациональности производственного процесса необходимо принимать во внимание как вред, наносимый окружающей среде, так и затраты общества на его устранение. В настоящее время многие регионы мира подвержены риску необратимого разрушения естественной среды. В основе появления тенденций, влиянию которых ни планета, ни ее население не смогут препятствовать в течение длительного времени лежит управление в социальных и

¹³² Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 413 с.

экономических системах, которое зачастую не согласовано с возможностями окружающей среды, ее воспроизводственной способностью и законами природы¹³³.

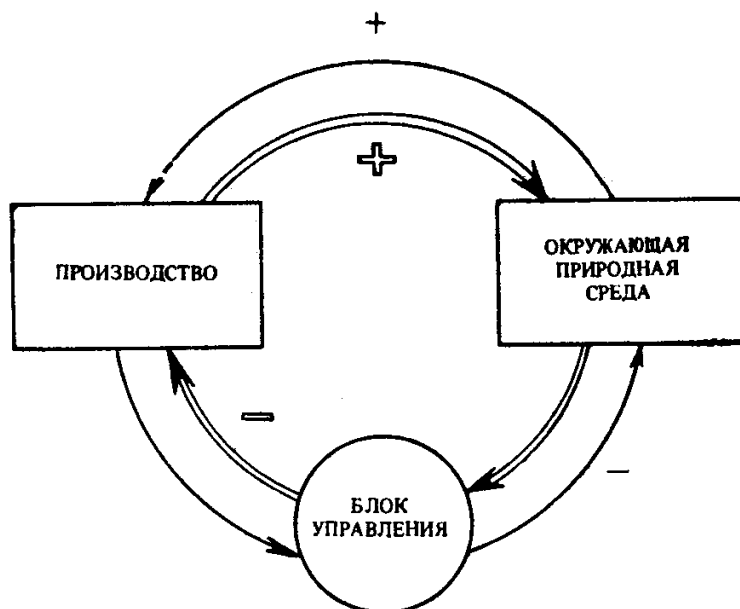


Рис. 159. Схема эколого-экономической системы

С этой целью необходимо обеспечить комплексное разумное использование природных ресурсов, соответствующих экологическим особенностям территории; проведение экологической ориентации хозяйственной деятельности, планирование и обоснование управленческих решений, выражающихся в прогрессивных направлениях взаимодействия природы и общества и усовершенствовании технологии производимой продукции.

В современных условиях общество уделяет большое внимание экологическим проблемам, предприятия начали изменять свое поведение в попытке удовлетворить новые потребности общества¹³⁴. Это может быть интегрировано в концепцию социальной ответственности, что означает создание долгосрочного или среднесрочного положительного имиджа компании по отношению к заинтересованным сторонам.

¹³³ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

¹³⁴ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

Некоторые из них довольно быстро приняли такие понятия, как системы экологического менеджмента и минимизации отходов, а также интегрировали экологические вопросы во все организационные мероприятия.

Маркетинг, ориентированный на экологию, в основном включает в себя изменение менталитета и концепций, глубоко укоренившихся в культуре бизнеса, а также в их традиционном маркетинге. Экологический маркетинг, в отличие от традиционного маркетинга, предполагает, прежде всего, повышение экологической осведомленности потребителей, поэтому он так важен.

По мнению специалистов, в настоящее время экологические проблемы становятся все более важными, затрагивая всю деятельность человека, поскольку их осознание становится все более важным, что приводит к увеличению исследований в области устойчивого развития, но, несмотря на это, лишь нескольким академическим дисциплинам удалось включить экологические вопросы в свой обзор литературы. Это стало реальностью маркетинга, которому удалось решить эти проблемы.

Экологический маркетинг означает проведение мероприятий в рамках организационной культуры, таких как изменение образа мышления и изменение концепций, связанных с традиционным маркетингом. Экологическая осведомленность потребителей важна, и экологический маркетинг представляет собой один из важных инструментов, который может быть использован для повышения этой осведомленности среди поведения потребителей¹³⁵.

К сожалению, большинство людей считают, что экологический маркетинг относится только к продвижению и рекламе экологически чистых продуктов. Такие термины, как «пригодный для вторичной переработки» или «многоразовый», часто ассоциируются потребителями с экологическим маркетингом. Конечно, эти термины относятся к концепции экологического маркетинга в целом, но это требует более широкого понимания, которое может быть применено к потребительским товарам, промышленным товарам и даже к услугам. Например, появляется все больше и больше областей, которые позиционируют себя

¹³⁵ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

как области, где можно практиковать «экотуризм», и эти области специализируются на предоставлении покупателям возможности быть частью природы или они ориентируют свою деятельность таким образом, чтобы воздействие на окружающую среду было как можно более ограниченным. Поэтому определение экологического маркетинга является сложной задачей.

Терминология, используемая в этой области, варьируется и включает такие понятия, как «Зеленый маркетинг», «Экологический маркетинг» и «Экологический маркетинг». В то время как зеленый маркетинг распространился в конце 1980-х и начале 1990-х годов, как концепция, он появился гораздо раньше. Американец Ассоциация маркетинга определяют экологический маркетинг как состоящую из всех видов деятельности, направленных на создание и содействие любым обменам, направленным на удовлетворение потребностей или желаний человека, с тем чтобы удовлетворение потребностей или желаний было реализовано с наименьшим возможным воздействием на окружающую среду¹³⁶. Они также считали, что маркетинг должен быть разработан таким образом, чтобы свести к минимуму ущерб окружающей среде, а не обязательно устранять его навсегда.

Ключевая концепция в попытке определить экологический маркетинг относится к тому, как ответственность и экологические проблемы интегрируются в управленческие концепции маркетинга, а также к роли, которую играют правительственные нормативные документы.

Так же концепцию экологического маркетинга можно определить, как целостный управленческий процесс, который несет ответственность за выявление, удовлетворение и предвосхищение потребностей клиентов и общества прибыльным и устойчивым образом¹³⁷.

Синтетически экологический маркетинг относится к продвижению и рекламе продуктов с экологическими характеристиками. Когда это будет достигнуто, конкретные действия, осуществляемые экологическим маркетингом, материализуются в появлении биоразлагаемой и перерабатываемой упаковки, в более строгом контроле за загрязнением

¹³⁶ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

¹³⁷ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. - 258 с.

окружающей среды, в практике деятельности с низким потреблением энергии и в обучении клиентов, основанные на принципах устойчивого развития. Таким образом, задача зеленого маркетинга состоит в том, чтобы улучшить маркетинговую политику организации в ее отношениях с окружающей средой для достижения ее целей.

Для того чтобы очертить общий обзор экологического маркетинга и рассказать о нем всесторонне, следует сосредоточить внимание на характеристиках комплекса экологического маркетинга по отношению к традиционному маркетингу (рис.160).

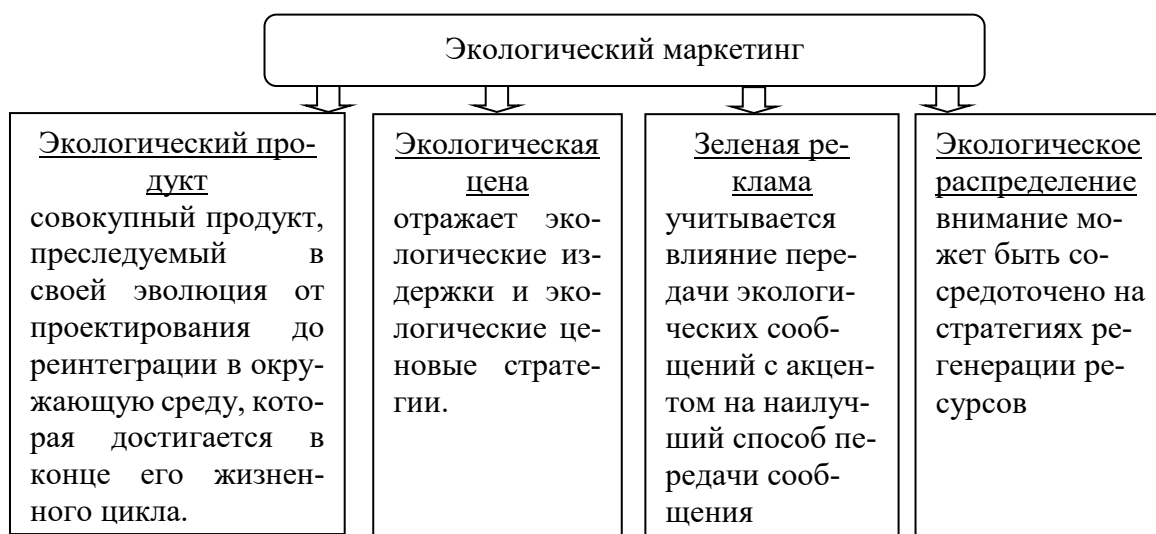


Рис. 160. Комплекс экологического маркетинга

Существуют разные маркетинговые ориентации. Зеленый маркетинг – это, по сути, обычная маркетинговая деятельность, которая учитывает удовлетворение дополнительной потребности для небольшого сегмента клиентов, который постоянно расширяется, и занимается соблюдением одних и тех же критериев покупки и пониманием влияния продукта на окружающую среду. Зеленый маркетинг предполагает социальную ответственность и учитывает в долгосрочной перспективе устойчивость и общую картину.

Зеленый маркетинг – это не просто отрасль традиционного маркетинга, но и новая перспектива в организации повседневной деятельности. Изменения продуктов и производственных процессов, изменение упаковки и рекламы объединяются экологическим маркетингом. Есть некоторые ограничения такого рода маркетинга, которые следует

принимать во внимание, такие как высокие расходы и ограничения государственной политикой (рис. 161).

