

ISSN 2782-5426 (Print)  
ISSN 2782-5434 (Online)

Промышленность:  
экономика,  
управление,  
технологии

*Т. 3. № 2 (9). 2024*

Industry:  
Economics,  
Management,  
Technology

*Vol. 3. N 2 (9). 2024*

Научный журнал

Учредитель  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический  
университет  
имени Г. В. Плеханова»  
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Издается с 2022 г.  
Издание зарегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных  
технологий  
и массовых коммуникаций:  
ПИ № ФС77-82032 от 12 октября 2021 г.

Выходит 4 раза в год.

Журнал включен в систему  
Российского индекса научного  
цитирования.

Подписка по каталогу Агентства  
«Урал-Пресс».  
Подписной индекс 014811

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Промышленность: экономика, управление, технологии» обязательна. Рукописи, не принятые к публикации, не возвращаются.

Мнение редакции и членов редколлегии может не совпадать с точкой зрения авторов публикаций.

© ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2024

Scientific Journal

Founder  
Plekhanov Russian University  
of Economics  
(PRUE)

Published since 2022.  
The edition is reregistered  
in the Federal Service  
for communication, informational  
technologies and media control:  
PI N FS77-82032  
dated 12 October 2021

Quarterly.

The journal is included  
in the Russian index  
of scientific citing.

Subscription by  
‘Ural-Press’ catalogue  
Index 014811

In case materials from ‘Industry: Economics, Management, Technology’ are reproduced, the reference to the source is mandatory. Materials not accepted for publication are not returned.

Opinions of editorial council and editorial board may not coincide with those of the authors of publications.

© Plekhanov Russian University of Economics, 2024

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:**

**Докукина А. А.**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики промышленности Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

**Толстых Т. О.**, заместитель главного редактора, д-р экон. наук, профессор Национального исследовательского технологического университета «МИСиС»; профессор кафедры экономики промышленности Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Бабынина Л. С.**, д-р экон. наук, доцент, главный научный сотрудник кафедры «Теория менеджмента и бизнес-технологий», профессор базовой кафедры ТПП РФ «Управление человеческими ресурсами» Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Богатая И. Н.**, д-р экон. наук, профессор кафедры аудита Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)

**Волков В. И.**, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики промышленности Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, президент ВЭО Москвы, заслуженный экономист Российской Федерации

**Гагарина Г. Ю.**, д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой национальной и региональной экономики Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Дзарасов Р. С.**, д-р экон. наук, профессор кафедры политической экономии и истории экономической науки РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Дли М. И.**, д-р техн. наук, профессор, заместитель директора, заведующий кафедрой информационных технологий в экономике и управлении в Филiale Национального исследовательского университета «МЭИ» в Смоленске

**Кизилев А. Н.**, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой аудита Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)

**Комарова И. П.**, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой экономической теории Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Пьянкова С. Г.**, д-р экон. наук, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета

**Седова Н. В.**, д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики промышленности, профессор кафедры национальной и региональной экономики Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Скобелев Д. О.**, д-р экон. наук, директор ФГАУ «Научно-исследовательский институт Центр экологической промышленной политики»; руководитель Российского Бюро наилучших доступных технологий

**Титов В. А.**, д-р экон. наук, директор высшей школы кибертехнологий, математики и статистики, профессор кафедры информатики Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Тихомиров Н. П.**, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры математических методов в экономике Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Халиков М. А.**, д-р экон. наук, профессор кафедры математических методов в экономике Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

**Чайковская Л. А.**, д-р экон. наук, профессор базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита Главного контрольного управления города Москвы, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

**Тевари (Нанди) В.**, д-р экономики, ассоциированный профессор кафедры бизнеса Университета технологий и прикладных наук, Маскат, Оман

**Захид А.**, д-р делового администрирования, директор, Университет Супериор, Лахор, Пакистан, кампус в ОАЭ

**EDITOR-IN-CHIEF:**

**Dokukina A. A.**, PhD (Economics), Associate Professor of the Industrial Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics

**EDITORIAL BOARD:**

**Tolstykh T. O.**, Deputy Editor-in-Chief, DSc (Economics), Full Professor. Professor at the National University of Science and Technology "MISIS"; Professor of the Industrial Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics

**Babynina L. S.**, DSc (Economics), Associate Professor, Chief Researcher of the Department of Theory of Management and Business Technologies, Professor of the Joint Department of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation "Human Resource Management", Plekhanov Russian University of Economics

**Bogataya I. N.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of the Department of Audit of the Rostov State University of Economics (RSUE)

**Volkov V. I.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of the Industrial Economics Department of the Plekhanov Russian University of Economics, Head of Moscow Free Economic Society, Honoured Economist of the Russian Federation

**Gagarina G. Y.**, DSc (Economics), Full Professor. Head of the National and Regional Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics

**Dzarasov R. S.**, DSc (Economics), Professor of the Department of Political Economy and History of Economic Science, Plekhanov Russian University of Economics

**Dli M. I.** DSc (Technology), Full Professor. Deputy Director and Head of the Department of IT in economics and Management of the Smolensk branch of Moscow Power Engineering Institute "MPEI"

**Kizilov A. N.**, DSc (Economics), Full Professor, Head of the Department of Audit of the Rostov State University of Economics (RSUE)

**Komarova I. P.**, PhD (Economics). Associate Professor, Head of the Economic Theory Department, Plekhanov Russian University of Economics

**Pyanikova S. G.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management of the Ural State University of Economics

**Sedova N. V.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of National and Regional Economics Department, Head of the Industrial economics Department, Plekhanov Russian University of Economics

**Skobelev D. O.**, DSc (Economics), Director of the State Autonomous Institution "Research Institute Center for Environmental Industrial Policy"; Head of the Russian Bureau of Best Available Technologies

**Titov V. A.**, DSc (Economics). Director of the Higher School of Cybertechnology, Mathematics and Statistics, Professor of the Department of Informatics, Plekhanov Russian University of Economics

**Tikhomirov N. P.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of the Mathematical Methods in Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics

**Khalikov M. A.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of the Mathematical Methods in Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics

**Tchaykovskaya L. A.**, DSc (Economics), Full Professor. Professor of the Joint Department of Financial Control, Analysis and Audit of the Main Control Directorate of Moscow, Plekhanov Russian University of Economics

**Tewari (Nandi) V.**, PhD (Economics). Associate Professor of Business Studies Department, University of Technology and Applied Science, Muscat, Oman

**Zahid A.**, PhD (Business Administration), Director, Superior University, Lahore, Pakistan, UAE Campus

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

**Намадов В. Д., Баурина С. Б.** Опыт реализации механизмов  
государственно-частного партнерства в государствах – основателях БРИКС.....6

### МЕНЕДЖМЕНТ

**Моргунова Е. П.** Проблемы и недостатки современных маркетинговых стратегий  
предприятий.....13

**Холмуратов С. Э., Есиркепов С. Н.** Роль лидерства и командной работы  
в успешном управлении кредитной организацией.....20

**Шапенкова В. М.** Развитие клиентоориентированного подхода  
в управлении сервисным предприятием.....30

**Шафоростова П. Д., Докукина А. А.** Разработка продукта: особенности и сложности  
Продакт-менеджмента в компании.....36

### УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА.

**Ивашина М. М.** Модель повышения конкурентоспособности предприятия  
на основе реализации концепции бережливого производства.....44

**ОБ АВТОРАХ**.....53

**ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К СТАТЬЕ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ  
В ЖУРНАЛЕ**.....55

## CONTENTS

---

### REGIONAL AND INDUSTRIAL ECONOMICS

**Namadov V. D., Baurina S. B.** Experience of Implementing Public-private Partnership Mechanisms in Brics Founding States.....6

### MANAGEMENT

**Morgunova E. P.** Problems and Disadvantages of Modern Marketing Strategies of Enterprises.....13

**Kholmuratov S. E., Yesirkeпов S. N.** The Role of Leadership and Teamwork in the Successful Management of a Credit Institution.....20

**Shapenkova V. M.** Development of a Customer-oriented Approach in the Management of a Service Enterprise.....30

**Shaforostova P. D., Dokukina A. A.** Product Development: Specifics and Challenges of Product Management in a Company .....36

### PRODUCT QUALITY MANAGEMENT. STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION

**Ivashina M. M.** A Model for Increasing the Competitiveness of an Enterprise Based on the Implementation of the Concept of Lean Production.....44

**ABOUT THE AUTHORS**.....53

**REQUIREMENTS FOR AN ARTICLE TO BE PUBLISHED IN THE JOURNAL**.....55

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ:  
ЭКОНОМИКА,  
УПРАВЛЕНИЕ,  
ТЕХНОЛОГИИ  
№ 2 (9) 2024

Ответственный секретарь  
Екатерина Соболев  
Редактор Н. В. Пятосина,  
Е. Ю. Мамонтова  
Оформление обложки  
Ю. С. Жигалова

Издатель: ФГБОУ ВО  
«РЭУ им. Г. В. Плеханова»

Адрес издателя:  
109992, Москва,  
Стремянный пер., 36.  
Тел.: 8 (495) 958-25-12  
E-mail:  
industry.journal@rea.ru

Подписано в печать  
15.07.2024.  
Формат 70 x 108 1/16.  
Печ. л. 3,5.  
Усл. печ. л. 4,9.  
Уч.-изд. л. 4,26.  
Тираж 1000 экз.  
Заказ  
Цена свободная.

Отпечатано в ФГБОУ ВО  
«РЭУ им. Г. В. Плеханова».  
109992, Москва,  
Стремянный пер., 36.

INDUSTRY: ECONOMICS,  
MANAGEMENT,  
TECHNOLOGY  
N 2 (9) 2024

Executive secretary  
Ekaterina Sobol  
Editor N. V. Pyatosina,  
E. Yu. Mamontova  
Cover design  
Yu. S. Zhigalova

Publisher: Plekhanov  
Russian University  
of Economics

The address  
of the publisher:  
36 Stremyanny Lane,  
109992, Moscow.  
Тел.: 8 (495) 958-25-12  
E-mail:  
industry.journal@rea.ru

Signed for print: 15.07.2024.  
Format 70 x 108 1/16.  
Printed sheets 3,5.  
Conv. sheets 4,9.  
Publ. sheets 4,26.  
Circulation 1000.  
Order  
Free price.

Printed in Plekhanov  
Russian University  
of Economics.  
36 Stremyanny Lane,  
109992, Moscow.

**ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМОВ  
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
В ГОСУДАРСТВАХ – ОСНОВАТЕЛЯХ БРИКС**

**EXPERIENCE OF IMPLEMENTING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP  
MECHANISMS IN BRICS FOUNDING STATES**

**Владимир Давидович Намадов**

Российский экономический университет

имени Г. В. Плеханова

**Vladimir D. Namadov**

Russian University of Economics

*Научный руководитель:* **Светлана Борисовна Баурина**

Российский экономический университет

имени Г. В. Плеханова

*Scientific Supervisor:* **Svetlana B. Baurina**

Plekhanov Russian University of Economics

*В данной статье исследуются уникальные контекстуальные факторы, нормативно-правовые основы и модели сотрудничества государственно-частного партнерства в странах БРИКС. Представлен опыт эффективного управления инфраструктурными проектами, монетизации активов и цифровизации процессов. По результатам проведенного исследования обоснована необходимость стандартизации подходов, участия национальных институтов развития, обеспечение прозрачности и контроля бюджетных обязательств в рамках государственно-частного партнерства. Определены приоритетные направления развития и инноваций в инфраструктурных проектах. Обоснована значимость сотрудничества государственного и частного секторов для достижения общих целей экономического роста и обеспечения устойчивого развития.*

*This article explores the unique contextual factors, regulatory frameworks and models of public-private partnership co-operation in the BRICS countries. It presents the experience of effective management of infrastructure projects, monetisation of assets and digitalisation of processes. The results of the study substantiate the need for standardisation of approaches, participation of national development institutions, transparency and control of budgetary commitments in public-private partnerships. Priority areas of development and innovation in infrastructure projects were identified. The significance of cooperation between the public and private sectors to achieve common goals of economic growth and sustainable development was substantiated.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство, БРИКС, инфраструктурные проекты, экономический рост, партнерство в развивающихся экономиках, предпроектная подготовка, цифровые инструменты, монетизация инфраструктуры, национальные институты развития, прозрачность и управление бюджетными обязательствами.*

**Keywords:** *public-private partnership, BRICS, infrastructure projects, economic growth, partnership in developing economies, pre-project preparation, digital tools, infrastructure monetization, national development institutions, transparency and budget management commitments.*

В эпоху нестабильного и активно меняющегося мира, где вопросы глобального управления становятся все более насущными, государственно-частное партнерство (ГЧП) играет одну из определяющих ролей в укреплении взаимодействия между государственным и частным секторами, способствуя решению их проблем и обеспечению стабильного прогресса [3]. Союз БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) представляет собой ассоциацию стран с развивающимися экономиками и уникальными социально-экономическими обстоятельствами. В эпоху активной урбанизации, увеличения спроса на инфраструктурные проекты и изменения в потребностях общества страны БРИКС все чаще прибегают к ГЧП как к стратегическому инструменту для концентрации ресурсов, а также для минимизации рисков и стимулирования инноваций [1; 4].

Страны БРИКС, несмотря на общую цель в виде стимулирования экономического роста, отличаются политическими, культурными и институциональными контекстами. Эти различия оказывают влияние на разработку, реализацию и результаты ГЧП, которые формируют уникаль-

ные особенности сотрудничества в каждой из стран.

Целью исследования является выявление лучших практик, способствующих развитию эффективных, системных и устойчивых партнерств в странах с развивающимися экономиками. Механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) являются одними из ключевых в развитии инфраструктуры во многих странах мира. Несмотря на то что Россия занимает одно из лидирующих мест по количеству действующих соглашений о реализации ГЧП-проектов, российский рынок уступает по масштабам и роли в экономике рынкам ГЧП в других странах БРИКС. Для наглядности проанализируем долю рынка ГЧП по объему законтрактованных инвестиций в экономике стран БРИКС (таблица).

Обратим внимание на практику государственно-частного партнерства в Бразилии, которая отличается передовым подходом к управлению. Согласно оценкам бразильских властей, в стране существует дефицит инфраструктурных инвестиций на сумму 1,2 трлн долларов, что стимулирует реализацию подобных проектов. Все организации, которые напрямую или косвенно подконтрольны правитель-

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА / REGIONAL AND INDUSTRIAL ECONOMICS

ству или органам местного самоуправления, имеют возможность инициировать государственные проекты.

