

# **ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ISSN 2587-8891**



***Периодическое издание***

***Выпуск № 1***

***Казань, 2021***

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2021 год**

**Основное заглавие:** Формула менеджмента.

**Параллельное заглавие:** The formula of the management.

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный).

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение «Вертикаль Знаний».

**Место издания:** г. Казань.

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf.

**Периодичность выхода:** по мере набора материалов.

**ISSN:** 2587-8891.

**Редколлегия издания:**

1. Алексеев Алексей Викторович – канд. экон. наук, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Алкадырова Чолпон Мукамбетовна – канд. экон. наук, доцент, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
3. Алымбеков Кенеш Асанкожоевич – д-р техн. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Палий Наталья Сергеевна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.
5. Семенов Андрей Анатольевич – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-8891



9 772587 889002 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Формула менеджмента. – 2021. – № 1 (14).*

*Оглавление выпуска*

**МЕЖДУНАРОДНОГО  
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО  
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА**

**«ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА»**

*Выпуск № 1 / 2021*

**Стр. 5 Гаврилова Н.С.**

*Премирование, надбавки и доплаты к заработной плате*

**Стр. 10 Королева Ю.А., Ромодина И.С.**

*Повышение производительности контейнерного терминала путем снижения трудоемкости процесса переработки*

**Стр. 15 Кузьмин С.В.**

*Этапы развития теории корпоративной среды*

**Стр. 26 Макрак С.В.**

*Теоретические основы формирования действенной системы управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве*

**Стр. 31 Кушбокова Р.Х., Кушбоков А.А.**

*Информационные технологии: сущность, возможности использования и влияние на управление бизнесом*



УДК 331.2

**ПРЕМИРОВАНИЕ, НАДБАВКИ И ДОПЛАТЫ К ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ**

*Гаврилова Надежда Сергеевна,  
Научный руководитель: Савранская Яна Владимировна  
Донбасская аграрная академия, г. Макеевка*

***Аннотация.** В данной статье рассматриваются доплаты и надбавки как самостоятельный элемент заработной платы. Представлены классификация доплат к заработной плате, проанализированы сущность и виды надбавок. Авторы подчеркнули основные принципы формирования системы премирования персонала. Нами представлены обоснования размера премий и эффективности системы премирования. Рассмотрена организация премирования отдельных категорий персонала.*

***Abstract.** This article discusses surcharges and surcharges as an independent element of wages. The classification of salary supplements is presented, the essence and types of allowances are analyzed. The authors emphasized the basic principles of the formation of the personnel bonus system. We have presented justifications for the size of premiums and the effectiveness of the bonus system. The organization of bonuses for certain categories of personnel is considered.*

***Ключевые слова:** доплаты, надбавки, премирование, заработная плата, тарифный разряд, оплата труда.*

***Key words:** surcharges, allowances, bonuses, wage, tariff category, salary.*

Целью работы является определение типа влияния доплат и надбавок на деятельность работника в организации путём рассмотрения этих понятий с многочисленных сторон и определения их специфики.

Доплаты и надбавки – это самостоятельный элемент заработной платы с точки зрения ее структуры. Одновременно они являются составной тарифной системы. Тарифная система в классическом понимании является инструментом дифференциации и регулирования уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификационного уровня, сложности выполняемых работ, их ответственности, а также условий и интенсивности труда, специфических особенностей предприятия. По этой причине тема представляется актуальной для исследования.

Учитывая функциональное назначение, доплаты и надбавки является тем элементом тарифной системы, с помощью которого компенсируют существенные отклонения от условий работы, которые признаются нормальными и непосредственно не учитываются в тарифных ставках и должностных окладах [1, с. 20].

Первое отличие доплат и надбавок от тарифа – необязательность, поскольку соответствующие отклонения могут быть, а могут и не быть. Второе отличие – подвижность, дифференциация в зависимости от соотношения фактических и нормативных условий работы. Третье отличие доплат и

надбавок – непостоянство. Их насчитывают, пока фактические условия работы отклоняются от нормальных.