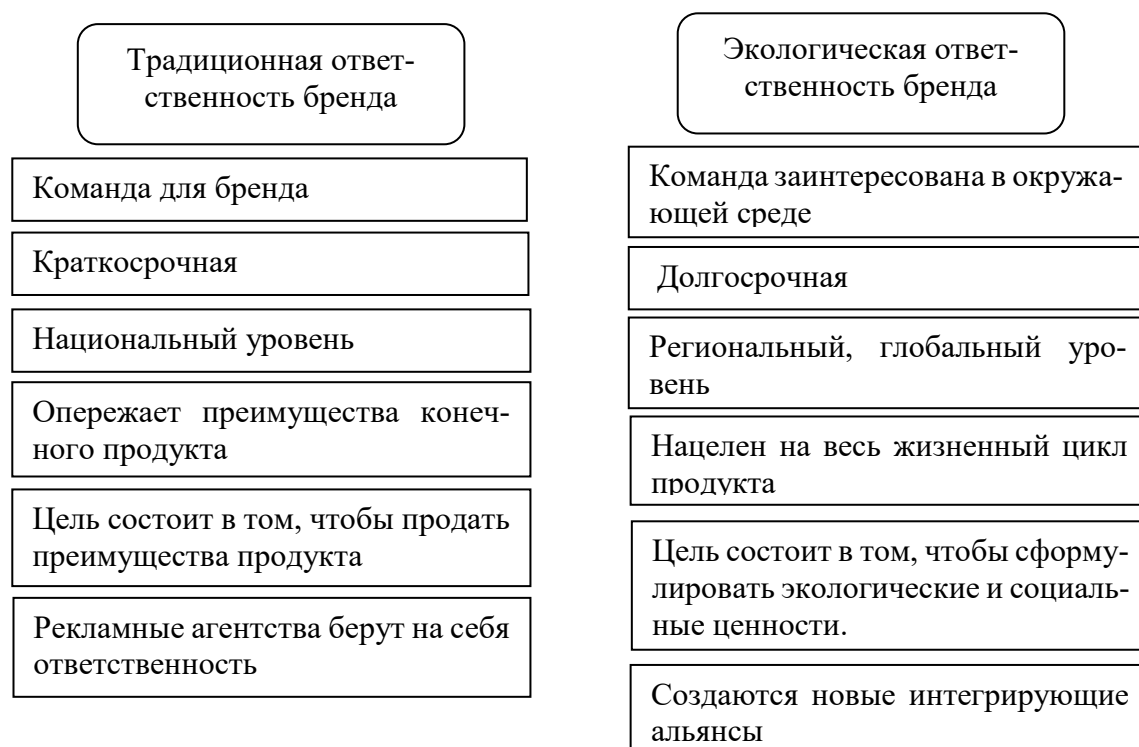


Рис. 161. Сравнения традиционной и экологической ответственности бренда

Внедрение устойчивой и экологической философии в маркетинговую практику потребовало от производителей стать более чувствительными к более эффективному использованию ресурсов в течение более длительного периода времени. Людей, работающих в области маркетинга, следует поощрять к оценке затрат на новые законы и нормативные акты, затрат на судебные разбирательства для фирм, на которые они работают, и потенциальной потери конкурентных преимуществ. Все это должно рассматриваться как критическое и должно быть интегрировано в компоненты экологических подходов.

В последнее время интерес к исследованиям, касающимся неустойчивой производственной практики, был привлечен междисциплинарным, поскольку поощрялось устойчивое потребление. Что касается экологической психологии, то результаты исследований показали, что осознание проблемы, наличие экологических ценностей, подкреп-

ленных социальными и личностными ценностями в отношении устойчивого потребления, являются основными характеристиками устойчивого потребителя¹³⁸.

В высоко конкурентной бизнес-среде это исследование может быть принято во внимание как выявление возможности развития экологического маркетинга по ряду причин. Объявляя себя экологами, граждане, а также потребители раскрывают свое собственное представление о себе и демонстрируют предпочтения в покупке экологических продуктов. Если у них есть такое восприятие, то они могут очень хорошо реагировать на экологические продукты, услуги и т. д. Компании, как социально ответственные, должны воспользоваться этой возможностью и интегрировать или развивать свой экологический маркетинг, чтобы быть более конкурентоспособны, даже для того, чтобы дифференцировать себя и создать имидж социально ответственного человека.

В заключение следует отметить, что изменения продуктов и производственных процессов, изменение упаковки и рекламы объединяются экологическим маркетингом. Есть некоторые ограничения такого рода маркетинга, которые следует принимать во внимание, такие как высокие расходы и ограничения государственной политикой¹³⁹.

Таким образом, экономический подход к экологическим проблемам подразумевает, что при оценке рациональности производственного процесса необходимо принимать во внимание как вред, наносимый окружающей среде, так и затраты общества на его устранение. В настоящее время многие регионы подвержены риску необратимого разрушения естественной среды. В основе появления тенденций, влиянию которых ни планета, ни ее население не смогут препятствовать в течение длительного времени лежит управление в социальных и экономических системах, которое зачастую не согласовано с возможностями окружающей среды, ее воспроизводственной способностью и законами природы¹⁴⁰.

¹³⁸ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. – 258 с.

¹³⁹ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

¹⁴⁰ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

С этой целью необходимо обеспечить комплексное разумное использование природных ресурсов, соответствующих экологическим особенностям территории; проведение экологической ориентации хозяйственной деятельности, планирование и обоснование управленческих решений, выражающихся в прогрессивных направлениях взаимодействия природы и общества и усовершенствовании технологии производимой продукции.

За исключением принятия экономических решений, взаимодействие экономики и природы должно быть направлено на достижение главной цели – обеспечение благоприятной среды обитания для всего общества, что возможно только при наличии гармоничного экономико-экологического подхода, в основе которого лежат гуманистические и нравственные принципы. Данный подход уже разработан и носит название концепции устойчивого развития.

Тестовые задания

1. Понять, достиг ли руководитель поставленных целей экологического контроллинга позволяет анализ показателей:

- а) начальных и конечных;
- б) плановых и фактических ;
- в) количественных и качественных.

2. Экологическое предпринимательства позволяет...

- а) освоить новые экологические рынки;
- б) повысить качество жизни населения;
- в) снизить затраты на производстве.

3. Информационные методы экологического предпринимательства – это...

- а) экологическое картографирование;
- б) кадастровый учет;
- в) пропаганда.

4. Потенциальными преимуществами от использования стандартных систем экологического управления организации могут стать:...

- а) снижение затрат на производство;
- б) снижение срока окупаемости проекта;
- в) повышение имиджа организации.

5. Оценка экономического эффекта от реализации природоохранных мероприятий рассчитывается по показателям...

- а) уменьшения суммы платежей;
- б) уменьшения экономического ущерба;
- в) уменьшения объемов отходов.

6. Экологический менеджмент-это:

- а) система управления природопользованием и охраной природных ресурсов.
- б) система оценки воздействия различных природопользователей на окружающую среду;
- в) комплекс мероприятий по охране окружающей среды.
- г) деятельность, направленная на реализацию экологических целей, проектов и программ.

7. Экологический маркетинг -это:

- а) контроль и аудит всей маркетинговой деятельности;
- б) постоянно совершенствовать экологического производства;
- в) процесс удовлетворения нужд потребителей путем продвижения товаров и услуг, наносящих минимальный вред окружающей среде
- г) процесс превращение запросов потребителей в доходы предприятия, наносящих минимальный вред окружающей среде

8. Какие документы не являются источниками экологического права.

- а) Закон РФ «Об охране окружающей среды»
- б) Конституция РФ.
- в) ГОСТы.
- г) Указы и распоряжения президента по вопросам экологии и природопользования

9 Экологические знаки предназначены для:

- а) обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.
- б) информирования о товаре или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.
- в) информирования об экологической безопасности потребительских товаров или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.

10. Экологический знак, символизирующие экологическую чистоту товаров

- а) «Белый лебедь»
- б) «Зеленая точка»
- в) «Ресайклинг»

11. Экологический знак, информирующие об экологически чистых способах утилизации упаковки:

- а) «Белый лебедь»
- б) «Зеленая точка»
- в) «Ресайклинг»

12. Экологический менеджмент состоит из ? структур

- а) 7
- б) 8
- в) 9
- г) 10

13. Гринвошинг – это

- а) это маркетинговый ход, когда компании заботится о экологии, и всячески доносит до потребителя информацию
- б) это маркетинговый ход, забота о человечестве и окружающей среде, и всячески доносит до потребителя информацию
- в) это маркетинговый ход, когда компании тратят деньги на экоимидж, но ничего не делают для снижения негативного влияния на окружающую среду.

14. Этапы командообразования - ...

- а) первый - адаптация, второй - группирование, третий - функционирование;
- б) первый - адаптация, второй - группирование, третий - нормирование, четвертый - функционирование;
- в) первый - адаптация, второй - группирование и кооперация, третий -нормирование деятельности, четвертый - функционирование.

15. Организационно-культурный контекст делится:

- а) внешний, внутренний, смешанный;
- б) внешний, внутренний;
- в) внешний, внутренний, комплексный

8.5. Влияние инноваций на развитие предпринимательства

Инновации – плод эпохи научно-технического прогресса (НТП) и движущий фактор развития современной экономики. Инновации играют ведущую инструментальную роль не только в экономике, но и в социальной политике. В социальной политике эта роль стала возрастать еще в 60-е годы XX века. В те годы деятели различных областей общественной науки развитых стран мира: Д. Белл, Г. Канн, А. Тофлер (США), Б. де Жувенель, Ж. Фурастье (Франция), О. Флехтхейм (Германия), К. Фримен, Д. Габор (Великобритания), Г. Линнеман (Нидерланды), И. Кайя (Япония), А. Эррера (Аргентина), Й. Шумпетер (Австрия) и др., сформировали научное направление *«научно-технический оптимизм»*, связывающее с НТП надежды на решение глобальных социальных противоречий. Однако это мнение не разделяли передовая общественность, обеспокоенная этическими последствиями НТП. И в 70-е годы зародилось противостоящее течение *«экологический пессимизм»*, исследующее негативные последствия НТП для социума и экологии, в частности, проблемы загрязнения окружающей среды, истощения природных ресурсов и др. Его основоположниками стали Дж. Форрестер, Д. Медоуз,¹⁴¹ Р. Хейлбронер, П., А. Эрлих, Э. Агацци¹⁴² и др.

В России к этическому аспекту управления техническим прогрессом с точки зрения философии техники впервые подошел П.К. Энгельмейер (1911 г.)¹⁴³ Позже внимание этическому аспекту НТП уделялось в трудах российских ученых: А.И. Анчишкина, Л.Н. Гумилева, Н.Е. Жуковского, К.Л. Мартенса, Ю.С. Полинова, Н.А. Умова, К.Э. Циолковского и др. Однако в практике управления экономический критерий выгоды инноваций существенно превалировал над критерием общественной пользы, и экономика инноваций утратила чувствительность к этическим проблемам общества. Об опасности такого развития предупреждал В.В. Новожилов: «Культура отношений в бизнесе намного

¹⁴¹ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁴² Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

¹⁴³ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

отстает от технической и информационной культуры. При таком отставании бизнес становится смертельно опасным, как опасно давать детям играть заряженным оружием».¹⁴⁴

Академик А.И. Анчишкин, исследуя взаимосвязи показателей экономической и социальной (в т.ч. экологической) эффективности НТП, обосновал концепцию *социальных ограничений*, под которыми понимал «предельные требования к производству и технике со стороны человека, условий его труда и жизни», представляемые как «пограничные между допустимым уровнем какого-либо негативного явления и тем, который неприемлем». Роль таких ограничений он видел не только «в социальной ориентации НТП», но также в «жертве» предприятий и общества частью своей потенциальной эффективности за недопущение нежелательных явлений. Смысл такой «жертвы» состоит в том, что, если бы социальные ограничения не учитывались, то эффект от инноваций был бы большим. А.И. Анчишкин обосновывал, что потеря эффективности должна быть эквивалентна величине компенсации за устранение или смягчение негативных последствий инноваций, допущенных при отсутствии социальных ограничений. Например, затраты на применение экологосберегающих технологий должны быть равны затратам на очистку окружающей среды от загрязнений.

Следовательно, взаимосвязь экономической и социальной эффективности инноваций такова, что «ущерб, к которому может привести неконтролируемое развитие науки и техники, должен заранее предотвращаться за счет потери части потенциального эффекта НТП»¹⁴⁵.