### Объем ВВП стран БРИКС\*

Страна	ВВП в текущих ценах за 2023 г., трлн долл.	ВВП на душу населения в текущих ценах за 2023 г., тыс. долл.	Количество реализуемых проектов, ед.	Доля рынка ГЧП от ВВП, %
Китай	18,6	13,2	14 000	15,6
Бразилия	2,3	11,0	155	3,5
Индия	4,1	2,9	1 473	7,5
Южная Африка	0,4	6,4	34	1,2
Россия	1,9	13,3	3 501	3,3

\* Источники: URL: <https://www.imf.org/en/Home>; URL: <https://www.worldbank.org/en/home>; URL: <https://hubdeprojetos.bndes.gov.br/pt/index.html>; URL: <https://rosinfra.ru/>

Для решения проблемы дефицита инфраструктурных инвестиций и значительного числа неэффективных ГЧП-инициатив власти Бразилии приняли решение усилить роль предпроектной подготовки ГЧП-проектов<sup>1</sup>. Бразильский банк развития (BNDES) играет ключевую роль на рынке инфраструктуры. В Бразилии была запущена программа предпроектной подготовки ГЧП-проектов под названием «Фабрика проектов» BNDES в формате одного окна. В сотрудничестве с Межамериканским банком развития «Фабрика проектов» финансировала подготовку около 80 ГЧП-проектов. Таким образом, решение о предпроектной подготовке

ГЧП-проектов в режиме одного окна позволило привлечь дополнительные инвестиции в экономику Бразилии, тем самым улучшив качество и повысив устойчивость реализуемых проектов<sup>2</sup>.

В Китае функционирует уникальная Национальная интегрированная информационная платформа для государственно-частного партнерства, которая была запущена в 2019 г. и служит для мониторинга ГЧП-проектов от стадии их зарождения до контроля за выполнением бюджетных обязательств. Прежде чем ГЧП-проекты могут быть реализованы, они должны пройти предваритель-

<sup>1</sup> URL: <https://outlook.gihub.org/countries/Brazil>

<sup>2</sup> URL: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_en](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en)



ную оценку и быть зарегистрированы в национальной цифровой платформе. Китайский опыт демонстрирует значимость цифровых инструментов и строгого контроля ГЧП-проектов, что способствует эффективному управлению бюджетными обязательствами и в последующем достижению поставленных целей.

В ЮАР создана эффективная система внутреннего инфраструктурного консалтинга. Специализированный квазигосударственный орган Government Technical Advisory Centre (GTAC) предоставляет экспертную поддержку правительственным учреждениям в улучшении эффективности инфраструктурной политики, включая подготовку национального плана по развитию инфраструктуры. GTAC предлагает консалтинговые услуги публичным органам по улучшению эффективности реализуемой политики, включая вопросы инфраструктуры и ГЧП; проводит оценку целесообразности реализации крупномасштабных проектов по заказу казначейства; сопровождает процесс передачи государственного имущества частным инвесторам. Цель деятельности GTAC заключается в достижении ключевых показателей инфраструктурного развития. Так, на период 2016–2040 гг. оцениваемый объем инвестиций в инфраструктуру составляет порядка 290 трлн рублей<sup>1</sup>.

Индия выбрала инновационный подход к монетизации уже существующих активов. Индийские власти провели масштабную работу по ин-

вентаризации объектов инфраструктуры, которые уже были готовы к использованию, и создали пайплайн из готовых к монетизации активов общей стоимостью более 6 трлн рублей. Программа монетизации инфраструктурных активов охватывает 20 типов активов. В ее реализацию вовлечены 12 различных министерств и департаментов. Срок действия программы – 2022–2025 гг. Общая стоимость активов, участвующих в программе, составляет 6,5 трлн рублей [5].

Изучение опыта государственно-частного партнерства других стран может быть полезно для разработки успешных стратегий развития сотрудничества между государством и бизнесом в России. Анализ успешных моделей партнерства в других странах позволяет определить возможности и проблемы, с которыми сталкивается Россия.

При условии адекватной адаптации лучших международных практик к российской действительности можно достичь ряда положительных результатов. Стандартизация и унификация подходов, а также разработка единой методологии для отбора и приоритизации проектов позволит более эффективно управлять ими, улучшая качество реализации и сокращая сроки выполнения. Вовлечение государственных органов, научных институтов и промышленных предприятий в государственные программы поддержки способствует инновационному развитию промышленности. Кроме того, передача определенных полномочий по участию в предпроектной подготовке ГЧП-проектов национальному банку

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.gtac.gov.za/>

развития или схожему по функционалу органу может обеспечить финансовую устойчивость и более качественную подготовку проектов перед их реализацией.

Стратегический подход к ГЧП и постоянная оценка сравнительного преимущества помогут более детально планировать проекты, оценивать эффективность их выполнения и выбирать наиболее перспективные направления для развития. Цифровизация процессов отслеживания бюджетных обязательств с использованием информационных платформ сделает систему расходов более прозрачной, предотвращая тем самым коррупцию, а также обеспечить более эффективное управление бюджетными ресурсами.

Развитие эффективной системы оценки и мониторинга проектов поможет повысить привлекательность российских проектов для инвесторов, улучшая условия для привлечения финансирования как внутри страны, так и из-за рубежа. Внедрение успешных практик может способствовать повышению общей конкурентоспособности российской промышленности и инфраструктуры в целом, ускорив тем самым рост экономики и создавая более благоприятные условия для развития бизнеса.

Опыт стран БРИКС демонстрирует, что для достижения успешного государственно-частного партнерства необходимо соблюдение следующих условий: прозрачность партнерства, стабильность правовой среды и активное вовлеченное взаимодействие всех участников соглашений. Накопление успешного опыта реализации

ГЧП-проектов с соблюдением вышеупомянутых условий может повлечь за собой стимулирование инновационного процесса и масштабирование эффективного сотрудничества предприятий и государственных органов, которое послужит фактором повышения конкурентоспособности российской экономики.

В российскую практику реализации ГЧП-проектов могут быть интегрированы следующие аспекты, которые сформированы на основе анализа опыта государственно-частного партнерства в странах БРИКС:

1. В Китае и Индии успешно используются стандартизированные подходы к управлению проектами государственно-частного партнерства. Российские органы государственной власти могут применить подобные методы, чтобы упростить отбор и приоритизацию проектов. Это позволит более эффективно управлять ГЧП-проектами, улучшит их реализацию и сократит сроки выполнения.

2. В ЮАР активно применяется подход, при котором в государственные программы поддержки вовлекаются различные государственные органы, научные институты и промышленные предприятия, которые координируются единым органом, выполняющим функционал «внутреннего консалтингового агентства». В России такой подход может способствовать инновационному развитию промышленности и улучшению качества инфраструктуры при условии выделения подобного органа для консультирования участников ГЧП.

3. В Китае успешно применяют сложные и комплексные цифровые платформы для отслеживания бюджетных обязательств. Внедрение в Российской Федерации подобной системы может привести к повышению прозрачности расходов, предотвращению коррупции и более эффективному управлению бюджетными ресурсами.

4. В Индии используют стратегический подход к государственно-частному партнерству, который включает постоянную оценку сравнительных преимуществ и тщательное планирование проектов, основанное на «инвентаризации и монетизации» текущих активов. В условиях ограниченности бюджетных средств в Российской Федерации стратегический подход, основанный на анализе текущих активов, позволит приоритизировать проекты с максимальными эффектами при минимальных затратах.

5. В Бразилии успешно развивают систему оценки и мониторинга проектов. На сегодняшний день мониторинг ГЧП-проектов находится в ведении Министерства экономического развития Российской Федерации, однако внедрение специальной цифровой платформы с открытыми данными по ГЧП-проектам повысит инвестиционную привлекательность данного сектора и позволит привлекать дополнительное финансирование в приоритетные проекты.

Внедрение предложенных рекомендаций вероятно в кратко- или среднесрочной перспективе, что поз-

волит достичь ряда существенных эффектов:

- повышение эффективности управления проектами государственно-частного партнерства и сокращение сроков их выполнения;
- инновационное развитие промышленности и улучшение качества инфраструктуры;
- прозрачность расходов и предотвращение коррупции;
- повышение привлекательности российских проектов для инвесторов и улучшение условий для привлечения финансирования;
- рост конкурентоспособности российской экономики и ускорение экономического развития.

Важно при адаптации и внедрении зарубежного опыта учитывать особенности российской экономики. Культурные, экономические и политические условия требуют гибкости при реализации ГЧП-проектов. При этом накопленный зарубежный опыт может повлиять на создание механизма наладки эффективного и взаимовыгодного сотрудничества между государством и бизнесом в России, особенно в условиях высокой неопределенности. Изучение этих аспектов – основа для дальнейших исследований и разработки практических рекомендаций по укреплению, а также развитию государственно-частного партнерства в российской экономике, что, в свою очередь, будет способствовать более устойчивому и инновационному развитию промышленности.

Список литературы

1. Авдокушин Е. Ф., Жариков М. В. Страны БРИКС в современной мировой экономике. – М. : Инфра-М, 2013.
2. Громова Е. А. Создание цифровых технологий в рамках государственно-частного партнерства: опыт БРИКС // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2019. – Т. 19. – № 1. – С. 42–45.
3. Игнатюк Н. Государственно-частное партнерство. – URL: <https://www.litres.ru/>
4. Макаров И. Н. и др. Государственная политика и государственно-частное партнерство как инструментарий поддержки бизнеса и населения в сложных экономических условиях: политэкономический анализ // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 2. – С. 245–258.
5. Национальный инфраструктурный пайплайн Индии India Investment Grid. – URL: <https://indiainvestmentgrid.gov.in/national-infrastructure-pipeline>
6. Росинфра. Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/>

References

1. Avdokushin E. F., Zharikov M. V. Strany BRIKS v sovremennoy mirovoy ekonomike [BRICS Countries in the Modern World Economy]. Moscow, Infra-M, 2013.
2. Gromova E. A. Sozдание tsifrovyykh tekhnologiy v ramkakh gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: opyt BRIKS [Creation of Digital Technologies Within the FRamework of Public-private Partnership: the Experience of BRICS]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the South Ural State University], 2019, Vol. 19, No. 1, pp. 42–45.
3. Ignatyuk N. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo [Public-Private Partnership]. – URL: <https://www.litres.ru/>
4. Makarov I. N. i dr. Gosudarstvennaya politika i gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrumentariy podderzhki biznesa i naseleniya v slozhnykh ekonomicheskikh usloviyakh: politekonomicheskiy analiz [Public Policy and Public-Private Partnership as a Tool to Support Businesses and the Public in Difficult Economic Conditions: a Political Economic Analysis]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i parvo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2023, No. 2, pp. 245–258.
5. Natsionalnyy infrastruktorny payplayn Indii India Investment Grid [National Infrastructure Pipeline of India India Investment Grid]. – URL: <https://indiainvestmentgrid.gov.in/national-infrastructure-pipeline>
6. Rosinfra. Platforma dlya podgotovki proektov i privlecheniya investitsiy v infrastrukturu [Rosinfra. A Platform for Preparing Projects and Attracting Investments in Infrastructure]. – URL: <https://rosinfra.ru/>

**ПРОБЛЕМЫ И НЕДОСТАТКИ СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ  
СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**PROBLEMS AND DISADVANTAGES OF MODERN MARKETING  
STRATEGIES OF ENTERPRISES**

**Елена Петровна Моргунова**

Российский экономический университет  
имени Г. В. Плеханова

**Elena P. Morgunova**

Plekhanov Russian University of Economics

*В статье приведены результаты исследования проблем и недостатков современных маркетинговых стратегий предприятий, выявлены основные тенденции их развития. Представлена структура маркетинговой стратегии организации на примере транспортной компании.*

*The article presents the results of a study of the problems and shortcomings of modern marketing strategies of enterprises, identifies the main trends in their development. The structure of the organization's marketing strategy is presented using the example of a transport company.*

**Ключевые слова:** маркетинг, стратегия, организации, эффективность, структура.

**Keywords:** marketing, strategy, organizations, efficiency, structure.

В современной экономике маркетинг становится центральным аспектом деятельности любой организации, акцентируя на себе внимание во всех производственных секторах. Основопологающей задачей организации является разработка и внедрение маркетинговой стратегии, что представляет собой ключевую часть маркетинговых усилий.

Эффективность маркетинговой стратегии зависит от способности компании оптимально распоряжаться своими ресурсами и своевременно корректировать возникающие недочеты, влияющие на результативность работы. В данном контексте основная задача менеджмента организации состоит в выявлении приоритетных

направлений развития организации с учетом ее финансовых возможностей и текущей социально-экономической ситуации.

При формировании и функционировании каждого предприятия крайне важно сформулировать основные принципы стратегического маркетинга. Этот процесс включает активное исследование рыночных потребностей, что способствует созданию товаров с уникальными характеристиками для определенных потребительских групп.

*Маркетинговая стратегия* представляет собой элемент общей стратегии организации, которая разрабатывается на основе комплексного анализа рынка и представляет собой

детально *прописанный план*, включающий набор действий и принципов, которым организация должна следовать для того, чтобы преобразовать свои конкурентные преимущества в устойчивый доход. На основе данного документа компания способна эффективно адаптироваться к изменениям рыночной ситуации, решать текущие задачи и достигать стратегических целей, заложенных в миссии организации.

Она должна учитывать как новые, так и уже существующие продукты в каждом из сегментов рынка, ценообразование, методы продвижения, включая рекламные кампании, и пути доставки товара до конечного потребителя.

Важным элементом стратегии является определение того, как она адаптируется к угрозам и перспективам, возникающим на рынке.

Решающее значение для эффективности маркетинговых инициатив компании на рынке имеет не столько выбор определенного стратегического направления, сколько точная оценка текущего положения на рынке и доступных компании ресурсов. При этом ключевым аспектом является разработка конкретных действий в рамках выбранной стратегии развития.

Структура маркетинговой стратегии организации показана на рис. 1.



Рис. 1. Структура маркетинговой стратегии организации

В процессе разработки стратегического документа для предприятия принимается во внимание определенная последовательность действий. Важно акцентировать, что

маркетинговая стратегия включает несколько ключевых аспектов:

1) анализ внешней среды: включает изучение рынка, конкурентов и целевой аудитории;

2) оценку внутренних возможностей: рассматривает достоинства и недостатки организации, влияющие на ее прогресс или препятствующие развитию;

3) набор стратегических подходов и инструментов: определяет, какие методы будут использоваться для достижения целей стратегии;

4) планирование маркетинговых действий: описывает распределение ресурсов и усилий во времени для выполнения задач;

5) механизмы отслеживания и оценки: включают критерии и инструменты для измерения эффективности маркетинговых инициатив.