Основания для их начисления могут быть различными. Одни, например, устанавливаются для того, чтобы компенсировать дополнительную работу, не связанную непосредственно с основными функциями работника. Другие виды надбавок применяются к работам с неблагоприятными условиями труда. Третьи объясняются особым характером выполняемой работы [2, с. 4].

Организации имеют возможность в процессе установления доплаты и надбавки учесть все особенности работы на разных участках. С принятием постановления Президиума Совета министров Донецкой Народной Республики

«Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы» от 18.04.2015 № 6-4 п. 3 [3] конкретизирует норму и предусматривает условия введения и размеры надбавок, доплат, вознаграждений и других поощрительных, компенсационных и гарантийных выплат определяются в коллективном договоре с соблюдением норм и гарантий, предусмотренных законодательством, генеральным и отраслевыми (региональными) соглашениями. Ограничителями установление доплат и надбавок является экономическая и социальная целесообразность и финансовые возможности предприятия.

Рассматривая сущность надбавок, отметим, что они связаны с качеством работы конкретного работника, имеют четко выраженный стимулирующий характер, и перечень их, сложившийся на практике, достаточно ограничен.

Существенными среди них есть надбавки:

- за высокое профессиональное мастерство рабочих;
- за высокие достижения в труде служащих;
- за выслугу лет;
- за выполнение особо важной или особо срочной работы;
- за знание и использование в работе иностранных языков.

Доплаты можно классифицировать по различным признакам, а прежде всего по признаку сферы трудовой деятельности.

По этому признаку их делят на две значительные группы:

- доплаты, которые не зависят от сферы трудовой деятельности;
- доплаты, применяются только в определенных сферах приложения труда.

К первой группе относятся доплаты:

- за работу в сверхурочное время;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- лицам, не достигшим восемнадцати лет, за сокращенную продолжительность их ежедневной работы;

– рабочим, производственной необходимости, которые выполняют работы по более низким тарифным разрядам (то есть выплата разницы между тарифной ставкой рабочего исходя из его фактического разряда и тарифной ставке, установленной для выполняемой)

- за время простоя не по вине работника;

– в случае невыполнения норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника.

Другие виды доплат используют ограниченно, и эти ограничения разноплановые. Одни из них охватывают сферу работ с неблагоприятными условиями труда, другие обусловлены особым характером выполняемых работ (например, доплаты за разъездной характер работы), иные устанавливаются для компенсации дополнительных физических и умственных затрат, не связанных непосредственно с основными функциями работника [4, с. 340].

Формирование эффективнодействующей премиальной системы для конкретного субъекта хозяйствования должно начинаться с обоснования:

– источников выплаты премий (прибыль, экономия материальных ресурсов или фонда заработной платы);

– показателей и условий премирования (экономия ресурсов, увеличение объемов производства, улучшение качества продукции, рост производительности труда, освоение новой техники и технологии, повышение надежности энергоснабжения);

– категорий персонала, которые целесообразно премировать (рабочие – основные и вспомогательные, служащие, специалисты, руководители);

– периодичности и порядка выплаты премий (разовые, месячные, квартальные, годовые премии).

С точки зрения организации премирования различают индивидуальные и коллективные системы премирования; премиальные системы, которые применяются для стимулирования рабочих, а также системы премирования специалистов и служащих.

В основе любой системы премирования лежат общепризнанные принципы, каждый из которых мы рассмотрим далее подробно.

1. Четкое определение показателей и условий премирования отдельных категорий персонала, то есть тех показателей, достижение которых дает основания для начисления премии.

2. Не очень большое количество показателей и условий премирования (оптимальное количество на уровне 2-3, максимально допустимое – 4).

3. Обязательное разделение показателей и условий премирования на основные и дополнительные. Основными считаются показатели и условия, достижение которых имеет решающее значение для решения поставленных задач. Дополнительные показатели и условия премирования должны стимулировать менее значительные, но также важные достижения.

4. Запрет выплаты премий за невыполнение основных показателей и условий премирования. В случае невыполнения дополнительных показателей и условий премия может быть выплачена в меньших размерах (до 50%).

5. Реальная зависимость показателей и условий премирования от трудовых усилий конкретного коллектива или отдельного работника.