В современной экономике у творчества преобладает отрицательная этическая ориентация. По терминологии Л.Н. Гумилева, царит эпоха «субпассионариев»,¹⁴⁶ инноваторов третьего сорта, которые заняты торговлей, созданием финансовых «пирамид», цифровых технологий, продуктов генной инженерии и т.п., в то время как реальный сектор экономики испытывает острую потребность в экологосберегающих технологиях и не получает их. Налицо трагедия экологических

¹⁴⁴ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁴⁵ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁴⁶ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

общечеловеческих благ. В этих условиях направление экологического пессимизма, и в частности, концепция социальных ограничений А.И. Анчишкина актуализировались в рамках концепции *устойчивого развития*, которая нашла отражение в международном стандарте ISO 26000:2012 – Руководство по социальной ответственности¹⁴⁷. Сосредоточим внимание на пояснении сущности концепции *устойчивого эколого-экономического развития*.

Важно осознавать различия между концепциями устойчивого эколого-экономического развития и эколого-экономической устойчивости. Понятие «устойчивое развитие» характеризует нацеленность на достижение баланса экономических и экологических целей в интересах всех слоев современного общества и будущих поколений, а «устойчивость» – общие или специфические особенности состояния, которые поддерживаются постоянно. Первое понятие шире по смыслу и доминирует по значимости, поскольку играет роль связующего ограничения для всех социоэкономических процессов развития.¹⁴⁸ Такое ограничение формализуется с помощью индикаторов устойчивого развития, о которых будет сказано далее. Следовательно, *устойчивое эколого-экономическое развитие* можно определить как способность экономических субъектов и сообществ согласовывать противоречивые интересы, формировать разумные потребности и вести эффективную жизнедеятельность, не ухудшая качества окружающей среды, которое оценивается на основе принятой системы индикаторов устойчивого развития. *Эколого-экономическая устойчивость* характеризует состояние экономических субъектов и его динамику, а также их способность вести конкурентоспособную и эффективную деятельность, руководствуясь принципами устойчивого развития¹⁴⁹. Например, экономические субъекты (организации) могут разрабатывать стратегии эколого-экономической устойчивости, основанные на принципах устойчивого развития.

¹⁴⁷ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

¹⁴⁸ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁴⁹ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

Реализация этих стратегий внесет вклад организаций в устойчивое эколого-экономическое развитие.

Важнейшим фактором, влияющим на устойчивое эколого-экономическое развитие и эколого-экономическую устойчивость организаций, являются инновации. Их реализация в рамках концепции устойчивого развития предполагает согласование экономических и экологических целей, а также достижение баланса интересов нынешнего и последующих поколений. Такое восприятие инноваций сопряжено с множеством противоречивых требований, предъявляемых организациям. Организации вынуждены находить компромиссные решения между выгодой и пользой. Для этого в системе управления организации необходимо устанавливать тесные взаимосвязи ее стратегического, инновационного и экологического менеджмента, что позволит комплексно подходить к решению экологических, технических, экономических и социальных проблем. В результате, организация в определенные периоды развития будет достигать планируемых состояний эколого-экономической устойчивости. Для практической реализации такого комплексного подхода организациям рекомендовано руководствоваться программой ЦУР ООН 30 и развивающими эту программу стандартами.

Требования устойчивого эколого-экономического развития в глобальной программе ЦУР ООН 30. Данные требования определены в глобальной программе устойчивого развития – «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (англ. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*), которая согласована представителями из 193 стран мира на Генеральной Ассамблее ООН и запущена в практику управления с 25 сентября 2015 года. Эта программа, так называемая ЦУР ООН 30, содержит 17 целей устойчивого развития и 169 соответствующих им задач. 6 июля 2017 года резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/71/313 утверждены глобальные индикаторы, необходимые для контроля хода достижения ЦУР ООН 30, решения задач и развития международного сотрудничества в области устойчивого развития¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

В марте 2020 года 51-й сессией Статистической комиссии ООН было одобрено внесение изменений в систему глобальных показателей ЦУР, предложенных в ходе Всеобъемлющего обзора 2020, проведенного МЭГ-ЦУР в 2019 году. В настоящее время система глобальных показателей ЦУР с учетом изменений, принятых в 2020 году, содержит 231 показатель ЦУР¹⁵¹.

В программе ЦУР ООН 30 нашли отражение цели, задачи и индикаторы устойчивого эколого-экономического развития. По решению проблем экологии определены специальные цели: 6, 7, 13, 14 и 15, а в рамках других целей намечены отдельные задачи и установлены соответствующие им индикаторы. Примеры задач и индикаторов по обеспечению устойчивого эколого-экономического развития на основе инноваций представлены в табл. 80.

Россия вместе с другими странами участвует в реализации глобальной программы ЦУР ООН 30 и развивающих ее международных стандартах серии ISO. Так, указом Президента РФ от 21.07.2020 г. № 484 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» для осуществления прорывного развития России к 2030 году среди целей определена такая: «комфортная и безопасная среда для жизни», а среди ее целевых показателей есть: «снижение выбросов опасных загрязняющих веществ, оказывающих наибольшее негативное воздействие на окружающую среду и здоровье человека, в два раза»¹⁵². В соответствии с данным указом и Стратегией экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года¹⁵³ разработаны цели и набор национальных индикаторов ЦУР РФ для управления устойчивым эколого-экономическим развитием на национальном уровне.

¹⁵¹ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

¹⁵² Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁵³ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

Таблица 80

**Примеры глобальных задач и соответствующих им индикаторов,
характеризующих устойчивое эколого-экономическое развитие
на основе инноваций**

№	Задача	Глобальный индикатор
Цель 9. Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям		
4.	Модернизировать инфраструктуру и переоборудовать промышленные предприятия, сделав их устойчивыми за счет повышения эффективности использования ресурсов и более широкого применения чистых и экологически безопасных технологий и промышленных процессов, с участием всех стран в соответствии с их индивидуальными возможностями	Выбросы CO ₂ на единицу добавленной стоимости
b.	Поддерживать разработки, исследования и инновации в сфере отечественных технологий в развивающихся странах, в том числе путем создания политического климата, благоприятствующего, в частности, диверсификации промышленности и увеличению добавленной стоимости в сырьевых отраслях	Доля добавленной стоимости продукции среднетехнологичных и высокотехнологичных отраслей в общем объеме добавленной стоимости
Цель 12. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства		
6.	Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах	Число компаний, публикующих отчеты о рациональном использовании ресурсов
Цель 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями		
2.	Включить меры реагирования на изменение климата в политику, стратегии и планирование на национальном уровне	Совокупный годовой объем выбросов парниковых газов

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 июня 2017 года № 1170-р на Росстат возложены полномочия по координации формирования и представления в международные организации официальной статистической информации по показателям достижения ЦУР. В 2019 и 2020 годах опубликованы первые статистические ежегодники «Цели устойчивого развития в Российской Федерации», в которых

представлены фактические тенденции устойчивого развития в периоде 2010-2019 гг.

В ежегоднике, к примеру, можно увидеть, что за этот период количество российских городов с высоким загрязнением воздуха снизилось в 3,4 раза и в 2019 году составило 40 городов. В 2018 г. выбросы парниковых газов составили 52,4 % от их уровня в 1990 г. и в периоде 2010-2018 гг. увеличились на 9,7%¹⁵⁴. Однако статистические данные отражают тенденции по нескольким показателям для каждой цели и не раскрывают информацию о внедрении инноваций для обеспечения устойчивого эколого-экономического развития.

В целях информационного обеспечения процесса мониторинга ЦУР на национальном уровне в 2017 году на веб-портале Росстата создан раздел «Цели устойчивого развития» (<https://rosstat.gov.ru/sdg>), который содержит общие сведения о целях устойчивого развития, подробный перечень показателей ЦУР с актуальным статусом их разработки, метаданные по показателям ЦУР, ссылки на полезные ресурсы и документы. Аналогичная информация представлена на английской версии сайта (<https://eng.gks.ru/sdg>).

Система управления эколого-экономической устойчивостью организаций на основе инноваций. Формирование такой системы на государственном уровне весьма актуально, так как российские организации оказались неспособными самостоятельно обеспечивать собственную эколого-экономическую устойчивость. Так, степень физического износа основных фондов в целом по состоянию на 01.01.2020 составила 46,8%, в обрабатывающих производствах – 50,6%¹⁵⁵. В текущем периоде Правительство РФ активно формирует систему управления эколого-экономической устойчивостью организаций на основе инноваций. В деловой оборот запущены соответствующие национальные законодательно-нормативные документы и стандарты.

Так, в национальном стандарте РФ ГОСТ Р 56260-2014 – Стратегическое развитие. Надлежащая практика регулирования. Руководство по надлежащей практике в области экологического менеджмента –

¹⁵⁴ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

¹⁵⁵ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

определены экологические принципы для товаропроизводителей, такие как: «не навреди», «будь осторожен», «предупреждай загрязнения», «товаропроизводитель экологически ответственен», «сберегай ресурсы», «загрязнитель платит». При решении экономических задач чрезвычайно важно следовать принципу *экологической предосторожности*, который стал нормативным актом международного права. Суть этого принципа состоит в том, что из всех возможных вариантов решений предпочтительнее те, которые приводят к улучшению или, по крайней мере, к стабилизации экологической обстановки. Согласно этому принципу при оценке экономической эффективности принимаются во внимание долгосрочные затраты и выгоды, а не только краткосрочные. Реализация принципа экологической предосторожности предполагает определение пороговых значений расходов, связанных с рисками экологических угроз и позволяющих предпринять опережающие действия. На случаи непредвиденных и крупных экологических инцидентов рекомендуется формировать фонды целевого назначения.

И все-таки выгоднее нести расходы на обеспечение эколого-экономических преимуществ организации и предотвращение загрязнений, чем тратиться на устранение их последствий. Поэтому перед организациями ставится задача развития экологически чистых и безопасных производств, которые будут способствовать: совершенствованию технического обслуживания, модернизации или внедрению новых технологий или процессов, сокращению расходов материалов и энергии, использованию возобновляемой энергии, рациональному использованию водных ресурсов, исключению или безопасному обращению с токсичными и опасными материалами и отходами, улучшению конструкции продукции и/или характера услуги.

Использование экологически испытанных технологий является наиболее важной предпосылкой для повышения эффективности экономических и экологических показателей. В программе ЦУР ООН 30 предусмотрен доступ организациям развивающихся стран к таким технологиям при реализации ими указанных выше задач и проектов, обеспечивающих получение экологических выгод. А значит, организации всех стран смогут реализовывать инновационные стратегии эколого-экономической устойчивости экосистем, основанные на принципах устойчивого развития. В стандарте ГОСТ Р 56260-2014 определены такие стратегии для российских организаций (табл. 81).