Стратегия маркетинга организации помогает дать ответы на большее количество бизнес-вопросов, которые являются основополагающими для работы предприятия:

– установление областей рынка, с которыми работает компания: на каких необходимо сосредоточиться, а на каких нет;

– установление конкретных тактик для составляющих маркетингового комплекса (продукт, стоимость, пиар, рынки и т. д.);

– создание и установление бюджета затрат на осуществление избранной маркетинговой стратегии и т. д.

Стратегии маркетинга служат ключевым инструментом для анализа и удовлетворения потребностей целевого рынка.

Потребности могут быть категоризованы:

– потребности, известные на текущий момент;

– потребности предстоящие, требующие исследования для их выявления.

Необходимо эффективно адресовать оба типа потребностей, гарантируя при этом долгосрочный успех компании на выбранном рынке. Тщательно разработанная и исполненная стратегия маркетинга станет фундаментом для долговременного преуспевания предприятия, а также способствует его вкладу в развитие рынка.

В транспортной сфере маркетинговые стратегии играют ключевую роль в эффективной организации производственного процесса. Они способствуют снижению затрат, оптимальному использованию ресурсов, повышению производительности труда и адаптации к рыночным условиям при острой конкуренции.

Данные стратегии задают направление деятельности компании на рынке, обеспечивают координацию маркетинговых усилий различных подразделений и повышают общую эффективность использования ресурсов.

В качестве примера рассмотрим наглядную визуализацию сегментации потребителей, с помощью создания ментальной карты на примере транспортной компании ООО «ТК Ангел Транс», которая будет отражать различные группы клиентов и их особенности (рис. 2).

Сегментация потребителей показывает, что корпоративные клиенты являются главным приоритетом для ООО «ТК Ангел Транс» из-за их потенциала обеспечения регулярного и стабильного потока заказов, что

объясняет высокую оценку направленности маркетинговых усилий.

Сегмент малого и среднего бизнеса также оценивается высоко, по-

скольку представляет значительные возможности для развития долгосрочных отношений на основе гибкости и выгоды предложений.

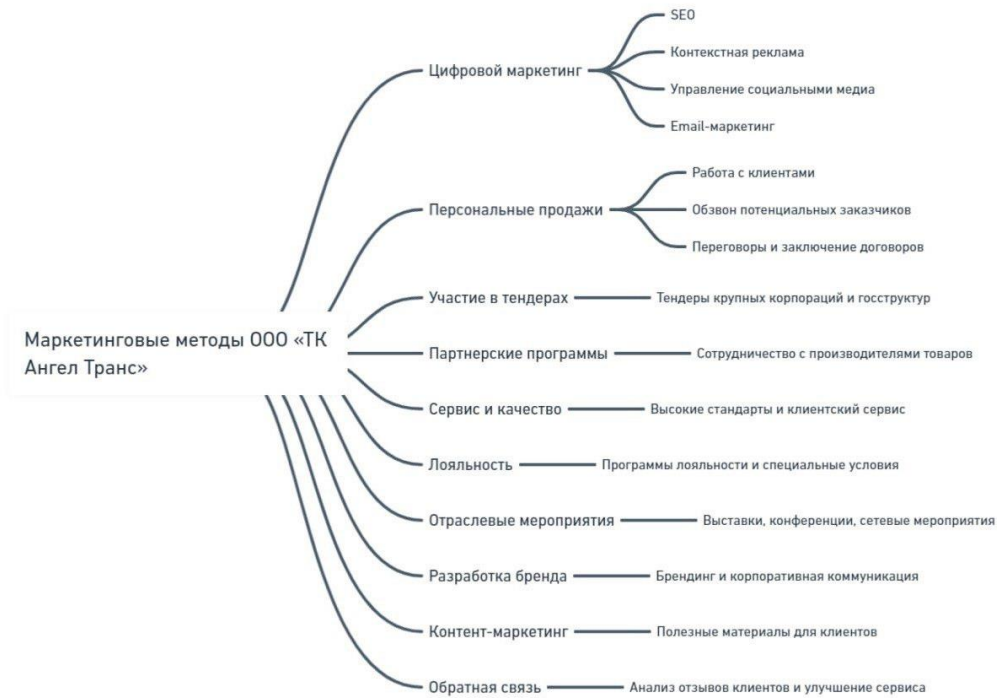


Рис. 2. Маркетинговые методы ООО «ТК Ангел Транс»

Для оценки направленности маркетинговых усилий транспортно-логистической компании ООО «ТК Ангел Транс» на каждый сегмент потребителей мы можем использовать шкалу от 1 до 5, где 1 означает очень низкую направленность, а 5 – очень высокую (рис. 3).

Интернет-магазины, в свою очередь, учитываются в маркетинговой стратегии как растущий канал продаж, что требует сбалансированных усилий для соответствия спросу. Строительные компании получают

среднюю оценку ввиду колебаний спроса, связанных с проектами и сезонностью. Производители специализированного оборудования и сельскохозяйственные производители, характеризующиеся нерегулярным спросом и особыми требованиями, включаются в маркетинговую стратегию с меньшим приоритетом. Частные лица представляют собой активный сегмент с разнообразными потребностями, что требует значительных усилий, особенно при переездах. Организаторы мероприятий, с их



специфическим и периодическим спросом, требуют умеренного внимания, нацеленного на определенные моменты их активности.



Рис. 3. Сегментация потребителей компании ООО «ТК Ангел Транс»

Данная организация реализует маркетинговую стратегию в соответствии с выбранной бизнес-моделью. Компания успешно позиционирует себя на рынке транспортных и логистических услуг, обеспечивая широкий спектр операций: от грузоперевозок до экспедиторских услуг. Ключевым преимуществом являются объемные транспортные средства, что позволяет эффективно удовлетворять потребности клиентов в перевозке крупногабаритных грузов. Организация активно сотрудничает с партнерами и субподрядчиками, расширяя свои возможности и географию услуг.

В современных условиях, когда компании испытывают повышенное давление конкуренции и обилие рекламных мероприятий, таких как видеоролики, посты в социальных сетях и другие аудиовизуальные средства, они уже не привлекают внимание по-

ребителя так эффективно, как раньше. Из-за отсутствия четкого понимания потребностей клиентов эти инструменты часто не достигают желаемого эффекта.

Традиционные методы, такие как рекламные ролики и уличная реклама, постепенно теряют свою актуальность, уступая место продвижению через Интернет. Это изменение подчеркивает значимость интернет-маркетинга, который открывает новые каналы продаж и привлекает больше потенциальных покупателей. Также он способствует укреплению имиджа бренда, поскольку современные покупатели часто ищут информацию онлайн даже перед офлайн-покупками.

Эффективное продвижение требует глубокого анализа рынка, который включает изучение конкурентов, целевой аудитории и ценовой политики, а также оценку сильных и слабых

сторон самой компании. На основе этого анализа компании могут выбирать наиболее подходящие методы продвижения, учитывая специфику товара и потребности потребителей. В числе успешных маркетинговых приемов выделяются яркие и запоминающиеся брендинговые элементы, такие как название и логотип, а также заранее анонсированное появление продукции на рынке, что стимулирует интерес покупателей. Важно также создать привлекательный и функциональный веб-сайт, который обеспечивает удобство пользования и предоставляет всю необходимую информацию о продукции и компании.

Одной из серьезных проблем в реализации маркетинговых коммуникаций в крупных компаниях является отсутствие глубокого понимания целевой аудитории. Рекламные сообщения часто ориентированы на широкий круг потребителей и не способствуют формированию сильной ассоциации между брендом и потребителем. Отметим следующие методы, которые могут улучшить ситуацию:

- Сегментация аудитории по критериям, таким как пол, возраст, интересы, социальный статус, потребности, мотивации к покупке и психологический портрет, позволяет более точно настроить коммуникационные каналы.

- Использование в рекламе образов, которые наилучшим образом отражают интересы и предпочтения конкретной группы потребителей. Например, для целевой аудитории женщин предпенсионного возраста можно выбирать соответствующие

возрастные модели, музыкальное сопровождение и дизайн.

- При организации маркетинговых мероприятий, таких как акции или информационные рассылки, крайне важно использовать персонализированные предложения, что повышает их эффективность и вовлеченность клиентов [5].

Представленные подходы позволяют создавать более целенаправленные и эффективные маркетинговые коммуникации, увеличивая вероятность достижения желаемых результатов в продажах и укреплении бренда.

Одна из серьезных проблем, с которыми сталкиваются современные компании, – недостаточно эффективное применение комплексного подхода к публичным отношениям (PR).

Исследования показывают, что многие крупные компании ошибочно полагают, что главным способом удержания покупателей являются различные скидки и акции. Однако более 30% потребителей при выборе продукта не руководствуются ценой.

В этом контексте особенно актуальной является модель Consumer Decision Journey (CDJ), разработанная консалтинговой компанией McKinsey, которая представляет путь принятия решений потребителем как последовательный процесс из четырех этапов:

- формирование потребности;
- изучение информации;
- принятие решения о покупке;
- анализ пользовательского опыта.

Когда клиент готов к покупке, основная задача компании – обеспечить удобство процесса приобретения. Для онлайн-покупок это означает наличие простого и современного сайта с разнообразными вариантами оплаты и минимальными барьерами, такими как сложные формы регистрации. В офлайн-формате критично наличие вежливого персонала, отсутствие навязчивого сервиса и разнообразные способы оплаты, включая рассрочку.

Заключительный этап – это формирование мнения клиентом о товаре и компании. Важно, чтобы любые неприятности, связанные с товаром, не портили впечатление о бренде. Поэтому после покупки следует поддерживать контакт с клиентом, инте-

ресуясь его удовлетворенностью и предлагая дополнительные услуги, такие как бесплатный ремонт [5].

Подводя итог, следует еще раз отметить, что на сегодняшний день в условиях высокого уровня конкуренции на рынке ключевое значение в рамках реализации маркетинговой деятельности компании приобретает политика в области продвижения, основная цель которого – стимулирование спроса и улучшение образа компании.

Каким бы удачным ни был продукт, насколько эффективно бы ни была выстроена сбытовая сеть, ни одна компания не сможет вести успешную деятельность без четко выстроенной и продуманной стратегии продвижения.

### **Список литературы**

1. *Гнатюк О.* Основы теории коммуникации. – М. : КноРус, 2021.
2. *Токарев Б. Е.* Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата : монография. – М. : Магистр; Инфра-М, 2024.
3. *Aaker D. A.* Strategic Market Management. – New York : Wiley, 2019.
4. *Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C.* MKTG. – Boston : Cengage Learning, 2021.
5. *West D., Ford J., Ibrahim E.* Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. – Oxford : Oxford University Press, 2019.

### **References**

1. Gnatyuk O. Osnovy teorii kommunikacii [Fundamentals of the Theory of Communication]. Moscow, KnoRus, 2021. (In Russ.).
2. Tokarev B. E. Marketing innovacionno-tekhnologicheskikh startapov: ot tekhnologii do kommercheskogo rezultata [Marketing of Innovative Technological Startups: from Technology to Commercial Result] : monografiya. Moscow, Magistr, Infra-M, 2024. (In Russ.).
3. Aaker D. A. Strategic Market Management. New York, Wiley, 2019.
4. Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. MKTG. Boston, Cengage Learning, 2021.
5. West D., Ford J., Ibrahim E. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. Oxford, Oxford University Press, 2019.

**РОЛЬ ЛИДЕРСТВА И КОМАНДНОЙ РАБОТЫ  
В УСПЕШНОМ УПРАВЛЕНИИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**THE ROLE OF LEADERSHIP AND TEAMWORK  
IN THE SUCCESSFUL MANAGEMENT OF A CREDIT INSTITUTION**

**Салимбек Эшбекович Холмуратов**

Ташкентский государственный экономический университет  
Республики Узбекистан

**Salimbek E. Kholmuratov**

Tashkent State University of Economics of the Republic of Uzbekistan

**Сабит Нуралиевич Есиркепов**

Санкт-Петербургский политический университет имени Петра Великого

**Sabit N. Yesirkepov**

Peter the Great St. Petersburg Political University

*Целью данной статьи является изучение и выявление качеств, характеризующего лидера в кредитной организации. Соответственно, перед нами стоят задачи, касаемые определения факторов, влияющих на выявление лидерских позиций, характеристики лидеров в организациях кредитного типа.*

*The purpose of this article is to study and identify the qualities that characterize a leader in a credit institution. Accordingly, we are faced with tasks related to determining the factors influencing the identification of leadership positions, characteristics of leaders in credit-type organizations.*

**Ключевые слова:** лидер, команда, кредитная организация, финансовая организация, управление.

**Keywords:** leader, team, credit institution, financial institution, management.

Для эффективной управленческой деятельности в любой отрасли необходимы образованные, активные кадры, способные принимать ответственные решения в ситуации выбора и брать за них ответственность, а также проявлять инициативу и стремиться к самосовершенствованию и саморазвитию в профессиональной деятельности. В условиях рыночной экономики финансовым структурам необходимо быстро реагировать на

изменение внешних условий. В основе эффективного управления, уменьшающего издержки, лежит доверие, именно оно способствует росту конкурентоспособности и увеличению прибыли.

В финансовом учреждении процесс лидерства обладает сложной организацией, которая может принимать различные формы. Один из важнейших аспектов успеха руководителя заключается в выборе струк-

туры – линейной или дивизиональной. Линейная модель ориентирована на вертикальную иерархию, в которой лидеры контролируют, координируют и несут ответственность за результаты работы. Такой подход широко распространен в российской системе, особенно в области предприятий и стратегических бизнес-подразделений [4].

В линейной структуре предприятия есть свои плюсы и минусы. Среди положительных аспектов можно отметить эффективность в условиях ограниченного ассортимента товаров на рынке, высокий профессионализм руководителей и стандартизацию процессов. Однако есть и недостатки, такие как ограниченные возможности для инноваций, излишняя централизация принятия решений и проблемы с координацией между функциональными подразделениями. Такая структура чаще всего используется в крупных компаниях, где численность сотрудников превышает несколько тысяч человек.

В современных условиях и требованиях рынка лидеры финансовых учреждений все больше привлекаются дивизиональной структурой. Эта структура обеспечивает возможность гибкого реагирования на изменения, стимулирует инновации и создание новых продуктов, а также разгружает централизованные функции и способствует развитию коммуникации и сотрудничества между подразделениями. Таким образом, в эффективном финансовом учреждении лидерство требует гибкости и способности выбирать подходящую структуру в за-

висимости от контекста и задач компании.

Финансовый рынок – это место, где происходит торговля финансовыми инструментами, такими как акции, облигации, деривативы, валюта и другие активы. На финансовом рынке встречаются различные участники, такие как инвесторы, трейдеры, брокеры и банки, которые покупают и продают финансовые инструменты с целью получения прибыли или управления рисками.