6. Взаимная непротиворечивость условий и показателей премирования, т.е. мотивирующее влияние на улучшение одних показателей не должно негативно отражаться на достижениях других (например, увеличение объема производства и качество продукции).

7. Четкое определение исходной величины показателей и условий премирования, от которых исчисляется премия.

8. Одинаковым дополнительным усилиям всегда должна отвечать одинаковая премия. При наличии нескольких показателей премирования большая часть премии должна приходиться на показатель, улучшение или поддержание которого требует больших трудовых (физических, умственных) усилий.

9. Экономическое обоснование размера премий с учетом того, что система премирования не способна выполнять свое стимулирующее назначение если премии слишком малы (менее 10% тарифной ставки или должностного оклада) [5, с. 230].

Разработанная система премирования – это в первую очередь:

- а) мотивация работников;
- б) сокращение текучести кадров;
- в) налаживание трудовой дисциплины в коллективе.

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

Влияние систем поощрения на результат хозяйствования той или иной производственной структуры во многом зависит от практической организации премирования отдельных категорий персонала. Существуют определенные отличия организационно-методического характера между премиальными системами, используемыми для поощрения рабочего, и системами, предназначенными для специалистов и служащих.

Организация премирования рабочих за основные результаты деятельности охватывает: выделение индивидуальных и коллективных систем стимулирования, выбор показателей премирования по видам производства, дифференциацию размеров премии по показателям и условиям поощрения, распределение премии на основании коэффициента трудового участия (КТУ). Индивидуальное премирование используется тогда, когда организация производства предусматривает работу каждого из членов коллектива независимо от других (при наличии учета индивидуальных результатов труда). В таких случаях показатели и условия премирования устанавливаются непосредственно по профессии или видам работы, а премия начисляется на основную заработную плату отдельного рабочего в зависимости от результатов его работы [6, с. 120].

Организацию премирования рабочих, занятых обслуживанием основного производства, нужно осуществлять с использованием показателей, непосредственно характеризующих эффективность их деятельности, а именно:



- обеспечение ритмичной работы оборудования, повышение коэффициента его использования;
- уменьшение количества случаев и длительностей неисправности машин и оборудования;
- увеличение межремонтного периода эксплуатации оборудования, сокращение затрат на его обслуживание и ремонт;
- бесперебойное обеспечение рабочих мест инструментом, энергией, топливом.

Доплаты и надбавки стимулирующего характера имеют своей целью не допустить снижения производительности в организации, а компенсационные выплаты – возместить работнику расходы, понесенные в связи с выполнением трудовых обязанностей либо вызванные переездом в другую местность. Многочисленные виды доплат и надбавок к заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы организации.

Оплата труда как вознаграждение за труд работника, а, равно как и за конечный его результат, в сочетании с доплатами и надбавками, являют собой уникальную систему компенсационных, стимулирующих выплат работника работодателем в соответствующей организации.

### **Список используемой литературы:**

1. Погадаева М.А. Надбавки и доплаты как элемент оплаты труда / М. А. Погадаева // Экономика и социум. – 2020. – № 12(79). – С. 16-22.
2. Аноприева Г.С. Современные методы формирования и применения доплат и надбавок к заработной плате работника / Г.С. Аноприева, С.Е. Мельников, Д.И. Паршина // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2017. – № 1. – С. 4-6. – EDN ZHDLXP.
3. Постановления Президиума Совета министров Донецкой Народной Республики «Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и размеров должностных окладов (тарифных ставок) по оплате труда работников учреждений, предприятий, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы» от 18.04.2015 № 6-4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gisnpra-dnr.ru/npra/0009-6-4-20150418>
4. Назарова И. Занятость на работах с неблагоприятными условиями труда / И. Назарова // Журнал исследований социальной политики. – 2007. – Т. 5, № 3. – С. 335-350.
5. Кибанова А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА. – М., 2010. – 524 с.
6. Щепакин М.Б. Экономика труда: учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. – М.: ИНФРА – М., 2017. – 400 с.