Таблица 81

Актуальные стратегии эколого-экономической устойчивости экосистем, основанные на принципах устойчивого развития

№	Название группы стратегий	Критерий оптимизации
1.	Стратегии ресурсоэффективности в системе экологически приемлемого развития	максимизация экологических благ и первичных экологических активов; минимизация рисков, связанных с экологическими ущербами
2.	Стратегии экономического развития с учетом экологических аспектов	минимизация общих затрат, включая затраты на корректировку и операционную деятельность; максимизация темпов экономического развития
3.	Стратегии определения потребностей будущих поколений	максимизация потенциалов развития существующего и будущих поколений
4.	Стратегии взаимосвязи экономического и экологического менеджмента	критерий «слабой соразмерности», основанный на ранжировании предпочтительных решений среди всех альтернатив при соблюдении экологических ограничений
5.	Стратегии расширения рамок социально-экономического анализа	максимизация экономических выгод при минимизации экологического ущерба
6.	Стратегии экологического налогообложения	максимизация общей экономической выгоды от повторного использования доходов от новых экологических налогов

С помощью специальных национальных стандартов формируются инновационные русла для реализации данных стратегий. Так, с 01.01.2019 г. стартовал переход к *системе наилучших доступных технологий* на основе национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 113.00.01-2019 – Наилучшие доступные технологии. Система стандартов наилучших доступных технологий. Общие положения.

Наилучшая доступная технология (НДТ) – это технология производства продукции (товаров), выполнения работ, оказания услуг, определяемая на основе современных достижений науки и техники и наилучшего сочетания критериев достижения целей охраны окружающей среды при условии наличия технической возможности ее применения.

Этот стандарт заложил основу для развития системы стандартов, нацеленных на формирование научно-методической базы для обеспечения перехода основных отраслей промышленности на новые принципы регулирования с отказом от использования устаревших и неэффективных технологий и созданием условий для внедрения современных технологий на основе применения НДТ¹⁵⁶. Система стандартов серии ГОСТ Р 113.00 включает организационно-методические и общетехнические документы по стандартизации, устанавливающие основные положения, правила и рекомендации по определению технологических процессов, оборудования, технических способов в качестве НДТ и их применения для снижения негативного воздействия на окружающую среду, не затрагивая основные технологические процессы производства; а также методические рекомендации:

- по выбору маркерных веществ (показателей) для выбросов в атмосферу от промышленных источников при производстве в различных отраслях промышленности;

- по заполнению формы заявки на комплексное экологическое разрешение для предприятий, отнесенных в Российской Федерации к I категории объектов негативного воздействия на окружающую среду;

- по обоснованию приоритетных источников и факторов негативного воздействия на окружающую среду для включения в программу производственного экологического контроля на предприятиях;

- по проектированию и эксплуатации автоматических систем контроля и учета объема и/или массы и концентрации выбросов вредных (загрязняющих) веществ; и др.

Уполномоченные федеральные органы исполнительной власти ведут государственный экологический надзор и могут вмешиваться в хозяйственную и (или) иную деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые эту деятельность осуществляют на объекте, оказывающем негативное воздействие на окружающую среду. В этом случае уполномоченные органы могут выдавать им *ком-*

¹⁵⁶ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

плексное экологическое разрешение (КЭР) – документ, который содержит обязательные для выполнения требования в области охраны окружающей среды¹⁵⁷.

Министерство природных ресурсов и экологии РФ утвердило перечень из 300 объектов (предприятий), относящихся к I категории опасности по их воздействиям на окружающую среду¹⁵⁸. Переход на НДТ этих предприятий предполагается осуществить до 2022 г., остальных предприятий – до 2024 г.¹⁵⁹. Ожидаемые эффекты от НДТ – улучшение экологической обстановки и снижение промышленных загрязнений. Наибольшая трудность перехода на НДТ – недостаток финансирования. Несмотря на то, что Минприроды РФ показывает, что для большинства отраслей предполагаемый уровень инвестиций в НДТ не превысит сложившегося среднего уровня капиталовложений, представители российского бизнеса выразили большую озабоченность по поводу затрат на внедрение НДТ. По оценкам, общая стоимость соблюдения НДТ предприятиями I категории составит около 8 трлн руб. в ценах 2016 г.

Параллельно формируется система контроля соблюдения организациями экологических принципов устойчивого развития и требований государства и сообществ. Эта система включает институты *публичной нефинансовой отчетности* и *социального аудита*, в том числе экологического.

Так, в мае 2017 года распоряжением Правительства Российской Федерации были утверждены Концепция развития публичной нефинансовой отчетности и План мероприятий по ее реализации¹⁶⁰. Минэкономразвития России подготовлен, но пока не принят проект

¹⁵⁷ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

¹⁵⁸ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

¹⁵⁹ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. –122 с.

¹⁶⁰ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

Федерального закона «О публичной нефинансовой отчетности»,¹⁶¹ готовится проект постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении перечня ключевых (базовых) показателей публичной нефинансовой отчетности»; разрабатываются Методические указания по подготовке публичной нефинансовой отчетности и Методические рекомендации по использованию в публичной нефинансовой отчетности ключевых (базовых) показателей; обеспечивается реализация Программы международного сотрудничества в сфере публичной нефинансовой отчетности, в том числе по вопросам устойчивого развития, а также по вопросам повышения квалификации специалистов на 2018-2022 годы.

Сформирован поэтапно нарастающий состав организаций, на которые распространяется требование обязательной публикации нефинансовой отчетности. К 2024 году в этот состав войдут:

- государственные корпорации, государственные компании и публично-правовые компании;
- хозяйственные общества, не менее 50 процентов акций (долей) в уставных (складочных) капиталах которых находится в государственной собственности, государственные унитарные предприятия при условии, что такие хозяйственные общества и государственные унитарные предприятия имеют за отчетный год объем выручки (дохода) (сумму активов) в размере 5 млрд. рублей и выше, определяемый на основании консолидированной финансовой отчетности, а при отсутствии обязанности составления такой отчетности - на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности, или среднесписочную численность работающих, составляющую 2000 чел. и выше;
- хозяйственные общества, ценные бумаги которых допущены к обращению на организованных торгах;
- 500 крупнейших организаций, объем выручки (дохода) которых соответствует критериям ведущих российских рейтингов.

Публичная нефинансовая отчетность этих организаций подлежит обязательной независимой проверке компетентными специалистами.

¹⁶¹ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

Экологические вопросы составят основной аспект публичной нефинансовой отчетности. Проверку достоверности информации по данным вопросам будут выполнять экологические аудиторские организации или индивидуальные экологические аудиторы, являющиеся членами проект Федерального закона «Об экологическом аудите, экологической аудиторской деятельности и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»¹⁶².

Экологический аудит – независимая, комплексная, документированная оценка соответствия документов и (или) проектов документов в области охраны окружающей среды аудируемого лица требованиям нормативных документов и международных стандартов в области охраны окружающей среды и осуществляемой аудируемым лицом хозяйственной и иной деятельности, а также подготовка рекомендаций по устранению выявленных недостатков¹⁶³.

Экологические аудиторские организации и индивидуальные экологические аудиторы наряду с экологическим аудитом могут оказывать сопутствующие услуги, включая:

- 1) оценку правильности расчета платы за негативное воздействие на окружающую среду;
- 2) анализ и консультирование по определенным в законе вопросам;
- 3) определение размера вреда окружающей среде;
- 4) консультации по правовым вопросам, связанным с экологической аудиторской деятельностью, представление интересов доверителя в гражданском и административном судопроизводстве, в органах государственной власти и местного самоуправления;
- 5) подготовку экспертных заключений на проектную документацию и (или) отчеты о реализации проектов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов из источников и (или) увеличение их абсорбции поглотителями парниковых газов.

В проекте данного закона определены случаи и периодичность

¹⁶² Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

¹⁶³ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

проведения обязательного экологического аудита. По результатам проведения экологического аудита оформляется заключение экологического аудита. Это – официальный документ, который содержит мнение экологической аудиторской организации (индивидуального экологического аудитора) о соответствии документов и (или) проектов документов в области охраны окружающей среды аудируемого лица требованиям нормативных документов и международных стандартов в области охраны окружающей среды и осуществляемой аудируемым лицом хозяйственной и иной деятельности, а также рекомендации по устранению выявленных недостатков¹⁶⁴.

Система управления эколого-экономической устойчивостью организаций на основе инноваций пока еще формируется. Рассмотренные законопроекты находятся в стадии обсуждения.

Тестовые задания

1. Что понимается под менеджментом?

а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства

б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации

в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.

г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2. Основные факторы развития менеджмента:

а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства

б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий

в) доминирующий способ общественного производства

г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

3. Объект и субъект менеджмента это:

¹⁶⁴ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

а) технические ресурсы

б) люди

в) финансовые ресурсы

г) технологии

4. Планирование это:

а) Вид деятельности

б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации

в) Перспективу развития

г) Состояние организации

д) Интеграцию видов деятельности.

5. Что является характерным для традиционной экономики:

а) государство не вмешивается в экономические отношения

б) государство полностью контролирует экономику

в) государство обеспечивает в рамках права экономический порядок

г) государство жёстко регулирует производство, обмен и распределение продукции

6. Минусами рыночной экономики являются:

а) безработица

б) чрезмерное неравенство в доходах населения

в) экономическая нестабильность

г) все перечисленное

7. В какой стране действует командная экономика:

а) Бразилия

б) Северная Корея

в) Южная Корея

г) Япония

8. К основным методам повышения эффективности производства относят

а) экономию ресурсов

б) разделение труда

в) повышение квалификации работников

г) все перечисленное

9. К признакам традиционной экономической системы относят:

а) высокая производительность труда

- б) удовлетворение минимальных потребностей
- в) использование новых технологий
- г) государственное регулирование

10. Получение такого же объема продукции при меньшем количестве затрат называется:

- а) натуральное хозяйство
- б) альтернативная стоимость
- в) издержки производства
- г) экономическая эффективность

8.6. Пространство для экологического предпринимательства

В последнее время многие промышленные предприятия признали концепцию экологизации своей деятельности в качестве направления, позволяющего достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Является доказанным факт, того, что сам рынок поощряет экологизацию производства посредством увеличения спроса на экологически чистые и экологически безопасные продукты и услуги¹⁶⁵. Таким образом, формируется достаточно емкая рыночная ниша с устойчивым платежеспособным спросом.

Некоторые исследователи отмечают, что формирование рыночной ниши экологически чистой продукции есть закономерный процесс, наблюдаемый на развитых рынках, для которых свойственно: высокая насыщенность потребительскими товарами, высокий уровень доходов основной части населения, активная позиция не только государства, но и бизнеса относительно вопросов экологического характера.

Изучение вопроса появления и развития рынка экологически чистой продукции посредством использования исторического подхода позволяет нам выделить 3 этапа:

1-й этап - этап зарождения. Наблюдается в период 1960 – 1970 гг. 20 века. В Европе происходит изменение структуры спроса и осуществ-

¹⁶⁵ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

ляется переход от рынка продавца к рынку покупателя. Акцент покупателя переносится на качественные характеристики продукции. Также в расчет начинают приниматься ее экологические параметры¹⁶⁶.

2-й этап - этап роста. Развитие этого этапа осуществляется в период 1980 – 2000 гг. 20 века. Происходит формирование полноценной ниши экологически чистых товаров и увеличение ее доли на рынке. Экологический менеджмент становится и научным направлением, и сферой профессионального интереса. В государственной политике экологизация экономики становится приоритетным направлением. Инновацией на рынке экологически чистой продукции становится использование экологической маркировки, появление которой произошло в Германии в 1970 г. Она стала инструментом, который обязывал производителя соблюдать экологические требования на всех стадиях производства продукта. Все эти процессы происходят на фоне обострения экологических проблем и роста числа экологических катастроф.