Финансовый рынок подразделяется на несколько категорий, включая акционерный рынок, денежный рынок, рынок облигаций, рынок валют и рынок деривативов. Каждый из этих рынков имеет свои особенности и предлагает различные возможности для инвесторов и трейдеров.

Финансовый рынок является важной частью экономики, поскольку он обеспечивает доступ к капиталу для предприятий и государств, позволяя им финансировать свою деятельность и реализовывать инвестиционные проекты. Кроме того, финансовый рынок способствует эффективному распределению ресурсов и формированию цен на финансовые инструменты.

Однако финансовый рынок также может быть подвержен риску, включая рыночный риск, кредитный риск и операционный риск. Поэтому важно иметь хорошее понимание финансового рынка и использовать разнообразные стратегии управления рисками при торговле финансовыми инструментами.

Основным элементом процветания финансовой фирмы на рынке является-

ся ее репутация, которая играет ключевую роль в выборе потребителями банковских и финансовых услуг [1]. Доверие клиентов к компании оказывает огромное воздействие на их окончательное решение в пользу данного учреждения, особенно в случае появления сомнений. Сильный лидер способен создать атмосферу доверия не только внутри своей команды, но и среди клиентов, что способствует успешной деятельности организации. Согласованная работа компании играет важную роль в формировании структуры, символов и систем доверия, что в конечном итоге приводит к снижению издержек и повышению эффективности бизнеса.

Формирование доверия в сфере финансовых услуг зависит от различных факторов, включая качество обслуживания, соответствие стандартам безопасности, прозрачность операций и профессионализм персонала. Важную роль в этом процессе играет лидер, способный вдохновлять и поддерживать свою команду, что способствует созданию доверия как среди клиентов, так и внутри компании.

Для успешного управления командой необходимо не только управлять ресурсами и навыками, но и создавать атмосферу взаимопонимания и единства. Эффективная стратегия руководства командой заключается не только в стимулировании результативности и распределении задач, но и в развитии коллективного духа, способствующего успешной деятельности.

Эффективное лидерство заключается в том, чтобы создать атмосферу в команде, где каждый участник осознает свою важность и вклад в общий результат. Поддержка и взаимопонимание между членами коллектива способствуют более продуктивному общению и укрепляют единство. Группа, где каждый чувствует себя ценным и поддержанным, способна преодолевать трудности и достигать высоких показателей.

Лидер, умеющий объединить команду вокруг общей цели, поощряя доверие и развивая командный дух, будет достигать значительных результатов. Важно понимать, что успешное управление группой требует не только распределения задач, но и способности вдохновлять и мотивировать каждого члена к общему сотрудничеству для достижения общего успеха.

Для того чтобы стать успешным лидером, необходимо обладать способностью не только принимать сложные решения, но и нести полную ответственность за результаты работы своей команды. Руководителю требуется умение выполнять различные роли в своей повседневной деятельности, чтобы достичь успеха в своей роли.

Важной функцией лидера является роль штурмана. В команде штурман выступает как руководитель, направляющий коллектив к успешному выполнению поставленных задач и достижению целей. Быть штурманом означает не только способность анализировать ситуацию и принимать решения, но и умение объяснять свои действия перед командой. Лидер в

роли штурмана должен быть готов принимать на себя ответственность за свои решения и последствия своих поступков.

В поисках успеха руководитель становится не просто штурманом, указывающим направление, но и стратегом, разрабатывающим планы для достижения целей. Определение курса и целей важно для начала пути к успеху. В мире постоянных вызовов навык навигации в переменчивых условиях становится ключом к эффективному руководству. Готовность к адаптации и способность быстро реагировать на неожиданности становятся неотъемлемыми качествами лидера.

Гармоничное взаимодействие и согласованная работа команды играют важную роль. Обеспечение безопасности при выполнении производственных задач и своевременное информирование экипажа о возможных опасностях – ключевые задачи штурмана. Члены команды должны быть на своих местах и выполнять свои обязанности для успешного преодоления трудностей в штормящем океане бизнеса. Штурман активно использует навигационные инструменты и карты, чтобы обеспечить безопасность в процессе работы. Это создает ощущение защищенности и готовности к преодолению любых трудностей у членов экипажа [2].

Штурман занимает ключевую позицию в организации команды и обеспечении необходимых ресурсов для успешного выполнения задач. Его задача включает в себя предоставление информации, поддержки и оборудования для эффективной ра-

боты каждого члена экипажа. Успешное достижение общих целей зависит от этой работы и участия руководителя.

Роль руководителя также включает в себя получение обратной связи. Критика, анализ и планирование развития команды играют важную роль в достижении выдающихся результатов и преодолении препятствий. Только внимание к деталям и стремление к постоянным улучшениям способны обеспечить успех в любых обстоятельствах.

В центре успешного лидерства находится умение быть примерным руководителем, который и сам постоянно обучается, вдохновляя команду своими высокими моральными стандартами. Доверие и уважение в коллективе укрепляются благодаря его честности и эмпатии, а также заботе к каждому участнику. Образцовый лидер ясно выражает свои идеи, но также активно слушает мнения подчиненных, создавая атмосферу открытости и доверия для обмена идеями.

Важно понимать, что лидерство – это не только умение давать указания и контролировать выполнение задач. Руководитель должен быть источником вдохновения для своей команды, поддерживать их в трудных ситуациях и поощрять стремление к профессиональному росту. Инвестирование в развитие сотрудников, обеспечение возможностей для обучения и самосовершенствования – вот ключевые аспекты успешного руководства. Создавая благоприятную атмосферу для творчества и достижения общих целей, лидер становится не просто

управляющим, а наставником и вдохновителем своей команды.

Формирование атмосферы в коллективе зависит от способности руководителя организовывать и мотивировать команду на совместные усилия, что является важным аспектом оценки его готовности к командной работе. Развитие навыков самоуправления в команде также является задачей грамотного руководителя, помимо управления и контроля, чтобы обеспечить эффективность работы и достижение целей. Управление людьми требует особого подхода из-за их индивидуальных особенностей и непредсказуемости, что важно учитывать.

Важно учитывать и то, что эффективность мотивации в банковской сфере зависит от сбалансированности финансовых и нематериальных механизмов поощрения. Если сотрудники не получают адекватного стимулирования, это может привести к ухудшению обслуживания клиентов и уменьшению конкурентоспособности банка. Для достижения целей и повышения результативности необходимо учитывать индивидуальные потребности и мотивы работников. При допущенной ошибке работник может быть лишен части премии, что способствует поддержанию качества выполнения обязанностей за счет стимулирования активности и продуктивности.

В банке применяется система премирования, которая базируется на общих показателях работы учреждения. Каждое подразделение оценивается с учетом своего вклада, но могут не учитываться индивидуальные до-

стижения сотрудников. Например, после успешного периода работы сотрудники отдела кредитования могут получить премию в размере 120% от своего оклада независимо от их личного вклада. Сотрудники других отделов, включая бухгалтерию, которые не напрямую приносят доход банку, также могут быть вознаграждены премией в размере 50% от своей зарплаты [1].

Наше исследование предлагает уникальный подход, основанный на индивидуальной оценке вклада каждого работника в общие результаты. Этот метод стимулирует совместную деятельность и укрепляет связи между различными отделами банка. В результате каждый член команды осознает значимость своей работы для общего процветания организации, что способствует формированию единой корпоративной атмосферы. Подобная система вознаграждения не только поддерживает мотивацию сотрудников, но и увеличивает эффективность работы банка в целом.

Система премирования, не мотивирующая работников к активной поддержке общих целей компании, несправедлива и неэффективна. Размер премии должен быть непосредственно привязан к конкретным действиям, способствующим улучшению работы и достижению целей, что, на наш взгляд, повышает эффективность мотивации персонала. Важно учитывать равноценное значение премирования для всех подразделений бизнеса, включая те, что занимаются сопровождением бизнес-процессов.



Организация должна учесть различия в премировании между разными подразделениями, чтобы избежать недостаточной мотивации в тех или иных отделах. Это важно для общих результатов работы компании. Создание системы поощрений, помимо финансовых стимулов, способствует развитию сотрудников и достижению высоких целей. Только так можно обеспечить эффективную мотивацию персонала и улучшить показатели компании в целом.

Важно отметить, что важную роль в повышении эффективности поведения людей в экономике играет обезличенность формальных отношений в организации. Этот подход позволяет людям избежать мук выбора в условиях неопределенности и легче находить решения в разнообразных проблемах, меняющихся как в калейдоскопе.

В качестве примера мы приведем ПАО Сбербанк. В своей стратегии развития до 2025 года Сбербанк объявил о своих основных ценностях на ближайшие пять лет. Каждый сотрудник банка должен стремиться к тому, чтобы стать лидером. Банк также подчеркивает важность командной работы и сотрудничества, где все члены банка объединены в одну команду. Наконец, банк направляет все свои усилия на обеспечение наилучшего обслуживания клиентов.

Однако, согласно стратегии, Сбербанк планирует увеличить эффективность своего бизнеса за счет сокращения числа сотрудников и отделений. В течение следующих пяти лет количество сотрудников будет сокращено с 250 тысяч до 220 тысяч

человек, а число отделений уменьшится на 10–20%. Тем не менее, каждый сотрудник и каждое отделение должны повысить свою эффективность в рамках новой стратегии развития.

Сбербанк придает большое значение молодежи в своей команде, поскольку она представляет собой самый активный и динамичный элемент рабочего коллектива, свободный от устаревших убеждений и предвзятостей прошлых поколений. Молодые сотрудники обладают обширным творческим потенциалом и готовы принимать новые идеи. Сбербанк активно проводит мероприятия по построению команды, такие как тимбилдинг, чтобы сплотить свою команду. Тимбилдинг – это стратегия корпоративного менеджмента, способствующая развитию компании и считающаяся одним из наиболее эффективных методов управления персоналом.

Командное строительство направлено на формирование равноправных групп специалистов различной специализации, которые несут ответственность за свою работу и делят труд в команде. Организационная культура играет важную роль в формировании команд, определяя нормы, правила и ценности, которые регулируют взаимоотношения внутри организации и с внешней средой. Формирование организационной культуры важно для эффективного создания команд и позволяет регулировать поведение персонала на основе принятых ценностей.

В современной экономике, где знания и инновации являются двига-

телями развития, требуется спрос на кросс-функциональные команды, способные объединить различные области бизнеса и создать передовую бизнес-модель. Это особенно актуально на фоне динамично развивающихся финансовых рынков. Однако филиальная сеть Сбербанка сталкивается с проблемами, связанными с медленным распространением новых идей и технологий в периферийные отделения. В таких отделениях командный дух во многом зависит от личности их руководителей.

Для некоторых лидеров хорошо функционирующая команда представляет собой непредсказуемую сущность, не поддающуюся их контролю и ведущую себя по своим собственным законам. Они считают такую организацию работы весьма сомнительной и видят в ней угрозу для своего авторитета, так как команда действует независимо от них. Другие руководители, наоборот, признают ценность команды для рабочей атмосферы, однако считают ее бесполезной для достижения конкретных результатов. В данной ситуации команда формируется с целью гуманизации труда, но при возникновении проблем в работе ее жертвуют в пользу более традиционных методов труда.

Максимальное использование творческого и интеллектуального потенциала сотрудников организации и обеспечение надежности разработки и реализации инновационных проектов достигается путем создания самоуправляемых команд в виде рабочих групп, которые занимаются решением определенных задач и разра-

боткой проектов по созданию бизнес-продуктов и внедрению передовых технологий. Такие рабочие группы являются временными и состоят из специалистов, ответственных за выполнение различных функций, связанных с решением конкретных задач. Принципы «коллективного управления» позволяют добиться этого.

Самоуправляемые команды, возникающие из самоорганизации, представляют собой гибкие структуры в управлении организацией и могут быть классифицированы как проектные и матричные структуры. Они позволяют подразделениям работать независимо, что способствует принятию решений и установлению связей на уровне равенства между сотрудниками. Одним из основных преимуществ гибких структур является их способность быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям и целям, что наиболее полно отражает требования рынка и острой конкуренции, включая наличие финансовых рынков в системе.

Решения, принимаемые в гибких структурах, могут быть не только более качественными, но и быстрее приниматься, чем в традиционных командах. Важно, чтобы руководитель имел четкое представление о принципах работы команды и возможностях гибкого управления. Он должен содействовать выполнению обязательств и уверенности команды, выражая позитивную обратную связь и одобрение. Руководитель также обеспечивает членам команды пространство для проявления себя и активно участвует в ежедневной рабо-

те. Кроме того, он заботится об устранении всех препятствий для работы, представляя команду с внешней стороны. От руководителя во многом зависит, станет ли группа участников настоящей командой.

Руководителям структурных подразделений важно учиться согласовывать работу с командой лидеров в гибких структурах управления, что является неотъемлемой необходимостью для аппарата управления Сбербанка России.

Согласно ролевой теории, успешный обмен идеями, управленческими решениями и совместная деятельность в рабочих процессах достигается при соблюдении формальных и конвенциональных норм. Это способствует эффективному функционированию организации и достижению ее целей.

Важно, чтобы участники организации находили общие ценности и правила, которые станут основой для совместного творчества. Это способствует продуктивному взаимодействию и формированию прозрачных норм, которые каждый сотрудник должен понимать. Когда человек искренне выражает свою позицию и отказывается от ролевого поведения, он вступает в противоречие с окружающим миром, что может изменить взаимоотношения и лишить их человечности и индивидуальности.

Социальные связи сохраняют свою значимость, несмотря на все препятствия. Роль «начальника» не только увеличивает материальные и организационные зависимости, но и оказывает сильное воздействие на психологический уровень. Подчи-

ненному не дан выбор – он вынужден принимать своего начальника со всеми его недостатками, даже если тот стремится унижить его до уровня «пешки».

Кроме того, важно понимать, что конфликты, происходящие из различий в ролевом поведении, могут не только создать напряженные отношения, но также способствовать более глубокому самопознанию и пониманию других. Возможность выйти за рамки устоявшихся социальных ролей открывает новые горизонты для развития как личности, так и общества в целом.

Принцип единоначалия, если он внедрен в организационное управление, приводит к разрушению отношений между руководством и работниками. Этот принцип устанавливает иерархическую структуру, в результате которой сотрудник оказывается в позиции простого исполнителя. В современном обществе, где доминирует наемный труд, данный подход лишь утверждает верность высказывания Ф. Энгельса о том, что такие условия способствуют появлению пролетариата и распространению беспомощного слоя населения – люмпенов. Важно понимать, что принцип единоначалия не только разрушает связь между руководством и подчиненными, но также затрагивает суть самой власти.