УДК 656.212.6

## ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОНТЕЙНЕРНОГО ТЕРМИНАЛА ПУТЕМ СНИЖЕНИЯ ТРУДОЕМКОСТИ ПРОЦЕССА ПЕРЕРАБОТКИ

Королева Юлия Алексеевна,  
Ромодина Ирина Сергеевна,  
Белорусско-Российский университет,  
г. Могилёв, Республика Беларусь

**Аннотация.** В статье изложена методика расчета резервов роста объема переработки контейнеров за счет снижения трудоемкости процесса. Приведен пример расчета на основе предложенной методики с практическим предложением по увеличению коэффициента использования времени смены.

**Ключевые слова:** анализ, контейнер, погрузка, резервы, объем переработки.

**Abstract.** The article describes the methodology for calculating the reserves of the volume of container processing by reducing the complexity of the process. An example of calculation based on the proposed methodology with a practical proposal to increase the utilization factor of shift time is given.

**Key words:** analysis, container, loading, reserves, volume of processing.

Контейнерные перевозки являются наиболее удобным и экономичным способом транспортировки грузов. Конструкция грузового контейнера обеспечивает сохранную перевозку грузов в любой комбинации видов транспорта. Данная особенность позволяет ускорить процессы переработки грузов, минимизировать затраты в транспортных узлах, упростить мониторинг перевозочного процесса [1, с. 17].

Основным транспортным узлом в контейнерных перевозках является специализированный контейнерный терминал [2, с. 50].

Расчеты интенсивности процесса переработки грузов проведены на примере контейнерного терминала железнодорожной станции, специализирующегося на перегрузке контейнеров, формировании и отправке контейнерных поездов, организации автомобильной доставки контейнеров. В целях нахождения путей повышения производительности терминала, был проведен анализ фактического объема переработки по двум основным направлениям: выгрузка с вагонов и погрузка на автомобили. В таблице 1 приведена оценка динамики переработки контейнеров в разбивке по месяцам за последний отчетный год.

Наибольшее выполнение плана погрузки из автомобилей свойственно январю и августу отчетного года (79 % и 75,6 %). Номинальное значение – это максимально возможное количество контейнеров, погруженных за календарное время смены, без учета простоев. Время смены – 8 часов в день, без выходных и праздничных дней.

Таблица 1

## Динамика объема погрузки и интенсивности работ

Период	Количество рабочих дней	Погрузка на автомобили, шт.		Коэффициент использования времени смены
		фактическое значение	номинальное значение	
январь	31	3499	4430	0,790
февраль	28	2568	5152	0,642
март	30	2852	5520	0,665
апрель	29	2600	5336	0,627
май	31	2986	5704	0,674
июнь	30	2740	5520	0,639
июль	29	2678	5336	0,646
август	31	3349	5704	0,756
сентябрь	30	2464	5520	0,575
октябрь	31	2476	5704	0,559
ноябрь	30	2283	5520	0,532
декабрь	28	2057	5152	0,514
Всего	358	32552	65872	0,636

Процесс погрузки контейнеров на автотранспортные средства производится с контейнерной площадки, где он непосредственно расположен. Для ускорения производительности работы терминала предлагается организовать перегрузку 20 % от месячного значения выгрузки контейнеров с железнодорожных платформ прямо на автомобили, в наиболее закруженный период работы – январь месяц. Это позволит избежать периода хранения вагонов на площадке и за счет увеличения оборачиваемости иметь дополнительный объем грузопереработки.

Таким образом, целью последующих расчетов является: на основе анализа динамики погрузки контейнеров по месяцам отчетного года и коэффициента использования времени смены рассчитать резерв роста производительности по переработке контейнеров на транспортном терминале.

Фактором воздействия в данном случае является трудоемкость погрузки контейнеров на автомобили.

Построим структурную модель связи фактора воздействия – трудоемкости процесса ( $T_p$ ) и результирующего показателя – выручки за объем выполненных работ ( $ВР$ ) на рисунке 1.