3-й этап - этап развития. Начало этого этапа приходится на 2000 г. и продолжается и в настоящее время. На этом этапе продолжается расширение рынка экологически чистой продукции как в ширину (географические границы), так и в глубину (виды продукции). Появляется и активно входит в деловую среду государственная поддержка производителей экологически чистой продукции. Эко-маркировка становится важным нематериальным активом компании и ее устойчивым конкурентным преимуществом.

В современных условиях тема ответственного потребления и экологически чистой продукции становится все более актуальной и востребованной. Возникает вопрос: «А какую продукцию можно считать экологически чистой?». К категории экологически чистой продукции относят:

- продукцию, которая произведена экологическим способом;
- продукцию, использование которой направлена на охрану природных ресурсов, защиту воздуха, воды от загрязнения;
- продукцию, которая имеет возможность вторичного использования или может быть переработана;

¹⁶⁶ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

- продукцию, использование которой позволяет генерировать возобновляемые источники энергии;
- продукция, которая полезна для здоровья человека;
- сами по себе экологически чистые технологии являются экологически чистым продуктом.

Вообще рыночная ниша экологически чистой продукции и услуг, в последние 10 лет, развивается очень активно. Темп роста составляет примерно 5,5 – 7% в год, объем рынка продукции, производимой на экологических рынках, оценивается в пределах от 600 млрд. до 2 трлн. долл. в год¹⁶⁷.

Все это происходит на фоне мирового тренда на здоровый образ жизни¹⁶⁸ и осознанного подхода с эколого-этической точки зрения к выбору продукции¹⁶⁹. По данным GfK Consumer Life 62 % потребителей испытывают чувство вины, когда совершают действия, которые наносят ущерб окружающей среде. Исследования Nielsen констатируют, что 62 % потребителей экологически чистых товаров готовы изменить свои предпочтения для уменьшения негативного воздействия на внешнюю среду. Потребители РФ основное внимание уровню экологичности уделяют при приобретении продуктов питания 60 % потребителей из РФ готовы платить больше за продукцию компаний, ответственно относящихся к окружающей среде, но только если цена на товары выше на 10 – 25%. Если же разница в стоимости товаров составляет 25 – 45%, то доля таких потребителей снижается до 48%¹⁷⁰.

Если оценивать рынок экологически чистой продукции в России, то можно констатировать, что он является не развитым и, по сути, находится на начальной стадии развития. Органическая продукция занимает большую часть рынка экологически чистых продуктов в России.

¹⁶⁷ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

¹⁶⁸ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

¹⁶⁹ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122

¹⁷⁰ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

По данным Национального органического союза РФ и FIBL в России также, как и в Евросоюзе, основным каналом реализации является розничная торговля, которая представлена супермаркетами. Через них реализуется не менее 50% объема органической продукции.

Однако спрос на органическую продукцию в России слишком мал. Об этом говорят следующие цифры: в России на приобретение органической продукции на 1 человека в среднем составляет менее 1 евро. Тогда как в стране-лидере - Швейцарии – 338 евро, а в среднем по миру – 12,8 евро. Устойчивая группа потребителей органических продуктов в России составляет менее 1% населения¹⁷¹.

Этот небольшой спрос на 18,13% удовлетворяется продукцией, произведенной на территории РФ, и на 81,87% - импортной продукцией.

Национальный органический союз РФ провел анализ причин и выделил факторы, которые сдерживают формирование спроса и развитие рынка органической продукции, как части рынка экологически чистой продукции. К ним отнесены¹⁷²:

1. Высокая стоимость экологически чистой продукции.
2. Низкий уровень информированности населения об экологически чистой продукции.
3. В массе высокий уровень потребительской некомпетентности;
4. Отсутствие доверия к продукции. У потребителей нередко возникает сомнение: действительно ли она является экологически чистой. Достаточно часты случаи, когда потребителя вводят в заблуждение путем предоставления информации несоответствующей реальности или использования псевдомаркировки и т.п.
5. Отсутствие национальной системы стандартизации, сертификации и контроля экологически чистой продукции, работа которой осуществляется на нормах, принципах и правилах, эквивалентных международным.

¹⁷¹ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

¹⁷² Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122

Действие указанных факторов на рынке экологически чистой продукции усиливается следующими барьерами:

- Низкий уровень доходов большей части населения, что не позволяет людям в принципе покупать экологически чистую продукцию.
- Недостаточное насыщение рынка товарами.
- Низкий уровень экономического и административного стимулирования развития.
- Недостаточный уровень решения проблем в области экологии со стороны органов власти и населения.

Независимо от действия всех сдерживающих факторов, рынок экологически чистой продукции будет развиваться, таковы объективные обстоятельства. Поэтому, следует приложить максимум усилий для стимулирования его развития. Это позволит модифицировать характер экономического роста, благоприятно изменить структурные пропорции в экономике, добиться ряда задач устойчивого развития.

Выделим современные тенденции, которые наблюдаются на рынке экологически чистой продукции:

1. совершенствование нормативно-правовой документации, регулирующей развитие данного рынка;
2. унификация национальных стандартов и внедрение системы их эквивалентности в разных странах¹⁷³.
3. сертификация как продукции, так и производственных процессов. Причем сертификация может осуществляться как государственными учреждениями, уполномоченными выполнять данную работу, так и общественными структурами.
4. рост инвестиционной привлекательности экологически чистого производства, что, как следствие, влечет увеличение объема инвестиций.
5. появление и воспитание ответственного потребителя.

Основным драйвером процесса формирования и развития рыночной ниши экологически чистых товаров являются эко-инновации. Они же позволяют обеспечить конкурентоспособность производителя товаров/ услуг в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

¹⁷³ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122

Под эко-инновациями понимаются любого вида инновации, которые направлены на уменьшение негативного воздействия на окружающую среду¹⁷⁴. В тоже время эко-инновации определяют, как совокупность усилий экономических агентов, которые развивают, внедряют, применяют новые идеи, модели поведения, продукты и процессы с целью обеспечения устойчивого развития и снижения нагрузки на окружающую среду¹⁷⁵.

Принимая за основу определение Реннигса, можно констатировать, что эко-инновации по своей сущности и структуре - разнообразны (рис. 162) и включают не только инновации в производственной среде, но и социальные, организационные и институциональные. Причем последние играют существенную роль в развитии рынка экологически чистых продукции. Дадим характеристику каждому виду эко-инноваций.

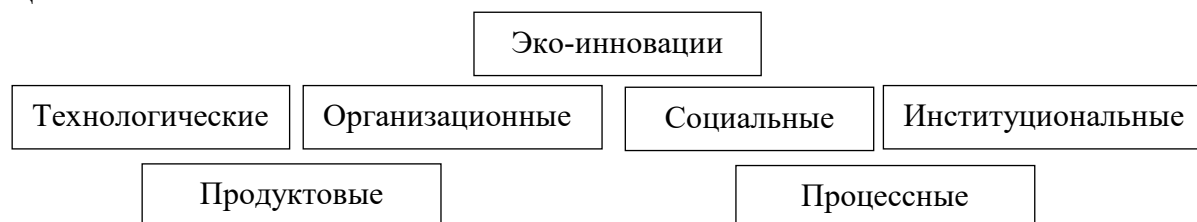


Рис. 162. Виды эко-инноваций

Технологические эко-инновации – это новые или значительно улучшенные продукты и процессы, позволяющие избежать или уменьшить нагрузку на окружающую среду. Технологические эко-инновации направлены не только на улучшение корпоративного имиджа организаций их внедряющих, но и на увеличение удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, позволяет увеличить долю рынка, обеспечить рост прибыли, обеспечить повышение рентабельности продаж и других финансовых и нефинансовых показателей. Технологические эко-инновации находятся в приоритете у организаций, которые оказывают негативное воздействие на окружающую среду.

¹⁷⁴ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

¹⁷⁵ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

Социальные эко-инновации направлены на изменение потребительского поведения человека и его образа жизни. Люди все активнее участвуют в новых формах потребления, таких как совместное использование или аренда вместо покупки, повторное использование после ремонта или модернизации и т.п. Так в 2013 г. проведенный опрос показал, что покупали восстановленный продукт чаще в Великобритании и Германии (42 и 48 % соответственно) и реже всего - на Мальте (12 %). При этом восстановленный продукт продается с теми же гарантиями, что и новый. Используют арендованный продукт вместо покупки чаще в Бельгии (37% опрошенных) и реже всего на Мальте (7% опрошенных). Чаще всего схемы совместного использования используют население Финляндии (59% опрошенных) и реже всего в Румынии (13%)¹⁷⁶.

Организационные эко-инновации связаны с использованием новых форм и методов управления. Причем, именно организационные факторы по мнению Р. Мунодафава и С. Джола, имеют фундаментальное значение при формировании эко-инновационных возможностей организации¹⁷⁷.

Институциональные эко-инновации – это инновации, которые способствуют совершенствованию процесса принятия решения в области устойчивого развития, с задействованием средств государственной поддержки и стимулировании¹⁷⁸.

Несмотря на то, что большая часть эко-инноваций - это технологические инновации, организационные, институциональные и социальные нововведения дополняют и стимулируют их развитие. Сами по себе технологические эко-инновации в настоящее время не будут иметь решающего значения, если они не связаны «с организационными

¹⁷⁶ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

¹⁷⁷ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с

¹⁷⁸ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

и социальными структурами, с человеческой природой и культурными ценностями»¹⁷⁹.

Андерсен в своей работе представляет другой взгляд на классификацию эко-инноваций¹⁸⁰. Он выделяет дополнительные, интегрированные, макроорганизационные эко-инновации, альтернативные продукты и эко-инновации общего назначения.

Дополнительные эко-инновации своей целью ставят сделать продукт для потребителя более экологичным.

Интегрированные эко-инновации подразумевают совокупность действий и/ или объектов, внедряемых в производственный процесс по созданию продукции, для уменьшения нагрузки на окружающую среду.

Макроорганизационные эко-инновации связаны с использованием инструментов экологического менеджмента в деятельности экономических субъектов разного уровня. Сюда в большей степени относятся инновации, обусловленные внедрением системы сертификации, как добровольной, так и сертификации по стандартам семейства ISO 14000.

Альтернативные продукты, по сути, являясь радикальной инновацией, предполагают создание новых продуктов на основе чистых (зеленых) технологий. Здесь под чистыми технологиями понимаются технологии, применение которых позволяют повысить производительность труда и сократить удельные издержки, уменьшая при этом давление на окружающую среду¹⁸¹.

Эко-инновации общего назначения – это инновации, которые изменяют структуру экономики в пользу субъектов, реализующих ответственное поведение к окружающей среде.

¹⁷⁹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

¹⁸⁰ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 492 с.

¹⁸¹ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

Сегодня эко-инновации – это совокупность взаимосвязанных действий субъектов, относящихся к разным видам деятельности¹⁸². Это подтверждает междисциплинарность такого инструмента как эко-инновации. Междисциплинарность и многогранность эко-инноваций приводит к тому, что наряду с термином «эко-инновации» используют также категории «зеленые инновации», «чистые инновации», «устойчивые инновации».