Система, которая строится на принуждении и доминировании, приводит к угнетению как руководителя, так и подчиненного. Она содержит все недостатки авторитарной власти, где управление основано на силе и подчинении, а не на уважении и со-

трудничестве. Этот тип управления оказывает отрицательное воздействие не только на трудовые отношения, но и на общественную структуру в целом. Он способствует возникновению неравенства, увеличивает пропасть между различными социальными группами и приводит к усилению конфликтов на рабочем месте. Целесообразно стремиться к установлению более демократических и справедливых отношений внутри организаций и в обществе в целом вместо этого.

В теории организационного управления идея об обезличенности

властных отношений была выдвинута как ключевой принцип, направленный на исключение всех личных факторов в общении между лидерами и подчиненными. Однако, на практике, этот идеал сталкивается с реальностью и человеческими аспектами. Взаимодействие между руководителями и персоналом должно основываться на доверии, уважении и открытости, чтобы сформировать атмосферу в коллективе, где каждый чувствует себя важным участником команды и вносит свой вклад в общие цели организации.

### Список литературы

1. *Мирзоян В. А.* Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства. – URL: [http://vphil.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=771&Itemid=52](http://vphil.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=771&Itemid=52) (дата обращения: 18.04.2024).
2. *Николаева А. А., Караханян К. Г.* Влияние социальной идентичности на построение карьеры в управленческой деятельности // Социально-экономические и психологические проблемы управления : сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции / под общ. ред. М. Г. Ковтунович. – М. : Московский городской психолого-педагогический университет, 2013. – С. 260–270.
3. *Трейси Брайан.* Личность лидера. – М. : Попурри, 2019.
4. *Чарова Ю. К.* Функции лидера в успешном управлении командой в организации // Молодой ученый. – 2021. – № 11 (115). – С. 1399–1401. – URL: <https://moluch.ru/archive/115/30446/> (дата обращения: 07.05.2024).

### References

1. *Mirzoyan V. A.* Upravlenie i liderstvo: sravnitelnyy analiz teoriy liderstva [Management and Leadership: a Comparative Analysis of Leadership Theories]. (In Russ.). Available at: [http://vphil.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=771&Itemid=52](http://vphil.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=771&Itemid=52) (accessed 18.04.2024).
2. *Nikolaeva A. A., Karakhanyan K. G.* Vliyanie socialnoy identichnosti na postroyeniye karery v upravlencheskoy deyatel'nosti [The Impact of Social Identity on Building a Career in Management]. *Sotsialno-ekonomicheskie i psikhologicheskie problemy upravleniya, sbornik nauchnykh statey po materialam I (IV)*

*Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Socio-economic and Psychological Problems of Management. Collection of Scientific Articles Based on the Materials of the I (IV) International Scientific and Practical Conference], edited by M. G. Kovtunovich. Moscow, Moskovskiy gorodskoy psikhologo-pedagogicheskiy universitet, 2013, pp. 260–270. (In Russ.).

3. Treysi Brayan. Lichnost lidera [The Personality of the Leader]. Moscow, Popurri, 2019. (In Russ.).

4. Charova Yu. K. Funkcii lidera v uspešnom upravlenii komandoy v organizacii [The Functions of a Leader in the Successful Management of a Team in an Organization]. *Molodoy uchenyy* [A Young Scientist], 2021, No. 11 (115), pp. 1399–1401. (In Russ.). Available at: <https://moluch.ru/archive/115/30446/> (accessed 07.05.2024).

**РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА  
В УПРАВЛЕНИИ СЕРВИСНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**DEVELOPMENT OF A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH  
IN THE MANAGEMENT OF A SERVICE ENTERPRISE**

**Вероника Максимовна Шапенкова**

Саратовский национальный исследовательский государственный университет  
имени Н. Г. Чернышевского

**Veronika M. Shapenkova**

Saratov National Research State University named after N. G. Chernyshevsky

*В настоящее время важно применять индивидуальный подход к каждому клиенту. Клиентоориентированность является одним из ключевых конкурентных преимуществ современных предприятий. Целью исследования является изучение актуальных инструментов клиентоориентированности, применяемых в современных организациях сферы торговли. В работе анализируются основные теоретические аспекты клиентоориентированности. Исследование проводилось на примере ГК АГАТ, одного из крупнейших автохолдингов России. Организация работает на российском рынке с 1991 г., и руководство уделяет особое внимание развитию, совершенствованию, внедрению инновационных методик в управлении. Так в ГК АГАТ был внедрен персонализированный подход, что позволило повысить качество обслуживания, привлечь новых клиентов и сформировать привлекательную систему лояльности для постоянных покупателей. Особое внимание автор уделяет преимуществам использования CRM-систем при адаптации маркетинговых коммуникаций под конкретного клиента. Подобные системы позволяют отражать полученную информацию о клиенте в полном объеме, обеспечивать полный доступ к информации о клиентах для сотрудников любого региона, что позволяет более точно сформировать предложение для клиента. Результаты, полученные в ходе исследования, подтверждают, что индивидуализированный подход к клиентам позволяет повысить уровень лояльности клиентов и увеличить количество продаж.*

*Currently, it is important to apply an individual approach to each client. Customer focus is one of the key competitive advantages of modern enterprises. The purpose of the study is to study current customer focus tools used in modern trade organizations. The paper analyzes the main theoretical aspects of customer focus. The study was carried out using the example of AGAT Group, one of the largest auto holdings in Russia. The organization has been operating on the Russian market since 1991, and management pays special attention to development, improvement, and implementation of innovative management techniques. Thus, a personalized approach was introduced at AGAT Group, which made it possible to improve the quality of service, attract new customers and create*

*an attractive loyalty system for regular customers. The author pays special attention to the advantages of using CRM systems when adapting marketing communications to a specific client. Such systems allow you to reflect the received information about the client in full, provide full access to information about clients for employees in any region, which allows you to more accurately formulate an offer for the client. The results obtained during the study confirm that an individualized approach to customers allows you to increase the level of customer loyalty and increase the number of sales.*

**Ключевые слова:** клиентоориентированный подход, CRM-система, потребительская ценность, сервисное предприятие, индивидуализация.

**Keywords:** customer-oriented approach, CRM system, customer value, service enterprise, individualization/.

Если несколько лет назад остро ощущалось обострение конкуренции, вызванное увеличением количества иностранных производителей на российском рынке, обусловленное вступлением России в ВТО [3. – С. 103], то сейчас конкурентная борьба приобрела несколько иную форму.

Долгосрочные отношения с клиентами – залог успеха бизнеса. Поэтому очень важно уделять особое внимание повышению лояльности потребителей, укреплению их доверия организации и увеличению количества повторных покупок. Этого можно достичь путем повышения качества обслуживания, внедрения систем лояльности, повышения квалификации сотрудников.

Формирование клиентоориентированной системы управления коммерческой организацией невозможно без понимания сути данного понятия. Клиентоориентированность можно рассматривать как характеристику, инструмент или способность организации извлекать прибыль.

Клиентоориентированность – это характеристика самого бизнеса, ко-

торая отражает интересы клиента в системе приоритетов руководства и собственников. Это философия ведения бизнеса и управления.

Клиентоориентированность – это инструмент, который позволяет зарабатывать больше, при этом получая лояльных клиентов.

Клиентоориентированность – это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

Принципы клиентоориентированного подхода:

- деятельность организации направлена, в первую очередь, на клиента;
- клиент должен покидать организацию с улыбкой;
- каждый сотрудник несет ответственность за качество обслуживания.

Таким образом, единого подхода к определению данного понятия пока нет. Исследователи рассматривают клиентоориентированность как опре-

деленный инструмент, особую систему взглядов, или качество, определяющее отношение бизнеса к клиентам.

О достаточно высоком уровне клиентоориентированности компании могут свидетельствовать следующие события:

- клиент возвращается в компанию снова и снова, тем самым увеличивает оборот, итог – прибыль компании растет;
- клиент дает обратную связь, то есть делится информацией, которая помогает совершенствовать деятельность организации;
- потребитель дает положительные отзывы.

Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами базируется на высоком уровне сервиса. Качественное сервисное обслуживание возможно только при наличии системного подхода к управлению, эффективного взаимодействия всех подразделений компании. При этом важен вклад каждого сотрудника в систему обслуживания и повышение качества взаимодействия с клиентами [1].

В современной литературе выделяются несколько категорий зрелости сервиса коммерческой организации. Первый или базовый уровень сервиса предполагает акцент на индивидуальном обслуживании клиента в процессе его выбора. Цель – мотивировать клиента сделать покупку.

Второй уровень предполагает своевременное реагирование на обращения клиентов и оперативное решение проблем. Здесь важно выстроить эффективную систему коммуни-

кации для минимизации появления негативного опыта у клиента, который может повлечь за собой отрицательные отзывы.

На третьем уровне инициатива взаимодействия исходит от самой компании. Обратная связь после совершения покупки очень важна для формирования и развития системы клиентоориентированности. Получение информации от клиента по вопросам удовлетворенности покупкой и уровня сервиса позволяет устранять ошибки, совершенствовать систему обслуживания и формирует лояльность потребителей.

Проанализируем современные подходы и методы формирования клиентоориентированности примере ГК АГАТ.

ГК АГАТ входит в число крупнейших автохолдингов нашей страны. Офисы компании представлены более чем в пятнадцати субъектах Российской Федерации.

Автохолдинг осуществляет разнообразный спектр услуг по продаже новых авто и авто с пробегом (включая страховые, кредитные и лизинговые продукты), сервисному обслуживанию и кузовному ремонту всех автомобильных марок.

В ГК АГАТ придерживаются политики «клиент на всю жизнь»: важно не только привлекать новых клиентов, но и сохранять долгосрочные отношения с уже существующими.

Несмотря на то, что компания работает на рынке более 30 лет, каждый год руководство работает над совершенствованием деятельности. Так, в 2020 г. компания внедрила персонализированный подход к кли-



ентам. Данное направление, учитывая нынешние реалии, очень важно при коммуникации с клиентами. Такой подход увеличивает не только количество сделок (продаж), но их качество (прибыль ГК).

Для внедрения в деятельность компании «Агат» данного подхода был создан целый отдел по направлению персонализации и его развития. Помимо этого, руководством добавлен ряд алгоритмов по работе с клиентами, например, чек-лист, скрипт, по которому работают с клиентом при визите или телефонном звонке. Цель данной коммуникации – назначение следующего контакта с клиентом внутри дилерского центра.

Данный процесс направлен на то, чтобы клиент смог себя почувствовать «особенным, уникальным», тем самым сохранив лояльность и приверженность к компании, где он обслуживается. Как следствие, при получении качественного сервиса, который не только удовлетворит, но и превзойдет ожидания клиента, увеличится и первичный поток для компании посредством рекомендаций клиента. Технологии также позволяют улучшить аналитику и контроль качества услуг, что помогает предприятию оперативно реагировать на потребности клиентов и вносить необходимые изменения.

По всей ГК АГАТ деятельность сотрудников основана на платформе 1 С, CRM 3.0.

Данная система позволяет отражать полученную информацию о клиенте в полном объеме, также удобно то, что эта информация хранится в общем доступе для сотруд-

ников организации не только своего региона, но и других городов присутствия ГК АГАТ, что позволяет более точно сформировать предложение для клиента.

Анализ научной литературы и периодических изданий по тематике исследования позволяет сказать, что вопрос персонализации услуг очень актуален в современных условиях, когда традиционные маркетинговые инструменты теряют свою эффективность. Индивидуальный подход к клиенту взаимосвязан и с психологией потребителя. Необходимо понимать потребности клиента, его предпочтения, мотивы совершения покупок. В современном мире, где уровень конкуренции достаточно высок, предприятия должны уделять большее внимание клиентам, создавая индивидуальный подход к каждому из них [2].

Для индивидуализации маркетинговых инструментов и их приспособления под конкретного потребителя могут использоваться CRM-системы [6], которые позволяют создавать индивидуальные коммерческие предложения и предлагать рекомендации посредством анализа сохраненных данных о клиентах компании.

Кроме того, для создания индивидуальных предложений для клиента могут быть использованы аналитические данные с сайта организации и ее социальных сетей. Не теряет актуальность и применение классического метода опросов потребителей. Важно при этом обеспечить конфиденциальность полученной информации [5. – С. 101–109].

Для того, чтобы можно было увеличить и оцифровать качество работы сотрудника, в компании применяется персональное оборудование в виде звукозаписывающего устройства.

В настоящее время перспективное направление персонального обслуживания клиентов набирает обороты и постоянно совершенствуется. Тем самым для компании очень важно предоставить качественные услуги, не только сохранить, но и увеличить базу клиентов. Очень важно постоянно развивать данное направление, так как потребности клиентов постоянно меняются.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие рекомендации:

- для упрощения сбора всей информации о клиентах, анализа данных использовать CRM-систему. Это позволит более эффективно определить жизненный цикл клиента и сформировать для него актуальные предложения;

- использовать для коммуникации с потребителями несколько каналов связи: социальные сети, электронную почту, телефонные звонки, смс-рассылки;

- необходимо инвестирование в сотрудников организации: повышение квалификации, улучшение условий работы, что позволит создать более благоприятный психологический климат в коллективе и поспособствует повышению качества обслуживания;

- компании должны использовать системы для управления и сохранности данных. Важно сохранять конфиденциальность полученной информации, соблюдать внутренние регламенты и нормативы.

Индивидуальный подход к клиентам является основным элементом на пути к созданию успешного бизнеса. Сейчас построить такой бизнес куда проще, так как есть множество инструментов, таких как CRM-системы, социальные сети, средства массовой информации, анализ данных, маркетинг. Все эти варианты помогут создать персональные предложения для клиентов учитывая их запрос.

Результаты анализа показывают, что персональный подход в продажах и работе с клиентами приводит к повышению качества обслуживания и услуг, увеличению количества продаж и повышению лояльности и удовлетворенности клиентов.

Важным критерием также является изменчивость рынка и потребностей потребителей. Необходимо уметь подстроиться под эти изменения, адаптировать маркетинговые коммуникации и продажи. Лояльность клиентов в большей степени зависит от использования в компании индивидуального подхода, что позволяет повысить конкурентоспособность бизнеса и улучшить взаимоотношения с клиентом. Данные процессы требуется модернизировать в связи с изменением рынка и потребностями клиентов.