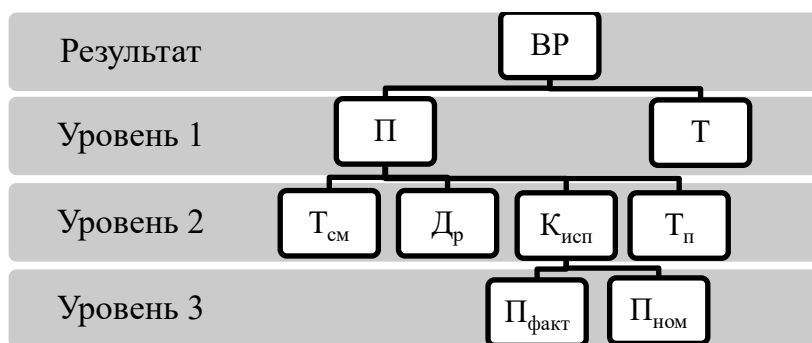


Рис. 1 Структурная модель связи факторов

Построим математическую модель связи факторов. Расчет на уровне 1 выглядит следующим образом:

$$ВР = П \cdot Т, \tag{1}$$

где П – объем погрузки контейнеров на автомобили, шт.,

Т – средний тариф за погрузку контейнера, р.

Расчет факторов на уровне 2:

$$П = \frac{T_{см} \cdot 3600 \cdot D_r \cdot K_{исп}}{T_{п}}, \tag{2}$$

где  $T_{см}$  – продолжительность смены, ч

$D_r$  – число рабочих дней в периоде, дни;

$K_{исп}$  – коэффициент использования времени смены;

$T_{п}$  – трудоемкость погрузки контейнера на автомобиль, сек.

Расчет факторов на уровне 3:

$$K_{исп} = \frac{П_{факт}}{П_{ном}}. \tag{3}$$

$П_{факт}$  – фактический объем погрузки на автомобили, шт.

$П_{ном}$  – номинальное значение погрузки на автомобили, шт.

Следующим шагом в расчете резервов увеличения оборачиваемости контейнеров на транспортном терминале является нахождение резерва фактора воздействия. Эффект будет выражаться в снижении трудоемкости процесса погрузки.

Процесс погрузки контейнеров на автотранспортные средства производится с контейнерной площадки. В таблице 2 представлены два варианта расчета времени перегрузки контейнера с вагона на автомобиль: с учетом его хранения на площадке и прямым способом, то есть без размещения на складских площадях.



Таблица 2

## Расчет времени перегрузки контейнера

Операция	Трудоемкость с учетом хранения на площадке, с	Трудоемкость с учетом хранения на площадке, с
Перемещение грузовой тележки к контейнеру	15	15
Застропка контейнера	15	15
Подъем контейнера	15,9	15,9
Перемещение крана	34,9	55
Опускание контейнера	15,9	15,9
Отстропка контейнера	10	10
Подъем стропов	5	3
Застропка контейнера	15	-
Подъем контейнера	15,9	-
Перемещение крана	20	20
Опускание контейнера	15,9	-
Отстропка контейнера	10	-
Подъем стропов	3	-
Перемещение крана	10	-
Итого	201,50	149,80

Таким образом, погрузка контейнера на автомобиль напрямую без размещения на контейнерной площадке будет длиться 149,8 секунд. Возможное значение продолжительности процесса погрузки контейнера на автомобиль будет рассчитываться как средневзвешенная величина:

$$T_{\Pi}^{\text{возм}} = 0,8 \cdot 201,50 + 0,2 \cdot 149,80 = 191,16 \text{ с.}$$

Резерв снижения трудоемкости процесса погрузки составит 10,34 с:

$$P \downarrow T_{\Pi} = 201,50 - 191,16 = 10,34 \text{ с.}$$

Для верности расчетов необходимо протестировать все факторы уровня 2. Логический анализ показывает, что все 3 фактора являются независимыми от фактора воздействия, т.к. производительность рассчитывается в единицу времени, т.е. расчет проводится без учета влияния внешних факторов на время работы терминала. Т.е. все три показателя, отвечающих за время работы терминала (формула 2) берутся по фактическому уровню (таблица 3).