Однако, только наличие достаточного объема инвестиций в экосферу не сможет увеличить индекс эко-инноваций. Необходимым условием является способность организаций к эко-инновациям. Такая способность определяется наличием ресурсов, умением топ-менеджмента поддерживать и принимать решения по реализации эко-инноваций, социокультурными особенностями инновационной среды в организации, а также умением и возможностью разрабатывать и организовывать производство экологически чистой продукции, разрабатывать и использовать экологически чистые технологии.

Эко-инновации присутствуют на каждом этапе процесса создания продукта (рис. 163). Тем более, что готовность платить повышенную цену за экологически чистые продукты увеличивают их финансовую привлекательность для производителя, что, в свою очередь, стимулирует последнего к разработке, внедрению и диффузии эко-инновации.

¹⁸² Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. - 172 с.



Рис. 163. Место эко-инноваций в процессе производства продукта

Диффузия эко-инноваций и их массовое внедрение определяется совокупностью факторов.

Во-первых, это возможность увеличить потенциальный доход и повысить производительность.

Во-вторых, рынок увеличивает склонность организаций к инновациям. Активное потребление экологически чистых продуктов служит стимулом к разработке новых продуктов.

В-третьих, сотрудники являются одной из движущих сил эко-инноваций. С одной стороны, они, обладая знаниями и соответствующими компетенциями, являются критическим ресурсом, создающим уникальные конкурентные преимущества, с другой стороны, они являются одной из заинтересованных сторон внедрения эко-инноваций. Зачастую они испытывают на себе эффект, полученный от использования эко-инноваций¹⁸³.

В-четвертых, большое влияние на реализацию эко-инноваций оказывает опыт предыдущих эко-инновационных процессов.

¹⁸³ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с

В тоже время эко-инновации развиваются там, где данный процесс стимулируется государством и является востребованным со стороны общества. Фактически, институциональные стимулы и правила побуждают фирму развивать эко-инновации¹⁸⁴.

Жанин Флейт де Медейрос одним из факторов успеха эко-инноваций выделяет¹⁸⁵ законодательство и государственное регулирование. Действительно государственное регулирование, наряду с требованиями внедрения эко-инноваций в свою деятельность организациями от конкурентов, клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон, стимулирует развитие рынка экологически чистой продукции.

Традиционно государственное регулирование направлено на создание условий, правил и норм действия на рынке, поддержки его развития, защиту интересов субъектов рынка.

Большое внимание на рынке экологически чистой продукции государство уделяет стимулированию его развития, наращиванию инновационного потенциала экологически чистого производства и экологически чистой продукции¹⁸⁶.

Важной движущей силой внедрения эко-инноваций организациями являются нормативно-правовые акты по охране окружающей среды, производству экологически чистой продукции. Доказано, что соблюдение нормативных экологических стандартов приводит к трёхкратному увеличению вероятности участия организаций в эко-инновациях

В ответ на существующие и возникающие экологические проблемы с целью обеспечения устойчивого развития появились и используются разные инструменты государственного регулирования рынка экологически чистой продукции и эко-инноваций на нем. Характеристику данных инструментов представим в табл. 82.

В целом инструменты государственного регулирования направлены, с одной стороны, на стимулирование спроса, а с другой стороны,

¹⁸⁴ Ползунова Н.Н., Шевченко Е.Р. Инновационная диагностика в управлении современными организациями Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 468-478.

¹⁸⁵ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

¹⁸⁶ Ползунова Н.Н., Шевченко Е.Р. Инновационная диагностика в управлении современными организациями Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 468-478.

на стимулирование предложения. К факторам и средствам стимулирования спроса относят: повышение доходов населения, продвижение в широкие массы населения здорового образа жизни, реестр экологически чистой продукции, ценовая политика на рынке экологически чистой продукции, увеличение предложения на рынке экологически чистой продукции, государственно-частное партнёрство, программно-целевое моделирование.

Таблица 82

Инструменты государственного регулирования развития
эко-инноваций

Инструмент	Сущность	Эффект от применения	Ограничения использования
Эко-маркировка и экологическая сертификация	Эко-маркировка – знак экологичности, который свидетельствует о соответствии продукции определенным экологическим стандартам. Для покупателей ключевым критерием экологически чистого товара служит эко-маркировка (78,6%), но лишь 23,4% людей хорошо в ней разбираются. ¹⁸⁷	Изменение структуры потребительского спроса, изменение потребительских предпочтений, направлена на переход к модели устойчивого развития	Высокозатратный инструмент Увеличивается себестоимость продукции
Эко-упаковка	Комплекс защитных мер и материальных средств по подготовке продукции к транспортированию, хранению и использованию на основе разлагаемых природных или искусственных материалов.	Эко-упаковка – дешевый способ выстраивания доверительных отношений с потребителями. Снижения объема мусора Возможность повторного использования	Отсутствие специализированной системы сбора

¹⁸⁷ Ползунова Н.Н., Шевченко Е.Р. Инновационная диагностика в управлении современными организациями. Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 468-478.

«Зеленые» государственные закупки	Система закупок, в ходе которой государственные и муниципальные органы приобретают товары, услуги, работы с уменьшенным воздействием на окружающую среду ¹⁸⁸ .	Формирование спроса на экологически чистую продукцию, увеличение доли рынка; формирование «моды» на потребление экологически чистой продукции; сформированная модель оценки заявок – институциональная норма	Высокая стоимость экологически чистых товаров Отсутствие поддержки со стороны руководства Несвоевременное информирование участников торгов об экологических требованиях Неполное информирование участников торгов об экологических требованиях
Реестр производителей экологически чистой продукции	Представляет собой свод производителей экологически чистой продукции, произведенной в России.	Информирование органов власти и бизнес-сообщество о отнесении продукции конкретного производителя к категории экологически чистой Повышение доверия потребителей	Низкая мотивация российских компаний, производить экологически чистую продукцию Не совершенная методология отнесения продукции к экологически чистой
Экологическое кредитование	Форма кредитования, целью которого является финансирование экологических социальных и коммерческих проектов.	Финансовая поддержка производителей экологически чистой продукции Увеличение объёма производства экологически чистой продукции	Ограниченное предложение банками программ экологического кредитования в линейке банковских продуктов
Экологические субсидии	Поощрения, в виде выплаты или налоговой льготы, за реализацию природо-	Финансовая поддержка производителей экологически чистой про-	Может приводить к значительным искажениям рынка и торговли

¹⁸⁸ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с

	охранных мероприятий или покупку оборудования, уменьшающего негативное воздействие на окружающую среду.	дукции на различных этапах ЖЦ своей продукции	Отвлекают финансовые ресурсы государственного сектора от важных социальных потребностей
Экологическое государственное партнёрство	Форма взаимодействия государства и частного предпринимательства в сфере охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, а также комплексного и рационального использования природных ресурсов.	Занять устойчивое положение на рынке Активизация экоинновационной деятельности Повышение эффективности ресурсопотребления Построение рациональной системы обращения с ТБО	Нормативно-правовая база ограничивает применение ГЧП в качестве механизма решения экологических проблем

Мерами стимулирования предложения являются: субсидирование и экологическое кредитование, эко-сертификация и эко-маркировка, расширение рыночной ниши экологически чистой продукции, зеленые государственные закупки¹⁸⁹.

Таким образом, формируя спрос на рынке экологически чистой продукции и эко-инновации на нем, а также стимулируя их предложение, государство тем самым создает основу для развития технологических и социальных инноваций, повышая инновационный потенциал экономических субъектов, их конкурентоспособность.

Тестовые задания

1. Средством анализа целей является:

- а) показатель;
- б) оценка;
- в) факт;
- г) информация.

¹⁸⁹ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. – 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с

2. При планировании эксперимента исследователь обращает внимание на факторы, определяющие его достоверность. Выделите фактор, не относящийся к внутренней достоверности.

а) наличие побочных явлений и факторов, влияющих на результаты эксперимента;

б) однородность с точки зрения точности и чувствительности инструментов измерения в течение всего эксперимента;

в) соответствуют ли условия эксперимента реальным условиям.

г) идентичность характеристик обеих групп.

д) биологические, социальные, психологические изменения исследуемого объекта в процессе эксперимента.

3. Построение, анализ и оценка системы взаимосвязанных показателей, рассчитанных на основе количественной информации, характеризующих эффективность деятельности организации с точки зрения ее соответствия оперативным (тактическим) целям бизнеса – это:

а) экспресс-диагностика;

б) управленческая диагностика;

в) экономическая диагностика;

г) экономический анализ

4. Централизованную экономическую систему еще называют:

а) рыночной

б) командной

в) плановой

г) традиционной

5. Какая из функций информационно-аналитической службы предопределяет экономическую независимость предприятия:

а) агрегирование информации, необходимой для проектирования, производства, эксплуатации, сбыта и обслуживания конкурентоспособной продукции.

б) объединение имеющихся информационных массивов сферы производства, учета, анализа и логистики.

в) формирование линии поведения

6. Нахождение информации о проблеме в интернет источниках, учебниках, материалах конференций, материалах периодической печати. Расшифровка, какого этапа проведения исследования представлена в данном описании:

а) определение проблемы,

- б) анализ проблемы;
- в) определение места проблемы в системе накопленных знаний;
- г) составление перечня вариантов решения проблемы
- д) выбор наиболее рационального варианта

7. Эксперимент – это:

а) метод решения исследовательских задач путём изменения определенных показателей в результате воздействия на него некоторых контролируемых факторов;

б) метод решения исследовательских задач посредством высказываний и оценок факторов функционирования системы управления;

в) прием расширения границ предмета исследования, которое необходимо для обоснования достаточного пространства поиска эффективного решения.

8. Выберите корректный прием в споре:

а) использование поспешных аргументов;

б) подмена тезиса;

в) концентрация действий, направленных на центральное звено аргументов или на наиболее слабое звено противника.

г) сбивание с толку.

9. В основу классификации операционных систем положены такие принципы:

а) рациональный объем управленческих задач.

б) сложность управленческих задач.

в) обязательные требования к квалификации и опыту менеджеров (при условии несоблюдения обязательных требований на должном уровне проектируемая операционная система не сможет работать).

г) Все ответы верны

10. Методы властной мотивации, основанные на принуждении подчиненных к выполнению той или иной деятельности, называются:

а) административными.

б) организационными.

в) социально-психологическими.

г) экономическими.

д) технологическими

11. Экологический менеджмент-это:

а) система управления природопользованием и охраной природных ресурсов.

б) система оценки воздействия различных природопользователей на окружающую среду;

в) комплекс мероприятий по охране окружающей среды.

г) деятельность, направленная на реализацию экологических целей, проектов и программ.

12. Экологический маркетинг -это:

а) контроль и аудит всей маркетинговой деятельности;

б) постоянно совершенствовать экологического производства;

в) процесс удовлетворения нужд потребителей путем продвижения товаров и услуг, наносящих минимальный вред окружающей среде

г) процесс превращение запросов потребителей в доходы предприятия, наносящих минимальный вред окружающей среде

13. Какие документы не являются источниками экологического права.

а) Закон РФ «Об охране окружающей среды»

б) Конституция РФ.

в) ГОСТы.

г) Указы и распоряжения президента по вопросам экологии и природопользования

14. Экологические знаки предназначены для:

а) обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.

б) информирования о товаре или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.