### Список литературы

1. *Катабай П. Х.* Роль инвестиций в человеческий капитал и их значение для развития потенциала региона // Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы Восемнадцатого всероссийского симпозиума / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : Центральный экономико-математический институт РАН, 2017. – С. 700–703.
2. *Микрюков Д. Н.* Персонализация в бизнесе: индивидуальный подход к клиентам как фактор экономического роста // *Universum: экономика и юриспруденция.* – 2023. – № 5 (104). – С. 10–13.
3. *Нацыпаева Е. А.* Управление деловой активностью предприятий в условиях вступления России в ВТО // Факторы успеха. – 2013. – № 1 (1). – С. 77–80.
4. *Peppers D., Rogers M.* The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. – England : Crown Business, 1993. – P. 226–302.
5. *Rigby D. K., Reichheld F. F., Schefter P.* Avoiding the Four Perils of CRM // *Harvard Business Review.* – 2002. – N 80 (2). – P. 101–109.
6. *Verhoef P. C., Neslin S. A., Vroomen B.* Multichannel Customer Management: Understanding the Researchshopper Phenomenon // *International Journal of Research in Marketing.* – 2007. – N 24 (2). – P. 129–148.

### References

1. *Katabay P. Kh.* Rol investitsiy v chelovecheskiy kapital i ikh znachenie dlya razvitiya potentsiala regiona [The Role of Investments in Human Capital and their Importance for the Development of the Region's Potential]. *Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatiy: materialy Vosemnadcatogo vserossiyskogo simpoziuma* [Strategic Planning and Enterprise Development. Proceedings of the Eighteenth All-Russian Symposium], editor by G. B. Kleyner. Moscow, Centralnyy Ekonomiko-Matematicheskii Institut RAN, 2017, pp. 700–703. (In Russ.).
2. *Mikryukov D. N.* Personalizatsiya v biznese: individualnyy podkhod k klientam kak faktor ekonomicheskogo rosta [Personalization in Business: Individual Approach to Customers as a Factor of Economic Growth]. *Universum: ekonomika i yurisprudenciya* [Universum: Economics and Law], 2023, No. 5 (104), pp. 10–13. (In Russ.).
3. *Nacypaeva E. A.* Upravlenie delovoy aktivnostyu predpriyatiy v usloviyakh vstupleniya Rossii v VTO [Managing Business Activity of Enterprises in the Context of Russia's Accession to the WTO]. *Faktory uspekha* [Success Factors], 2013, No. 1 (1), pp. 77–80. (In Russ.).
4. *Peppers D., Rogers M.* The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. England : Crown Business, 1993, pp. 226–302.
5. *Rigby D. K., Reichheld F. F., Schefter P.* Avoiding the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 2002, No. 80 (2), pp. 101–109.
6. *Verhoef P. C., Neslin S. A., Vroomen B.* Multichannel Customer Management: Understanding the Researchshopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 2007, No. 24 (2), pp. 129–148.

**РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА: ОСОБЕННОСТИ И СЛОЖНОСТИ  
ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ**

**PRODUCT DEVELOPMENT: SPECIFICS AND CHALLENGES  
OF PRODUCT MANAGEMENT IN A COMPANY**

**Полина Дмитриевна Шафоростова**  
Российский экономический университет  
имени Г. В. Плеханова  
**Polina D. Shaforostova**  
Plekhanov Russian University of Economics

*Научный руководитель: Анна Анатольевна Докукина*  
Российский экономический университет  
имени Г. В. Плеханова  
*Scientific Supervisor: Anna A. Dokukina*  
Plekhanov Russian University of Economics

*В данной статье представлены результаты исследования аспектов работы продакт-менеджера, связанных с разработкой продукта и вовлеченностью руководства. Показаны проблемы и сложности, которые возникают при решении задач. На основе этого разработаны рекомендации по улучшению деятельности предприятия. Внедрение новинок и модернизация существующих продуктов не менее важны для компании, чем выпуск существующих товаров. Выдвинуто предположение, что следует пересмотреть процесс согласования разработки нового продукта для более быстрой и эффективной реализации проекта. Основной вывод связан с тем, что разработку новинки можно в большей степени делегировать продакт-менеджеру.*

*This article presents the results of a study of aspects of the work of a product manager related to product development and management involvement. The problems and difficulties that arise when solving problems are shown. Based on this, recommendations have been developed to improve the activities of the enterprise. The introduction of new products and the modernization of existing products is no less important for the company than the release of existing products. It has been suggested that the process of approving the development of a new product should be reconsidered for faster and more efficient implementation of the project. The main conclusion is that the development of new products can be delegated to a greater extent to the product manager.*

**Ключевые слова:** *продакт-менеджер, разработка и запуск продукта, компания, конкурентоспособность, конкуренты, навыки, реализация продукта, модернизация, эффективность.*

*Keywords: product manager, product development and launch, company, competitive advantage, competitors, project management, learned behavior, product implementation, development on modern lines, performance.*

### **Введение**

Создание продукта является важнейшей частью бизнес-процессов. За разработку продуктов в компании отвечает продакт-менеджер, задачей которого является определение, насколько они востребованы потребителями, когда, где и как лучше всего их продавать<sup>1</sup>. Эта работа тесно связана с конкурентными преимуществами товаров, обеспечивающими производителю превосходство на рынке [4; 8].

Цель статьи состоит в рассмотрении сложностей, с которыми сталкивается продакт-менеджер во время разработки нового продукта в команде, и попытке сформулировать рекомендации, направленные на выбор решений для более эффективной и быстрой работы по созданию новинок для потребителей. Материал основан на исследовании, направленном на выявление проблем внутри команды, возглавляемой продакт-менеджером. В результате этого исследования сделан ряд представленных в статье выводов. В качестве теоретической основы статьи использованы труды Г. Армстронга, Дж. Баваро, В. Вонга, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Лакман Макдауэлла, Ж. Мусатовой, П. Невоструева, И. Скоробогатых, М. Солнцевой, Д. Сондерса и др.

---

<sup>1</sup> См.: Захарова Ю. А. Продакт-менеджмент, или Искусство управления товаром: практическое пособие. – 3-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2020.

### **Продакт-менеджмент и значение выбора продукта**

На этапе зарождения идеи продукта продакт-менеджер должен понимать, для какой аудитории продукт будет интересен и полезен, т. е. начинается формирование ценности, определяемой экспертами как идеальной модели получения удовлетворенности от результата (процесса) обмена товаров и услуг<sup>2</sup>.

Производитель в лице продакт-менеджера (далее – ПМ) отвечает на такие вопросы, как: какую проблему мы пытаемся решить? кто будет потенциальным клиентом? кто готов отдать деньги за этот? Поиск объективных ответов на эти и другие вопросы требует так называемого «продуктового» мышления, означающего подход к работе над продуктом с обдумывания проблем, целей и потребностей пользователей [5]. После получения ответов на эти вопросы менеджер может переходить к следующим пунктам, в частности, о том, насколько конкурентоспособной будет новая разработка [2]. На данном этапе ПМ проводит исследование и анализирует характеристики компаний-конкурентов, аналогичных или схожих продуктов, факторов ценообразования. Для этого он создает

---

<sup>2</sup> См.: Скоробогатых И. И., Солнцев М. А., Мусатова Ж. Б., Невоструев П. Ю. Маркетинговое управление разработкой продукта: учебное пособие / под общ. ред. И. И. Скоробогатых. – М.: Дашков и К°, 2022.

концепцию, собирает и обрабатывает данные, а также прогнозирует продажи и риски. Постоянная разработка новых продуктов позволяет компании получать и поддерживать конкурентные преимущества [1].

Проблема может состоять в том, что продакт-менеджеры не всегда знают, что от них требуется. Даже лучшим из них не всегда удается эффективно управлять своей собственной карьерой, поэтому они не всегда имеют столько влияния, сколько должны.

Рассмотрим один из некорректных подходов к разработке продукта одной компании. Подобные разработки не теряют актуальности в современном мире, но необходимо пересмотреть саму концепцию согласования продукта. Любая деятельность, на которую команда тратит много времени, должна быть направлена на достижение определенной цели. ПМ – это участник продуктовой команды, который отвечает за постановку правильных задач, определяет параметры успеха и руководит командой на пути к достижению успешных результатов [5].

У ведущих ПМ есть стратегия, которой команде необходимо следовать. Также на начальных этапах разработки должно быть хорошее видение продукта. Надо понимать, что стратегия важнее, чем работа над функциями: не имеет значения, насколько хороша новая функция, если продукт оказался провальным. Какой смысл усердно работать, если вы двигаетесь не в том направлении? Многие команды тратят годы на выполнение дополнительной работы,

которая не приносит большой пользы. Если у вашей команды нет хорошей стратегии, ваша главная задача создать ее [5]. Немаловажно сказать, что чем быстрее команда будет учитывать изменяющиеся требования ПМ, тем быстрее разработка будет реализована. И чем внимательнее ПМ будет к своей команде, тем быстрее она сможет создать новый продукт.

### **Вовлеченность руководства в создание нового продукта**

Руководитель одобрил идею новинки, и продакт-менеджер начинает вести переписку одновременно с разными поставщиками/производителями, рассчитывает закупочные цены при разных тиражах, меняет комплектацию (если надо), упаковку и многое другое. Предоставив руководству измененный продукт, оказывается, что упаковка не та, цена высока, дизайн слишком блеклый, материал не тот и пр. Возникает дилемма: либо руководитель полностью доверяет ПМ разработку новинки и он ведет разработку самостоятельно, либо все изменения продукта происходят через согласования с руководителем и, следовательно, времени тратится значительно больше.

Здесь надо упомянуть, что необходимо стабильно создавать и поставлять успешные продукты, и если руководство будет тормозить таким образом каждый проект, то компания может терять прибыль. Руководителям предлагается больше доверять продакт-менеджерам ведение новинок и если у руководства есть комментарии, то давать их сразу. Чем

быстрее руководство желает получить результат, тем четче надо давать указания на самом начальном этапе. Руководству надо указывать менеджерам, на что обращать внимания при разработке продукта, так как менеджер теряет очень много времени на доработку, и, помимо этого, у ПМ есть другие проекты, которые надо вести.

Как показывает практика, руководство даже иногда и не знает сложностей и задач, с которыми продакт-менеджер сталкивается при разработке новинки внутри команды, и, таким образом, очень важно прислушиваться не только к вышестоящим руководителям, но и к мнениям менеджеров. Любой продукт должен быть выполнен по индивидуальному заказу компании, т. е. он должен быть оформлен в соответствии с требованиями заказчика, что включает разработанный дизайн (которого нет пока ни у кого), комплектацию, упаковку, цену, – иными словами, товар должен быть конкурентоспособным. Все эти пункты руководитель должен понимать заранее и видеть ценность будущего проекта (в виду большого объема работы руководители могут забывать об этом и «набрасывают» такую цену разработки, которую считают нужной). Как правило, для ускорения запуска продукта руководство должно изначально дать указания, без которых, по его мнению, новинка не будет конкурентоспособна, а далее ПМ сам будет непосредственно ответственен за разработку новинки. Каждая организация следу-

ет определенной стратегии своей коммерческой деятельности<sup>1</sup>.

В соответствии с концепцией маркетинга компании достигают конкурентного преимущества с помощью разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов [3].

### **Описание опыта: создание новинки продакт-менеджером**

В этой статье будет рассмотрен реальный пример разработки новых адвент-календарей и сложностей, с которыми сталкивается продакт-менеджер. ПМ отвечает за то, чтобы выявить проблему и обеспечить ее успешное решение. Требуется много усилий, чтобы определить проблему. С одной стороны, клиенты сами часто указывают, каким функционалом должен обладать продукт, с другой – идея, которая появилась независимо от клиента, тоже может оказаться хорошим вариантом. Таким образом, чтобы определить истинные проблемные точки и цели, ПМ нужно проанализировать все запросы и идеи. Кроме того, понадобится задать контекст и требования, такие как сроки, технические ограничения, различные изменения, для которых необходимо разработать дизайн [5].

Первая сложность, с которой сталкивается продакт-менеджер, – это взаимоотношения с дизайнерами. В обязанности ПМ входит написание технического задания (ТЗ), которому

---

<sup>1</sup> См.: Дубровина Н. А., Ряжева Ю. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – Самара : Самарский университет, 2022.

дизайнер должен следовать, создавая продукт и упаковку. Очень часто дизайнеры не следуют указаниям ТЗ, в результате чего ПМ часто оказывается не согласен с результатом разработанного продукта. Существует необходимость доработки/переделки дизайна продукта (упаковки) в случае несогласия ПМ. Дизайнеры – очень важное звено в цепочке создания продукта. Они должны создавать максимально приближенный к ТЗ товар. При разумном подходе делегирование становится взаимовыгодным делом. ПМ делегирует дизайнеру значительную ответственность за разработку продукта. Чем четче нарисован макет, тем легче будет продакт-менеджеру реализовать его: произвести расчет цен, вести активную переписку с поставщиками/производителями. Более того, на ассортиментных комитетах ПМ презентует и защищает свою разработку, поэтому очень важно, чтобы дизайнеры и продакт-менеджер были едины во взглядах на продукт.

Разработав три разных варианта адвент-календаря, который представляет собой наполненный мелкими подарками набор с окошками, ящичками, кармашками и другими подвижными или съемными деталями на Новый год [7], ПМ защищает их на ассортиментном комитете. Ассортиментный комитет (АК) – это собрание (совещание), где собираются: руководство компании, менеджеры по продажам, руководство, продакт-менеджеры и другие члены команды разработки. ПМ презентует перед ними свои разработки с финальными ценами, тиражами, дизайнами и ком-

плектующими. На этом мероприятии должно быть принято решение о тираже, цене, каналах сбыта и продвижения новинки. Это встреча дает шанс всем прокомментировать будущие продукты: дать общее одобрение на производство или подкорректировать тираж, цену, дизайн. Все эти важные нюансы нужно уточнить именно на этой встрече, поскольку адвент-календарь – один из самых востребованных и продаваемых новогодних наборов.

Например, были представлены три адвент-календаря с тиражом 30 000 штук каждой позиции с соответствующими ценами. Однако спустя некоторое время ПМ пришлось пересчитывать цены для всех трех адвент-календарей и искать новых производителей/поставщиков, производить звонки, т. е. тратить много времени на повторные действия с запросами на меньшей тираж. Так как цена продукта во многом зависит от тиража, то производители (и поставщики) увеличивают цену при уменьшении тиража. В данном случае АК не решил, какой тираж новых продуктов заказывать. В таком случае от всех участвующих на собрании не было моментальной обратной связи с ПМ и тем самым некоторые важные новинки, которые должны были быть разработаны, задерживались. Руководству и менеджерам по продажам нужно быть более смелыми и быстрыми в обмене информацией с разработчиками. Коммуникации имеют большое значение для успеха продакт-менеджера.

Для более эффективной и быстрой работы по созданию новинок пред-



ложена следующая рекомендация – быстрее принимать решения. Существует ловушка, называемая «аналитическим параличом», – она заключается в том, что вы застреваете в переосмыслении и чрезмерном анализе и никак не можете принять решение.