Таблица 3

## Расчет резерв факторов уровня 2

Фактор	Зависимость от фактора воздействия	Фактическое значение	Возможное значение	Отрицательный эффект	Положительный эффект (резерв)
$T_{\Pi}$	фактор воздействия	201,50	191,16	-	10,34
$T_{см}$	не зависит	8	8	-	-
$D_p$	не зависит	31	31	-	-
$K_{исп}$	не зависит	0,79	0,79	-	-

Найдем возможное значение объема погрузки (формула 2):

$$P_{\text{возм}} = \frac{8 \cdot 3600 \cdot 31 \cdot 0,79}{149,8} = 4709 \text{ шт.}$$

Тогда резерв увеличение фактической погрузки контейнеров на автомобили составит:

$$P \uparrow P = 4709 - 3499 = 1210 \text{ шт.}$$

На уровне 1 необходимо протестировать один фактор – это тариф за погрузку контейнера. Поскольку от предлагаемого мероприятия расходы в цене расти не будут тариф останется неизменным, а фактор является не зависимым.

Резерв выручки от реализации составит 66550 р.:

$$P \uparrow BP = P \uparrow P \cdot T_{\text{возм}} = 1210 \cdot 55 = 66550 \text{ р.}$$

Обобщим расчеты по повышению производительности и выручки в таблице 4.

Таблица 4

#### Обобщение результатов расчетов по предложенному мероприятию

Показатель	Фактическое значение	Возможное значение	Эффект
Продолжительность смены, ч.	8	8	–
Продолжительность погрузки 1 контейнера в среднем, сек	201,50	191,16	+10,3
Количество рабочих дней в периоде, дни	31	31	–
Производительность терминала за месяц по погрузке контейнеров, штук	3499	4709	+121
Средний тариф в расчете на погрузку одного контейнера, р.	55	55	-
Выручка от услуг по погрузке, р.	192445	258995	66550

Исходя из расчетов резервов увеличения производительности терминала следует, что при снижении трудоемкости погрузочного процесса за счет погрузки части контейнеров напрямую с вагонов на автомобили, увеличится фактический объем погрузки, что в свою очередь увеличит выручку от реализации данных услуг.

Расчет эффективности предложенного мероприятия заключается в разнице между суммой положительного и отрицательного эффекта [3, с. 121].

В пересчете на экономическую эффективность можно предположить ее рост, т.к. снижение трудоемкости процесса погрузки откликнется снижением на ряде статей в калькуляции затрат, например, таких как затраты на топливо, и при неизменном тарифе увеличит норму прибыли в затратах и соответственно рентабельность.

#### Список использованной литературы:

1. Антонова А.В. Инновационные методы перевозки и технология погрузки навалочных грузов в крупнотоннажные контейнеры типа "Open top" / А.В. Антонова, Н.В. Власова // Молодая наука Сибири. – 2021. – № 4(14). – С. 17-22.
2. Демин В.А. Логистика, технология, проектирование складов, транспортных узлов и терминалов / В.А. Демин. – Москва: Феникс, 2019. – 281 с.
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., испр. – Минск: РИПО, 2016 – 373 с.

УДК 334

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ

Кузьмин Сергей Владимирович,  
Научный руководитель: Новикова Елена Николаевна,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань

**Аннотация.** На сегодняшний день содержание понятия корпоративной среды предпринимательской структуры являются предметом обсуждений и уточнений, в результате чего не сформировано однозначное видение вопроса. В то же время корпорация как явление изучено довольно досконально, что дает возможность дополнять теорию развития корпораций. Возникает необходимость введения дополнений в теоретическую и методологическую базу знаний о формировании и развитии корпоративной среды предпринимательской структуры. В данной работе автором предпринята попытка представить основные этапы развития теории корпоративной среды.

**Abstract.** To date, the content of the concept of the corporate environment of an entrepreneurial structure is the subject of discussions and clarifications, as a result of which an unambiguous vision of the issue has not been formed. At the same time, the corporation as a phenomenon has been studied quite thoroughly, which makes it possible to supplement the theory of corporate development. There is a need to introduce additions to the theoretical and methodological knowledge base on the formation and development of the corporate environment of the entrepreneurial structure. In this paper, the author attempts to present the main stages of the development of the theory of the corporate environment.