в) информирования об экологической безопасности потребительских товаров или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.

15. Экологический знак, символизирующие экологическую чистоту товаров

а) «Белый лебедь»

б) «Зеленая точка»

в) «Ресайклинг»

16. Экологический знак, информирующие об экологически чистых способах утилизации упаковки:

а) «Белый лебедь»

б) «Зеленая точка»

в) «Ресайклинг»

17. Экологический менеджмент состоит из ? структур

а) 7

б) 8

в) 9

г) 10

18. Гринвошинг – это

а) это маркетинговый ход, когда компании заботится о экологии, и всячески доносит до потребителя информацию

б) это маркетинговый ход, забота о человечестве и окружающей среде, и всячески доносит до потребителя информацию

в) это маркетинговый ход, когда компании тратят деньги на эко-имидж, но ничего не делают для снижения негативного влияния на окружающую среду.

19. Приведите пример гринвошинга.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под экологическим предпринимательством?
2. Каковы его отличительные особенности?
3. Кто может быть субъектом экологического предпринимательства?
4. Каковы критерии отнесения к экологически ориентированному предпринимательству?
5. Каковы функции и задачи экологического предпринимательства?
6. Что понимается под экологическим менеджментом?
7. Каковы характеристики экологического контроллинга?

Задания для самостоятельной работы

1. Из международных стандартов ISO серии 14000 выясните основание для внедрения системы административного управления охраной окружающей среды.
2. Приведите примеры российских организаций, функционирующих в экологических сферах. Дайте характеристику их экологическим бизнес-идеям.

3. Открытие экологического предприятия. Вы приняли решение открыть свой бизнес и определились с тем, что предприятие будет экологически направленное.

– Разработайте свой эко-проектный замысел и предложите его на обсуждение.

– Найдите информацию о возможности государственной или частной поддержки вашей бизнес-идеи.

4. Разработка системы экологического управления (экологическую службу) окружающей средой на предприятии машиностроительного комплекса.

– Группа делится на четыре подгруппы.

– Каждой подгруппе выдается задание: разработать систему экологического управления (экологическую службу) окружающей средой на предприятии машиностроительного комплекса.

Начальные условия: четыре успешно работающих предприятия в составе одного крупного комплексного объединения. Например:

– металлургический комбинат (металлопрокат);

– химический завод (производство пластмасс и лакокрасочных материалов);

– мебельная фабрика, находящаяся на балансе основного производства (выпуск мебели и упаковочного материала для основного продукта);

– нефтехимическое предприятие по производству резинотехнических изделий.

Каждое из этих предприятий обладает своей организационной структурой, в составе которой находится экологический отдел или природоохранный комплекс, состоящий из ряда компонентов (очистные сооружения, лаборатория, служба контроля за выбросами, отходами и т.д.).

– Каждой подгруппе дается для разработки своя структура системы экологического менеджмента.

В результате работы студенты должны обосновать и доказать возможность (или необходимость) существования именно этой структуры и составить «Положение о работе экологической службы» для своей структуры, а также проследить все взаимосвязи в ее работе.

– Из каждой подгруппы выделяется по одному человеку –это руководитель подразделения. Все четверо составляют совет директоров под председательством преподавателя –исполнительного директора или председателя совета директоров.

Каждая подгруппа в лице руководителя подразделения представляет аргументированную точку зрения на работу своей экологической службы, доказывая право на существование именно этой структуры.

Остальные студенты задают вопросы выступающим относительно работы структуры. Отвечать на вопросы могут все члены подгруппы, а не только ее представитель в совете директоров. Затем отвечает другая подгруппа и т.д. Таким образом, получается коллективная работа над проблемой.

– Предприятие выходит на международный уровень, и ему необходимо провести экологический аудит с целью получения экологического сертификата согласно системе ISO 14000. Каким образом это может быть введено в соответствии со структурой экологической службы на предприятии?

Подгруппы дается 5 –10 мин на обсуждение поставленного вопроса, после чего руководители подразделений аргументируют свою точку зрения и отвечают на вопросы конкурентов.

– Исполнительный директор подводит итоги совещания совета директоров, выбирая структуру экологической службы для своего предприятия, и указывает на неточности и ошибки, допущенные при обсуждении.

5. В одном из районов Крайнего Севера районная рыбохозяйственная инспекция обнаружила на поверхности водоема крупное нефтяное пятно. Проверка показала, что оно образовалось в результате течи одной из цистерн склада горюче-смазочных материалов.

Территориальный комитет по водным ресурсам предъявил иск о возмещении вреда, причиненного окружающей природной среде. Ответчик иска не признал, ссылаясь на то, что технология хранения топлива не нарушалась.

В результате проведения экспертизы установлено, что течь в цистерне возникла вследствие непригодности материала, из которого она была изготовлена, для эксплуатации в данных условиях. Однако цистерны были изготовлены и установлены на складе согласно проекту.

Цистерны были изготовлены в 2010 г. и рассчитаны на срок службы в 30 – 35 лет.

Какие меры, предусмотренные законом, могут предпринять органы государственного экологического контроля? Кто должен понести ответственность?

Группа студентов делится на следующие бригады:

- «суд» (три человека);
- «обвинители»: представители рыбного хозяйства;
- представители от водного комитета области;
- «ответчики»: представители предприятия-нарушителя;
- представители предприятия, изготовившего цистерны;
- «приглашенные эксперты»: по проектам и материалам; по экономической оценке ущерба.

«Суд» зачитывает ситуацию и предлагает высказаться представителям обвинения. Затем слово предоставляется «ответчикам» и «экспертам». В результате «суд» должен вынести вердикт и предложить решение возникшей проблемы.

6. Китай полным ходом строит ирригационный канал «Черный Иртыш – Карамай» длиной более 300 км и шириной 22 м. По сути, речь идет о повороте русла всей реки. Экологи и другие специалисты забили тревогу: ведь Иртыш протекает не только в Китае, но и в Казахстане и России. Стало быть, независимо от границ это единая природная система. Произвольно изменяя ее в одном месте, мы рискуем погубить всю целиком.

Китай, превратив верхнее течение реки в оросительный канал, заберет около 20 % годового стока Черного Иртыша – как минимум 2 м³ ежегодно, а в перспективе – до 4 м³. В «маловодные» годы такое количество – почти 2/3 всего водостока реки, которая течет и по Западной Сибири. Значит, Иртыш обмелеет и в России.

Какие последствия могут произойти в результате выполнения этого проекта?

Группа студентов делится на три части:

- эксперты;
- представители Китая;
- представители России.

Сначала слушается доклад экспертов по данной проблеме, а затем «китайская сторона» должна доказать необходимость строительства канала, а «российская» – невозможность выполнения данного проекта.

7. Используя Интернет и периодические издания, разработать мотивацию руководителя о внедрении системы экологического менеджмента (СЭМ) на промышленном предприятии:

- привести примеры (2-3) внедрения СЭМ на других предприятиях данной отрасли;
- привести примерный перечень предполагаемых выгод от внедрения (с обоснованием);
- определить масштаб и границы работ, а также оценить необходимые изменения и их степень;
- составить план мероприятий по разработке СЭМ (в виде графика Ганта или таблицы);
- определить примерную стоимость работ и их сроки (при работе с консультантом или без такового);
- создать группу по разработке и внедрению экологического менеджмента (по должностям).

Разработать основные положения экологической политики предприятия.

8. Идентифицировать все экологические аспекты вашего объекта деятельности (организации).

9. Разработать методику количественной оценки значимости экологических аспектов.

10. Предложить мероприятия по управлению экологическими аспектами, направленные на контроль и снижение вредного воздействия.

11. Приведите примеры экологического маркетинга из опыта организаций России и других стран.

12. Предложите аргументы, которыми можно было бы убедить потребителя покупать продукты (например, автомобиль), при производстве которых используются рециклированные (повторно используемые) детали.

13. Какими методами, в каких местах, и в какое время можно объяснить и изменить экологическое сознание и покупательские предпочтения потребителей?

14. Разработайте экологическую рекламу для товара народного потребления.

15. Приведите примеры продуктов или товаров, которые могут иметь наравне с различными полезностями для потребителя и положительные экологические аспекты, и опишите, в чем они проявляются (10 примеров). Какие положительные экологические аспекты могут быть использованы в качестве маркетинга (рекламы) для продвижения данного продукта на экологически чувствительных рынках?

Кейс

Сегодня экология – одно из самых важных направлений устойчивого развития нашей страны. Однако интенсивный информационный поток в социальных сетях и медиа-ресурсах обо всем «экологическом» сбивает с толку и не дает возможности сформировать представление о тех технологиях, которые лежат в основе большинства известных нам экологических решений. Все мы знаем, что населению необходимо сортировать бытовые отходы, промышленным предприятиям - использовать системы очистки воды и воздуха, эффективно и экологически безопасно перерабатывать опасные отходы. Но какие реальные технологические решения стоят за этими словами? На этот вопрос у многих нет ответа, хотя сегодня в России создаются и применяются разнообразные методы для решения этих проблем.

Проанализировать текущую ситуацию, перспективы развития и применения экологических технологий и разработать учебный план предмета «ЭкоТехнологии», посвященного современным исследованиям, разработкам и технологиям в области экологии и устойчивого развития в России.

Задачи:

Тебе предстоит выбрать самое важное и интересное из существующих экологических технологий и представить в формате, который подходит учащимся.

Для этого необходимо:

- Определить основные сферы и направления в области экологии, которые нуждаются в передовых экотехнологиях (то есть показать, что в этих сферах нужно менять модель работы и внедрять что-то новое);
- Провести анализ передовых технологий, которые уже используются или только разрабатываются для качественного улучшения экологической ситуации в выбранных сферах;
- Определить необходимое количество часов, которое потребуется школьникам для освоения материала;
- Разделить учебный план по основным направлениям, которые предстоит изучить – технологии переработки бытового мусора, технологии переработки промышленных отходов, технологии очистки сточных вод и т.д.;
- Предложить критерии оценки знаний.

Содержание решения кейса

Концепция предмета должна отражать его название, целевую аудиторию, описание целей и задач, способы донесения информации (презентации, видео, анимированные ролики и т.п. или их комбинации); описание знаний и/или навыков, которые предстоит освоить и систему их оценки, а также задания для проверки знаний после уроков и список дополнительных ресурсов для изучения.

Темы эссе

1. Роль институционального фактора в устойчивом развитии. Этапы перехода России к устойчивому развитию и их содержание, цели и задачи.
2. Экологизация экономики и ее переориентация на конечные результаты.
3. Природоемкость конечной продукции как критерий перехода к устойчивому развитию.
4. Динамика природоемкости и производных от нее показателей в России и ее причины.

5. Проблемы определения экономической ценности природы. Учет природного фактора в показателях экономического развития.

6. Рыночные подходы к определению экономической ценности природы.

7. Концепция «готовность платить» и ее применение в природопользовании.

8. Экономическая эффективность природопользования и методы ее определения.

9. Ущерб окружающей среде и человеку от антропогенного воздействия и подходы к его определению. Учет предотвращенного ущерба в анализе проектов. Эколого-экономические ограничения техногенного развития хозяйства.

10. Сущность, основные принципы и формы экологического предпринимательства. Эффективность экобизнеса.