Хороший продакт-менеджер должен уметь делать выбор, даже имея неполную информацию, быстро принимать решения, которые можно скорректировать впоследствии, и это залог успеха. Следует понимать, что нерешенные задачи негативно сказываются на команде.

Иногда необходимо довести вопрос до руководства, чтобы решение было принято действительно быстро, но прежде, чем прибегать к этой возможности, нужно убедиться в том, что выполнены нижеперечисленные действия:

- 1) определены решения, которые необходимо принять;
- 2) выявлены возможные дилеммы и противоречащие цели;
- 3) установлены цели, относительно которых важнее всего достичь согласия.

В этом случае лучше обратиться к руководству с просьбой подсказать, какая цель важнее, а не просить дать конкретное решение. Подобный подход работает не только потому, что руководитель лучше расставляет приоритеты, но и потому, что ПМ обычно недостаточно разбирается в деталях, чтобы быть экспертом по конкретному решению. В результате продакт-менеджер получит контекст, в соответствии с которым сможет сам сделать правильный выбор.

### **Заключение**

Таким образом, продакт-менеджмент включает активные действия: задача продакт-менеджера состоит в необходимости сформировать собственное мнение о том, что правильно, а затем преодолеть преграды на пути к цели. Если с продакт-менеджером кто-то не согласен или мешает, то обязанность ПМ – найти способ продвинуться вперед. ПМ должен знать, что делать, и действовать [5].

Были определены основные сложности при разработке нового продукта, изучены и отмечены сферы ответственности продакт-менеджера, показаны примеры задержек в процессе согласования новинок и то, что значительные усилия должны быть направлены на корректность работы дизайнеров и сокращение времени на принятие решений.

Любая организация реализует три процесса: получает ресурсы из внешнего окружения, осуществляет разработку продукта и передает продукт во внешнюю среду<sup>1</sup>. Чем быстрее ПМ получает обратную связь от руководства, тем быстрее происходит процесс создания продукта и тем быстрее его произведут, поставят, продадут: в результате компания получит прибыль. Стоит отметить, что ПМ основываясь на своем опыте работы сам может выпускать новинки, – необходимость согласования с руководством требует от последнего прислушиваться к продакт-менеджеру и давать ему одобре-

---

<sup>1</sup> См.: Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006.

ние на создание новинок в кратчайшие сроки.

В аспектах продакт-менеджмента, значения выбора продукта, вовлеченности руководства в процесс создания нового продукта роль продакт-менеджера сложна и многогранна, и он в состоянии разработать и контролировать процесс закупки и поставки от начала и до конца. Через ПМ прохо-

дит весь жизненный цикл продукта, и он в большинстве случаев понимает в этом больше, чем его команда или даже руководство. Поэтому ведущая роль в создании продукта принадлежит продакт-менеджеру [6], который совмещает интересы компании по внедрению и развитию продукта, осуществляя практическое взаимодействие компании с рынком.

### Список литературы

1. *Борисов А. Б.* Анализ существующих моделей разработки новых продуктов. – 2021. – Т. 1. – № 3.
2. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2022.
3. *Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д.* Основы маркетинга / пер. с англ. – 5-е изд. – СПб. : Диалектика, 2020.
4. *Ламбен Ж. Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007.
5. *Макдауэлл Г. Л., Баваро Дж.* Карьера продакт-менеджера. Все, что нужно знать для успешной работы в технологической компании. – СПб. : Питер, 2023.
6. *Токарев Б. Е.* Современные тренды технологического инновационного продакт менеджмента // Наукоеведение. – Вып. 1. – М. : ИГУПИТ, 2014.
7. Что такое адвент-календарь и что в него положить. – URL: <https://www.nur.kz/leisure/diy/2045719-chto-takoe-advent-kalendar-i-chto-v-nego-polozhit/> (дата обращения: 09.06.2024).
8. *Dokukina A. A., Zarudnaya M. V.* Sales Increase via New Approaches to Motivation and Incentive Programs for Retail Staff // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastSon 2020". Vladivostok, October 6-9, 2020. – Vol. 227. – Singapore : Springer, 2021. – P. 445–456.

### References

1. *Borisov A. B.* Analiz sushchestvuyushchikh modeley razrabotki novykh produktov [Analysis of Existing Models for the Development of New Products], 2021, Vol. 1, No. 3. (In Russ.).
2. *Kotler F.* Marketing ot A do Ya: 80 kontseptsiy, kotorye dolzhen znat kazhdyy menedzher [Marketing from A to Z: 80 Concepts that Every Manager

Should Know], translated from English, 10th edition. Moscow, Alpina Publisher, 2022. (In Russ.).

3. Kotler F., Armstrong G., Vong V., Sonders D. Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing], translated from English, 5th edition. Satnt Petersburg, Dialektika, 2020. (In Russ.).

4. Lamben Zh. Zh. Menedzhment, orientirovanny na rynek [Market-oriented Management], translated from English, edited by V. B. Kolchanov. Satnt Petersburg, Piter, 2007. (In Russ.).

5. Makdauell G. L., Bavaro Dzh. Karera produkt-menedzhera. Vse, chto nuzhno znat dlya uspeshnoy raboty v tekhnologicheskoy kompanii [Career of a Product Manager. Everything You Need to Know to Succeed in a Tech Company]. Satnt Petersburg, Piter, 2023. (In Russ.).

6. Tokarev B. E. Sovremennye trendy tekhnologicheskogo innovatsionnogo produkt menedzhmenta [Modern Trends in Technological Innovative Product Management]. Naukovedenie [Science]. Moscow, IGUPIT, 2014, Issue 1. (In Russ.).

7. Chto takoe advent-kalendar i chto v nego polozhit [What is an Advent Calendar and What to Put in It]. (In Russ.). Available at: <https://www.nur.kz/leisure/diy/2045719-chto-takoe-advent-kalendar-i-chto-v-nego-polozhit/> (accessed 09.06.2024).

8. Dokukina A. A., Zarudnaya M. V. Sales Increase via New Approaches to Motivation and Incentive Programs for Retail Staff. *Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastSon 2020"*. Vladivostok, October 6–9, 2020, Singapore, Springer, 2021, Vol. 227, pp. 445–456.

**МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ  
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**A MODEL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS  
OF AN ENTERPRISE BASED ON THE IMPLEMENTATION  
OF THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION**

**Мария Михайловна Ивашина**

Саратовская государственная юридическая академия

**Maria M. Ivashina**

Saratov State Law Academy

*Данная статья рассматривает один из наиболее популярных инструментов совершенствования деятельности промышленного предприятия, сокращения издержек, повышения качества продукции – бережливое производство. Данный подход, впервые примененный на одном из известных предприятий Японии, на российских предприятиях применяется уже достаточно давно. В некоторых случаях не полностью, а только отдельные его инструменты. Это объясняется спецификой российских предприятий. Бережливое производство связано с глубокой перестройкой не только системы закупок, складирования, производства, но и корпоративной культуры предприятия, его системы ценностей. В данном исследовании проанализировано применение модели внедрения инструментов бережливого производства на примере предприятия – производителя хлебобулочных изделий. Представлены колесо бережливого производства предприятия, треугольники (производственный, интеллектуальный, ресурсный) бережливого производства. Автором предложен алгоритм внедрения концепции бережливого производства на предприятии, состоящий из двенадцати последовательных этапов. Кроме того, рассмотрены изменения, которым должна подвергнуться и организационная структура предприятия, что необходимо для успешной реализации рассматриваемой концепции. Согласно прогнозам автора исследования, успешное внедрение и реализация концепции бережливого производства приведет к снижению затрат и увеличению прибыли предприятия не менее, чем на 50%.*

*This article examines one of the most popular tools for improving the activities of an industrial enterprise, reducing costs, and improving product quality – lean manufacturing. This approach, which was first applied at one of the well-known enterprises in Japan, has been used at Russian enterprises for quite a long time. In some cases, not completely, but only some of its tools. This is due to the specifics of Russian enterprises. Lean manufacturing is associated with a deep restructuring of not only the procurement, warehousing, and production systems, but also the corporate culture of the enterprise and its value system. In this study, the*

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ.  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT.  
STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---

*application of the lean manufacturing tools implementation model is analyzed using the example of a bakery manufacturer. The wheel of lean production of the enterprise, triangles (industrial, intellectual, resource) of lean production are presented. The author proposes an algorithm for implementing the concept of lean manufacturing in an enterprise, consisting of twelve consecutive stages. In addition, the changes that the organizational structure of the enterprise must undergo, which is necessary for the successful implementation of the concept under consideration, are considered. According to the forecasts of the author of the study, the successful implementation and implementation of the lean manufacturing concept will lead to a reduction in costs and an increase in the profit of the enterprise by at least 50%.*

**Ключевые слова:** управление, техническое, результативность, бережливое производство, треугольник, конкурентоспособность.

**Keywords:** management, technical, efficiency, lean manufacturing, triangle, competitiveness.

Стратегическое управление предприятием – это детальный комплексный процесс, который способствует осуществлению поставленных целей с максимальной эффективностью и не противоречит при этом миссии предприятия. Основная задача такого процесса – обеспечение нововведений и изменений на предприятии в ответ на меняющуюся внешнюю среду [3. – С. 53]. В настоящее время менеджмент многих производственных предприятий должен предложить варианты роста производственных мощностей предприятия, варианты развития и раскрытия производственного потенциала. Инструменты бережливого производства выступают как одна из эффективных возможностей в этом вопросе, поскольку предлагают инновационный подход налаживания процессов производства, позволяющего достичь целевых установок в финансово-экономической сфере, оптимального соотношения цены и качества, разви-

тия конкурентных преимуществ на рынке.

В настоящей статье рассмотрена модель повышения конкурентоспособности на основе реализации концепции бережливого производства на предприятии, производящем мукомольную продукцию и хлебобулочные изделия.

Базу модели повышения конкурентоспособности предприятия на основе концепции бережливого производства составляет система управления. Она состоит из следующих аспектов:

- непрерывное совершенствование – стратегия;
- работа команды – интеллект;
- снижение потерь – производство;
- потребности заказчика, управление необходимыми материалами и сырьем – ресурсы.

В соответствии с концепцией бережливого производства для оценки

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ.  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT.  
STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---

эффективности модели повышения конкурентоспособности предприятия следует использовать метод колеса бережливого производства.

Колесо бережливого производства включает в себя следующие треугольники – стратегический, интеллектуальный, производственный и ресурсный.

Поскольку основной целью внедрения инструментов бережливого

производства является повышение конкурентоспособности предприятия, производящего мукомольную продукцию и хлебобулочные изделия, необходимо построить вышеуказанные треугольники. Они отражают сложности и варианты применения инструментов рассматриваемой концепции в соответствующих сферах.

На рис. 1 представлен первый треугольник – стратегический.



Рис. 1. Стратегический треугольник системы бережливого производства предприятия хлебобулочных изделий

Основой бережливого производства является определение ценности конкретного продукта, имеющего определенные характеристики. Данные характеристики и их качество формируют ценовую политику исследуемого предприятия. Определение ценности возможно, если будет налажен контакт с потребителем, без учета существующих возможностей и технологий предприятия. Страте-

гический треугольник бережливого производства рассматриваемого предприятия отражает наличие философии концепции, связь ключевых показателей эффективности с данной концепцией, а также достижения и возможности предприятия по корректировке стратегии развития.

Далее рассмотрим треугольник ресурсов данного предприятия (рис. 2).

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ.  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT.  
STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---



Рис. 2. Треугольник ресурсов бережливого производства предприятия хлебобулочных изделий

Этот треугольник определяет основные данные по резервам предприятия, основным каналам связи с потребителями, партнерами, напрямую влияющими на качество готовой продукции. Инструмент концепции

предлагает возможности ускорения работы указанных стейкхолдеров в направлении применения инструментов и методов бережливого производства. Далее был построен интеллектуальный треугольник (рис. 3).



Рис. 3. Интеллектуальный треугольник бережливого производства предприятия хлебобулочных изделий

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ.  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT.  
STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---

Данный вид треугольника демонстрирует степень привлечения работников в процесс, наличие командной работы в этом направлении, степень принятия и понимания данной концепции среди сотрудников и высшего руководства рассматриваемого предприятия. Кроме того, показывает фактическое количество кайдзен-предложений и процесс обучения сотрудников инструментам и методам бережливого производства.

Подход, который отстаивает данная концепция, состоит в том, чтобы

создать команду специалистов. Данная команда готова к тому, чтобы в сжатые сроки выполнить весь комплекс работ: определить ценность, создать общую концепцию изделия, заказать компоненты, сконструировать инструменты, составить план производства [2. – С. 80].

На рис. 4 изображен производственный треугольник предприятия. Его основная цель – отразить результаты работы по внедрению инструментов бережливого производства в производственный процесс.



Рис. 4. Производственный треугольник системы бережливого производства



## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT. STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---

Таким образом, данный треугольник концепции бережливого производства складывается из следующих составляющих: использование системы вытягивания, снижения потерь, наличие системы 5С (далее 5S). В результате построения треугольников сложилась общая картина необходимых аспектов эффективного внедрения данной концепции и готовности предприятия к нововведениям.

После построения треугольников были разработаны следующие этапы внедрения концепции бережливого производства на предприятии, производящем мукомольную продукцию и хлебобулочные изделия.

Проведение аудита процессов предприятия с целью выявления потерь и их причин.

Оценка и принятие решения о целесообразности применения инструментов бережливого производства на предприятии в отношении производства мукомольной продукции и хлебобулочных изделий, сбыта готовой продукции, на основе результатов обследования.

В связи с многофункциональной деятельностью на предприятии, которая связана с основным производством, а также ее реализации в соответствующих рабочих подразделениях – проведение собраний с презентациями результатов аудита и обсуждением будущего совместного проекта.

Разработка плана мероприятий по внедрению бережливого производства по оптимизации процессов с учетом выполняемых функций в подразделениях.

Проведение семинаров по бережливому производству с обсуждением отдельных инструментов.

Разработка системы мотивации работников и персонала, способствующей внедрению бережливого производства.

Внедрение системы единой диспетчеризации производства с целью оперативного планирования, контроля и корректировки.

Внедрение принципов вытягивания и применения Канбан.

Внедрение системы 5S.

Проведение стандартизации проводимых работ в целях точного описания каждого действия, включающего время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных задач, минимальное количество запасов для выполнения работы.

Проведение автоматизации производственного процесса мукомольного производства с целью создания способности оборудования самостоятельно обнаруживать дефекты и сигнализировать оператору о необходимости вмешательства.

Внедрение статистических методов управления процессами менеджмента продаж с использованием цифровых технологий.

Внесение изменений в структуру управления предприятием с учетом внедрения метода бережливого производства.