**Ключевые слова:** корпоративная среда, корпорация, корпоративная культура, этапы развития, теория, история.

**Key words:** corporate environment, corporation, corporate culture, stages of development, theory, history.

Корпоративная среда организации – понятие, необходимость понимания которого в современном мире менеджерами самых разных уровней трудно переоценить. Корпоративная среда, если так можно выразиться, целостно завершает формирование предприятия на стыке взаимодействий функциональных и организационных структур, формируя корпоративно-культурные связи, основанные на синергетическом эффекте кооперации трудового коллектива в целях достижения поставленных целей [1, с. 212].

Корпоративную среду очень трудно охарактеризовать четко, в основе своей потому, что понятие в целом основано на биологическом понимании термина «среда». Термин «среда» в биологическом смысле представляет собой окружающую обстановку, в которой обитает особь, со всей совокупностью условий, влияющих на развитие особи. Среда может положительно, отрицательно и нейтрально влиять на организм. Но суть понятия – не в

направлении влияния, а в самом влиянии. Среда – это всё то, что влияет на особь.

Если смотреть с биологической точки зрения, корпоративная среда есть что-то такое, что влияет на развитие корпорации, часто даже незримо. Возвращаясь с аналогией со средой обитания, человек не всегда может ощутить на себе влияние среды – оно может быть незаметным. Так и в организации – корпоративная среда есть некая обстановка, которая складывается в организации, но нельзя эту обстановку строго оценить в математическом выражении, подвергнуть четкому и безоговорочному анализу. Оценка влияние корпоративной среды – понятие исключительно субъективное, не подразумевающее под собой однозначного понимания. Именно поэтому в научной литературе трудно найти четкое и единственно верное определение понятия «корпоративная среда».

«Корпоративная среда», «корпоративная культура», «корпорация» – в современном капиталистическом мире данные термины на слуху, но раскрывается полностью только термин «корпорация». Корпорацией принято считать бизнес-образование, основанное на принципах долевой собственности. Корпорацией владеют собственники, но управляют наемные рабочие (менеджеры), которые, как правило, стимулированы собственниками на развитие бизнес-организации. Следовательно, корпоративная среда – это сфера деятельности, которой управляют менеджеры для того, чтобы привести собственников бизнеса к их конечной цели – преувеличению богатства. Корпоративная среда, отсюда, формируется под влиянием менеджеров, их грамотными управленческими решениями в рамках тех регалий и полномочий, которыми были наделены управленцы собственниками бизнеса. Управленческий персонал, таким образом, помогает сформировать и корпоративную среду, и корпоративную культуру – разумеется, в меру своих знаний и возможностей. Отсюда следует и первичность понятия «корпорация» при анализе формирования корпоративной среды [1, с. 226].

Нельзя четко и однозначно сказать, что формирует корпоративную среду управленческий персонал – это было бы в корне не верно. Корпоративная среда включает в себя совокупность всех организационно-функциональных структур, функционирующих на предприятии; нельзя и забывать о том, что человеческий фактор играет важную, если не определяющую роль в формировании корпоративной среды любого-бизнес образования.

Чтобы в полной мере оценить человеческий фактор и его влияние на формирование корпоративной среды, необходимо обратиться к истории возникновения корпораций и истории эволюции понятия «корпоративная среда».

Первые объединения, которые в определенном смысле можно считать корпорациями, возникли еще в Древнем Риме (VI-I века до нашей эры). В то время, однако, разрешались объединения свободных людей, если эти объединения имели цели, не противоречащие законам действующей власти. На создание подобных корпоративных объединений требовалось согласие власти в лице сената. Дела объединений вели специально избранные для управления



лица. По итогам деятельности вся собственность, полученная в процессе существования объединения, делилась между участниками в зависимости от авторитета того или иного участника объединения [2, с. 98].