11. Экологический менеджмент.

12. Международные организации и международное сотрудничество в решении экологических проблем. Привлечение общественного мнения к важнейшим экологическим проблемам.

13. Перспективы и тенденции развития экономики природопользования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешное управление проектами и рисками, а также внедрение инноваций требуют не только теоретических знаний, но и практических навыков. Способность эффективно управлять командой, анализировать рынок, адаптироваться к изменяющимся условиям и находить креативные решения – это ключевые компетенции современного руководителя.

Кроме того, важно постоянно обновлять знания о современных технологиях и методах управления, что позволит не только быть в тренде, но и применять эти знания для улучшения процессов в компании. При этом успешная коммерческая деятельность требует от руководителя стратегического видения и способности к аналитическому мышлению. Нужно уметь выявлять потенциальные возможности для внедрения новшеств, оценивать их риски и выгоды, а также разрабатывать планы по их реализации.

Успешное управление деятельностью компании и ее проектами зависит от способности руководителя объединять людей вокруг общей цели, вдохновлять их на достижение результатов и создавать атмосферу, способствующую реализации новых идей. Открытость к обучению и готовность экспериментировать с новыми подходами – важные качества для современного лидера.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдийский, В. И. Налоговые риски в системе экономической безопасности : учеб. пособие / В.И. Авдийский, В.В. Земсков, А.И. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 236 с
2. Агарков А.П., Голов Р.С. Управление инновационной деятельностью : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – М. : Дашков и К, 2019. 208 с.
3. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.
4. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. – Люберцы : Юрайт, 2023. – 247 с.
5. Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.
6. Асмолова М.Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: Уч.пос. / Асмолова М. Л. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 161 с.
7. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. Пособие / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2019. –260 с.
8. Барамба С.А. Крестовый поход ИТ-руководителя: Пособие / Барамба С.А., - 2-е изд., (эл.) – М. :ДМК Пресс, 2020. – 161 с
9. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с
10. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. – М. : Дашков и К, 2023. – 220 с.
11. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. – М.: Дашков и К, 2021. – 220 с.

12. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.
13. Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. - 148 с.
14. Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 306 с.
15. Бобков Л.В. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 380с.
16. Бровцина Е.Ю. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с.
17. Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с
18. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. – 242 с. + Доп. материалы
19. Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: Учебное пособие / Паникарова С.В., Власов М.В. ; Урал. гос. ун-т, – 2-е изд, стер. – М. : Флинта, 2021. – 142 с.
20. Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоеглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоеглазова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 148 с.
21. Волков, А. Т. Основы коммерциализации технологий : учебник / А. Т. Волков, П. М. Гуреев, Е. Н. Дуненкова. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. - 468 с.
22. Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

23. Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 351 с.

24. Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 331 с.

25. Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

26. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 311 с.

27. Громова, Е.А. Государственно-частное партнерство и его правовые формы : учебное пособие / Е.А. Громова. – М.: Юстицинформ, 2019. – 84 с.

28. Гуськова И.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018.

29. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие бакалавров / Ж. Д. Дармилова. - 3е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 168 с.

30. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов и др. – М. : Дашков и К, 2019 – 208 с.

31. Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

32. Ерлыгина, Е. Г. Диверсифицированные системы ведения сельского хозяйства / Е. Г. Ерлыгина, С. В. Штебнер // Бюллетень науки и практики. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 123-126. – DOI 10.33619/2414-2948/87/16.

33. Ерлыгина, Е. Г. Экологическая ответственность и экологические риски бизнеса / Е. Г. Ерлыгина // Бюллетень науки и практики. – 2022. – Т. 8, № 12. – С. 429-433. – DOI 10.33619/2414-

2948/85/51.

34. Ерлыгина, Е. Г. Особенности маркетинга в агропромышленном комплексе / Е. Г. Ерлыгина, А. Д. Васильева // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6, № 12. – С. 286-291.

35. Ерлыгина, Е. Г. Интеграция цифровых технологий в сельскохозяйственное производство // Агропромышленный комплекс в эпоху цифровизации: стратегии развития и маркетинговые решения: Zenodo, 2025. – С. 138-154: <https://zenodo.org/records/16905430> (дата обращения: 24.09.2025). – Текст: электронный.

36. Ерлыгина, Е. Г. Инновационная деятельность как основной драйвер экономического развития России / Е. Г. Ерлыгина, Е. М. Шабанова // Beneficium. – 2025. – № 2(55). – С. 38-46. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).38-46. – EDN CWGZJU.

37. Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 334 с.

38. Инвестиционный рынок России: состояние и направление развития : монография / А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская, Л. Д. Каприанова [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2022. - 318 с.

39. Интеллект. Инновации. Инвестиции: научный журнал. - Оренбург : Изд-во Оренбург. гос. ун-та, 2023. - № 1. - 130 с.

40. Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116 с.

41. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. – 145 с.

42. Инновационный маркетинг : учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. - 3-е изд. – М.: Дашков и К°, 2023. - 170 с.

43. Казакова, Н. А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учебник / Н.А. Казакова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 258 с.

44. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами:

учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 235 с.

45. Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

46. Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С. Экологический маркетинг как инструмент продвижения "зеленых" технологий в регионах и России /Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С.//Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2023. № 4 (46). С. 106-113.

47. Кашицына Т.Н., Султанова А.В., Петров И.Е. Оценка эффективности системы маркетинговых коммуникаций на предприятии /Кашицына Т.Н., Султанова А.В., Петров И.Е.//Наука Красноярья. 2022. Т. 11. № 3-4. С. 78-82.

48. Кашицына Т.Н. Маркетинговые коммуникации в экологическом менеджменте /Кашицына Т.Н.//Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. № 6. С. 540-548.

49. Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. – 258 с

50. Кислицына, В. В. Маркетинг: учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с.

51. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с

52. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

53. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 323 с.

54. Крюкова О. Г. Риск-менеджмент – основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие / О. Г. Крюкова, А. Н. Ряховская, М. О. Кузнецова ; под ред. О. Г. Крюковой. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 256с.

55. Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка

инвестиций в реальные активы : учебник / И. В. Липсиц, В. В. Коссов. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 320 с.

56. Лукина, А. В. Маркетинг : учебное пособие / А.В. Лукина. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 238 с.

57. Ловкова Е.С. Факторы стратегии устойчивого развития компании / Е.С. Ловкова // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. № 5. С. 416-421.

58. Ловкова Е.С. Траектории развития экологического предпринимательства / Е.С. Ловкова // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. № 6. С. 532-539.

59. Ловкова Е.С., Пенья З.М.Л. Инструменты менеджмента как факторы эффективного развития малого и среднего предпринимательства. // Ловкова Е.С., Пенья З.М.Л. // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 1. С. 70-81.

60. Ловкова Е.С., Какаджанов Н. Менеджмент социальных сетей как эффективный способ продвижения организации / Ловкова Е.С., Какаджанов Н. // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 1-2. С. 102-107

61. Ловкова Е.С., Филимонова В.Д. Цифровизация как инструмент инновационного развития отечественного агропромышленного комплекса / Ловкова Е.С., Филимонова В.Д. // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7. № 2. С. 61-66.

62. Ловкова Е.С., Кашицына Т.Н. Анализ развития сельского хозяйства в ЦФО и определение основных проблем развития / Ловкова Е.С., Кашицына Т.Н. // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 3. С. 135-143.

63. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

64. Мухопад, В. И. Коммерциализация интеллектуальной собственности : монография / В. И. Мухопад. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 512 с.

65. Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 576 с.

66. Наумов, В. Н. Маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 410 с.

67. НИР. Современная коммуникативистика, 2021, вып. № 2(33)
68. Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.
69. Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162 с
70. Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с
71. Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВлГУ, 2020. – 173 с.
72. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с. + Доп. материалы
73. Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.
74. Пошерстник, Н.В. Инновационный менеджмент. Практикум / Н.В. Пошерстник. – М.: КноРус, 2022. – 328 с.
75. Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.
76. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с
77. Проблемы анализа риска, 2017, том 14, № 4: Научно-практический журнал – 2023. – 96 с.
78. Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.
79. Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд.,

доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

80. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с

81. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резни- ка. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 263 с.

82. Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала: Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 269 с.

83. Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов: практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 272 с

84. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

85. Савчук В.П. Управление финансами предприятия: Учебное пособие / Савчук В.П., – 3-е изд., (эл.) – М.:БИНОМ. ЛЗ, 2015. – 483 с.

86. Семеркова Л.Н. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы: монография / Т.И. Шерстобитова, Л.Н. Семеркова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

87. Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

88. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 237 с.

89. Синг Онг Ю. Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное /Синг Онг Ю – М.:Альпина Паблишер, 2022. – 318 с.

90. Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

91. Соколова, О.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.Н. Соколова. – М.: КноРус, 2023. – 208 с.

92. Тесля П.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / Тесля П.Н. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 218 с.:

93. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

94. Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

95. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2023. – 448 с.

96. Фридман, А. М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга предприятия питания : учебник / А.М. Фридман. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 229 с.

97. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. –М.: ИНФРА-М, 2021. – 236 с.

98. Финогенова Ю.Ю. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты / Домашенко Д.В., Финогенова Ю.Ю. – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304 с.

99. Халл, М. Нанотехнологии и экология: риски, нормативно-правовое регулирование и управление : монография / М. Халл, Д. Боумен. – 3-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 347 с.

100. Хабибулин И.И., Рабцевич А.А. Регламентация труда персонала при инновационном управлении на предприятии. Современные научные исследования и инновации. 2021. № 1(57). С. 490-492

101. Ханкевич В.К. Финансы организаций: Учебное пособие / Позняков В.В., Колпина Л.Г., Ханкевич В.К. – Мн.:РИПО, 2020. – 331 с

102. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – Люберцы: Юрайт, 2022. – 326 с.

103. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – Люберцы:

Юрайт, 2022. – 326 с.

104. Чараева М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М.В. Чараева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 240 с. + Доп. материалы

105. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. – 538 с.

106. Шеханова Я.Р., Цветков Г.А. Системный подход к управлению человеческим капиталом на инновационном предприятии. Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2021. № 37. С.89-94.

107. Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

108. Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабикова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

109. Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

110. Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижегородск: Наука и практика, 2021. 150 с

111. Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. – М.: Омега-Л, 2023. – 176 с.

112. Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. – М. : Омега-Л, 2024. – 176 с.

113. Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ерлыгина, Е. Г. Управление проектами: инновации, риски и коммерциализация [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Г. Ерлыгина, Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 510 с. – ISBN 978-5-9984-1647-7
2. Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.
3. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев. - Москва : Прометей, 2022. - 598 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-00172-417-9.
4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960113> (дата обращения: 25.03.2026). – Режим доступа: по подписке.
5. - Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 413 с.
6. Филимонова, Н. М. Экономика и организация малого и среднего бизнеса : учебное пособие / Н. М. Филимонова, Н. В. Моргунова, Е. С. Ловкова. - 2-е изд., доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 222 с.

Учебное электронное издание

ЕРЛЫГИНА Елена Геннадьевна
КАШИЦЫНА Татьяна Николаевна
ЛОВКОВА Елена Сергеевна

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод DVD-ROM.

Тираж 8 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.