В обязанностях генерального директора остаются основные функции контроля и организации процесса. В своих решениях он опирается на данные мониторинга и изменяющей-

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT. STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---

ся текущей обстановки внешней среды с учетом требований бережливого производства. Его заместитель проводит оперативный анализ текущей обстановки, поступающий от среднего звена составных подразделений, а также проводит совещания с руководящим составом, где обсуждаются вопросы, связанные с бережливым производством.

Начальник мельничного комплекса обучен программе 5S, которая дает возможность рационально использовать внутренние резервы, в то время как в мукомольном помещении уже внедряется система Kaizen (непрерывного улучшения), нацеленная на уменьшение производственных затрат, на повышение стабильной работы производственных средств, проведении технического обслуживания, модернизации, механизации участков линий, повышение ответственности, сплоченности работников коллектива.

Главного механика необходимо ориентировать на снижение всех возможных потерь и корректировку распоряжений ремонтной станции, которая использует программу SMED. При работе сельскохозяйственной техники возникают частые переналадки специальной техники по режимам работы. Замена навесного оборудования проводится непосредственно в поле, что сокращает временные затраты на переналадку техники и уменьшает финансовые потери, повышает качество.

Прогнозируется, что при успешной реализации концепции бережливого производства возможно сниже-

ние затрат и увеличение прибыли не менее чем на 50%. Рассмотрим возможный эффект внедрения бережливого производства.

1. 5S – система организации и рационализации рабочего места позволит рационально наладить процесс производства за счет внедрения инновационных технологий, использования современной техники и организации труда.

2. SMED – быстрое налаживание оборудования, сокращение времени операций, сокращение запасов и производственного цикла. Активное привлечение в проектное управление цифровых инструментов, платформ, в частности, в стадии непосредственной реализации проекта, эффективность в дальнейшем при продвижении продукта проекта или привлечении внимания общественности к проекту в целом [4. – С. 269].

3. Система единого диспетчерского производства – непрерывный контроль и оперативное регулирование хода производства, охватывающего все звенья предприятия и все технологические процессы, сокращение простоев в производстве.

4. Система Kaizen. Постоянное улучшение, совместные усилия всех сотрудников компании по достижению улучшений в производстве, уменьшения издержек в сфере производства хлебобулочных изделий и снижение потерь от реализации продукции.

5. Система мониторинга внешней среды. В результате анализа выявлена степень сотрудничества с поставщиками и посредниками,

определены резервы улучшения отношений с клиентами и возможности перевода их в разряд партнеров. Это позволяет оперативно перестроить планирование в соответствии со спросом и предложением.

Активное применение концепции бережливого производства способ-

ствует переосмыслению ценности продукта, высвобождению большого количества ресурсов, что дает возможность предприятию повысить потенциал и, как следствие, конкурентоспособность.

### Список литературы

1. Ганебных Е. В., Фокина О. В. Управление Аджайл-проектами в бережливом производстве // *Лидерство и менеджмент*. – 2019. – № 3. – С. 201–208.
2. Джонс Д., Вумек Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. – 10-е изд. – М. : Альпина паблишер, 2016.
3. Ивашина М. М. Новые реалии стратегического управления предприятием // *Наука и общество*. – 2020. – № 2 (37). – С. 53–56.
4. Ивашина М. М. Современные реалии проектного управления // *Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития : сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию Чебоксарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации*. – Чебоксары : издательство Чебоксарского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», 2022. – С. 268–271.
5. Назипов Ф. Н. Бережливое производство: проблемы внедрения и пути решения // *Молодой ученый*. – 2020. – № 5. – С. 61–62.
6. Руденко А. А. Бережливое производство как метод повышения эффективности предприятия // *Молодой ученый*. – 2020. – № 39. – С. 41–44.

### References

1. Ganebnykh E. V., Fokina O. V. Upravlenie Adzhayl-proektami v berezhlivom proizvodstve [Managing Agile Projects in Lean Manufacturing]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2019, No. 3, pp. 201–208. (In Russ.).
2. Dzhons D., Vumek D. Berezhlivoe proizvodstvo: kak izbavitsya ot poter i dobitya procvetaniya vashey kompanii [Lean Manufacturing: How to Get Rid of Losses and Achieve Prosperity for Your Company], translated from English, 10nd edition. Moscow, Alpina Pabliher, 2016. (In Russ.).

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ. СТАНДАРТИЗАЦИЯ.  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА / PRODUCT QUALITY MANAGEMENT.  
STANDARDIZATION. ORGANIZATION OF PRODUCTION**

---

3. Ivashina M. M. Novye realii strategicheskogo upravleniya predpriyatiem [New Realities of Strategic Enterprise Management]. *Nauka i obshchestvo* [Science and Society], 2020, No. 2 (37), pp. 53–56. (In Russ.).

4. Ivashina M. M. Sovremennye realii proektnogo upravleniya [Modern Realities of Project Management]. *Sovremennaya nauka: prognozy, fakty, tendentsii razvitiya : sbornik materialov XV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 60-letiyu Cheboksarskogo kooperativnogo instituta (filiala) Rossiyskogo universiteta kooperatsii* [Modern Science: Forecasts, Facts, Development Trends : Collection of Materials of the XV International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 60th Anniversary of the Cheboksary Cooperative Institute (Branch) of the Russian University of Cooperation]. Cheboksary, izdatelstvo Cheboksarskogo kooperativnogo instituta (filiala) avtonomnoy nekommercheskoy obrazovatelnoy organizatsii vysshego obrazovaniya Centrosoyuza Rossiyskoy Federatsii "Rossiyskiy universitet kooperatsii", 2022, pp. 268–271. (In Russ.).

5. Nazipov F. N. Berezhlyvoe proizvodstvo: problemy vnedreniya i puti resheniya [Lean Manufacturing: Problems of Implementation and Solutions]. *Molodoy uchenyy* [A Young Scientist], 2020, No. 5, pp. 61–62. (In Russ.).

6. Rudenko A. A. Berezhlyvoe proizvodstvo kak metod povysheniya effektivnosti predpriyatiya [Lean Manufacturing as a Method of Increasing the Efficiency of an Enterprise]. *Molodoy uchenyy* [A Young Scientist], 2020, No. 39, pp. 41–44.

## ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

---

**Намадов Владимир Давидович**

аспирант кафедры экономики промышленности  
РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Namadov V. D.**

Graduate Student of the Department of Industrial Economics  
of the Plekhanov Russian University of Economics

**Баурина Светлана Борисовна**

канд. экон. наук, доцент  
кафедры экономики промышленности  
РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Baurina S. B.**

PhD in Economics, Associate Professor  
of the Department of Industrial Economics  
of the Plekhanov Russian University of Economics

**Моргунова Елена Петровна**

канд. экон. наук, доцент  
кафедры экономики промышленности  
РЭУ им. Г. В. Плеханова»

**Morgunova E. P.**

PhD in Economics, Associate Professor  
of the Department of Industrial Economics  
Plekhanov Russian University of Economics

**Холмуратов Салимбек Эшбекович**

канд. экон. наук, доцент,  
старший преподаватель  
кафедры «Управление человеческими ресурсами»  
Ташкентского государственного экономического университета  
Республики Узбекистан

**Kholmuratov S. E.**

PhD, Associate Professor,  
Senior Lecturer  
Department of Human Resource Management  
of the Tashkent State University of Economics of the Republic of Uzbekistan

**Есиркепов Сабит Нуралиевич**

магистрант Санкт-Петербургского Политического университета  
имени Петра Великого

**Yesirkeпов S. N.**

Master's Student  
Peter the Great St. Petersburg Political University

**Шапенкова Вероника Максимовна**

магистрант кафедры туризма и культурного наследия  
Саратовского национального исследовательского  
государственного университета имени Н. Г. Чернышевского

**Shapenkova V. M.**

Master's Student  
of the Department of Tourism and Cultural Heritage  
Saratov National Research State University named after N. G. Chernyshevsky

**Шафоростова Полина Дмитриевна**

магистрант высшей школы экономики и бизнеса,  
программа «Международный инновационный менеджмент»  
РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Shaforostova P. D.**

Master's Student  
of the Higher School of Economics and Business,  
Program "International Innovation Management"  
of the Plekhanov Russian University of Economics

**Докукина Анна Анатольевна**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики промышленности  
РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Dokukina A. A.**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Industrial Economics  
of the Plekhanov Russian University of Economics

**Ивашина Мария Михайловна**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия»

**Ivashina M. M.**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Saratov State Law Academy

## ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К СТАТЬЕ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ В ЖУРНАЛЕ

Представляемый материал должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в том же виде в других печатных и электронных изданиях.

Структура статьи должна включать следующие обязательные элементы:

1. **Заглавие** статьи (должно быть коротким, отражать суть исследовательской проблемы).
2. **Сведения об авторах** (ФИО полностью, ученая степень, ученое звание, должность, место работы и его почтовый адрес, включая почтовый индекс, научная специализация, e-mail).
3. **Аннотацию** (резюме) статьи (150–300 слов).
4. **Ключевые слова** (5–10 слов).
5. **Основной текст** (не более 30 тыс. знаков).
6. **Список литературы**.

Название, аннотация статьи, ключевые слова, информация об авторах даются **на русском и английском языке**, пристатейный библиографический список на русском языке должен быть транслитерирован латиницей и переведен на английский язык. **Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова** (РЭУ им. Г. В. Плеханова) в англоязычной версии указывать как **Plekhanov Russian University of Economics**.

**Ключевые слова** должны отражать основное содержание статьи, по возможности не повторять термины заглавия и аннотации, использовать термины из текста статьи, а также термины, определяющие предметную область и включающие другие важные понятия, которые позволят облегчить и расширить возможности нахождения статьи средствами информационно-поисковой системы.

**Авторское резюме статьи** является кратким изложением научной работы. Результаты работы описывают предельно точно и информативно. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение. В авторском резюме не должны повторяться сведения, содержащиеся в заглавии статьи.

**Основная часть** статьи должна содержать в себе теоретико-методологическую часть, в которой определяется и обосновывается выбор методов для решения поставленного вопроса или проблемы; демонстрацию количественных и качественных данных, полученных в ходе реализации указанных методов и методик; обобщение и встраивание полученных результатов в интеллектуальную историю исследуемого предмета. Статья должна быть написана языком, понятным как специалистам в данной области, так и широкому кругу читателей, заинтересованных в обсуждении темы. Оригинальность текста должна быть не менее 80%.

**Ссылки** оформляются в основном тексте статьи путем указания в конце предложения в **квадратных скобках** порядкового номера упоминаемого произведения из списка литературы, а в случае цитаты – и номера страницы цитируемого произведения [3. – С. 5].

Текст печатается в редакторе MS Word через полтора интервала с одной стороны бумаги формата А4 шрифтом Times New Roman размером 12 пт, страницы нумеруются.

Рисунки должны иметь расширение, совместимое с MS Word. Все буквенные обозначения на рисунках необходимо пояснить в основном или подрисуночном тексте. Подписи к рисункам и заголовки таблиц обязательны. Поскольку журнал печатается в одну краску, использование цветных рисунков и графиков не рекомендуется.

В математических формулах греческие и русские буквы следует набирать прямым шрифтом, латинские – курсивом. Нумеровать необходимо только те формулы, на которые есть ссылки в последующем изложении. Нумерация формул сквозная.

После текста статьи приводятся два тождественных пронумерованных списка литературы. **Список литературы** для русскоговорящих читателей оформляется в соответствии с действующим ГОСТ Р 7.0.5–2008. Второй список (**References**) для иностранных читателей

оформляется в соответствии с требованиями журналов, включенных в базу данных Scopus. Нумерация в двух списках должна полностью совпадать. Они должны быть идентичными по содержанию, но разными по оформлению.

Транслитерировать можно автоматически с помощью **translit.ru**, режим транслитерации следует выбрать LC (Library of Congress).

### *Требования к оформлению References*

#### *Описание монографии*

Gretchenko A. A., Manakhov S. V. Formirovanie nacional'noy innovacionnoy sistemy: metodologiya i mekhanizmy, monografiya [Formation of National Innovation System: Methodologies and Mechanisms, monograph]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2012. (In Russ.).

#### *Описание статьи из журнала*

Ivanova S. V. Modal'nosti prisutstviya pryamykh inostrannykh investitsiy v rakurse teorii dogonyayushchego razvitiya [Modality of Direct Foreign Investment in View of the Catching-Up Development Theory], *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2012, No. 8 (50), pp. 25–38. (In Russ.).

#### *Описание статьи из электронного журнала*

Kontorovich A. E., Korzhubaev A. G., Eder L. V. [Forecast of global energy supply: Techniques, quantitative assessments, and practical conclusions]. *Mineral'nye resursy Rossii, Ekonomika i upravlenie*, 2006, No. 5. (In Russ.). Available at: <http://www.vipstd.ru/gim/content/view/90/278/> (accessed 22.05.2012).

#### *Описание статьи из продолжающегося издания (сборника трудов)*

Astakhov M. V., Tagantsev T. V. Eksperimental'noe issledovanie prochnosti soedineniy «stal'-kompozit» [Experimental study of the strength of joints "steel-composite"]. *Trudy MGTU «Matematicheskoe modelirovanie slozhnykh tekhnicheskikh sistem»* [Proc. of the Bauman MSTU «Mathematical Modeling of Complex Technical Systems»], 2006, No. 593, pp. 125–130. (In Russ.).

#### *Описание материалов конференций*

Shibaev S. R., Mironova A. S. Voprosy upravleniya rynkom spekulativnogo kapitala [Managing Speculative Capital Market], *Rossiiskiy finansovyy rynek: problemy i perspektivy razvitiya : materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy internet-konferencii. 23 aprelya – 11 iyunya 2012 g.* [Russian Finance Market: Problems and Prospects of Development : Materials of the International Research Internet Conference. 23 April – 11 June 2012]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2012, pp. 137–146. (In Russ.).

#### *Описание диссертации*

Semenov V. I. Matematicheskoe modelirovanie plazmy v sisteme kompaktnyy tor. Diss. dokt. fiz.-mat. nauk [Mathematical modeling of the plasma in the compact torus. Dr. phys. and math. sci. diss.]. Moscow, 2003, 272 p. (In Russ.).

---

Статьи, поступающие в редакцию журнала, проходят обязательное «слепое» рецензирование. По решению редколлегии журнала статьи могут быть отправлены автору на доработку или отклонены по формальным или научным причинам (автору направляется мотивированный отказ).

Для публикации оригинальной статьи авторы должны представить текст статьи в печатном и (или) электронном виде (отправить по электронной почте: **industry.journal@rea.ru**). В теме письма указывается автор и название статьи.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы. Плата с аспирантов за публикацию рукописи не взимается.