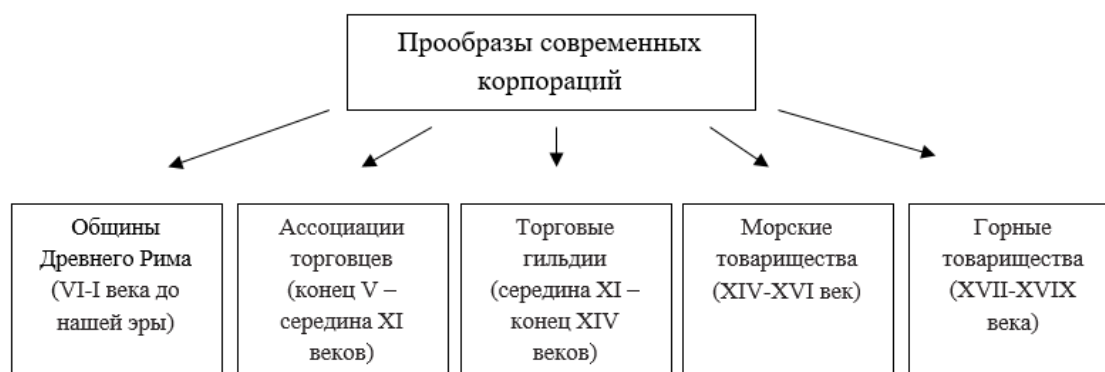


Рис. 1 Преобразы современных корпораций

Корпорацией данные объединения назвать трудно. Единственное, что объединения в Древнем Риме роднит с современными формами корпораций – так это коллегиальная форма управления и коллективная собственность, доля на которую распределена пропорционально между участниками объединения. Различий же гораздо больше.

Во-первых, объединения в Древнем Риме чаще всего были направлены не для приумножения своего дохода, а для сохранения имеющихся благ. Объединения, в первую очередь, были направлены на защиту имущества, приобретенного и полученного ранее.

Во-вторых, отсутствие законодательно утвержденных прав на владение тем или иным имуществом в составе объединения. Тот, у кого был подавляющий авторитет, часто мог присвоить чужое имущество, не принадлежащее ему фактически изначально.

В-третьих, о корпоративной среде как об экзистенциальном компоненте современной корпорации говорить вовсе не приходится. В древнем Риме, как уже говорилось ранее, культура объединения держалась на авторитете отдельных лиц. А в любом коллективе часто бывает множество подводных камней, особенно в том, в котором не закон, а элементы личных взаимоотношений играют важную роль. Разумеется, даже при авторитете явного лидера всегда есть шанс, что антилидер или теневой лидер захватит власть в коллективе, и перераспределит общие богатства на новых условиях. Структура объединений в Древнем Риме едва ли могла справиться с основной задачей – защитой своих богатств, что уж говорить о полноценной кооперации для достижения приумножения своих богатств.

Однако традиции, заложенные в Древнем Риме, и дух азарта, предпринимательства, возможности взаимовыгодного объединения успешно переключал в ранние средние века (конец V – середина XI веков) [2, с. 99]. Здесь уже не объединения во имя защиты богатств играли роль прародителя корпораций, а торговые гильдии. Однако суть кооперации не

изменилась – путешествия в дальние края таили много опасностей: несовершенные торговые пути, незащитность человека перед силами природы, нападения разбойников, плохие бытовые условия и еще много, много других причин, чтобы не заниматься торговлей в одиночку. Не зная языка, обычаев других стран, одинокий купец мог не только разориться, но и лишиться жизни. Необходим был сплоченный коллектив, который бы мог и обеспечить безопасность перевозок, и помочь контактировать с аборигенами. Союзы торговцев представляли собой первую взаимовыгодную структуру для участников объединения, в которой покровители находили нуждающихся в защите, получая за выполнение определенных функций вознаграждение, а те, кто находился под их попечением – относительный уровень безопасности, определенный уровень уверенности в завтрашнем дне.

Ассоциации торговцев не ставили целью объединения во имя общего дела, не объединяли капиталы, а просто выполняли определенных защитные, а иногда и арбитражные функции в работе с торговцами. По большому счету, не имело значения, с кем работает ассоциация, каков оборот того или иного торговца в ассоциации, и что именно он производит. Можно сказать, что ассоциации торговцев выполняли в какой-то мере государственную функцию – поддержку развития предпринимательских инициатив – но за реальное вознаграждение, идущее не на обеспечение общественных нужд, а на прибыль глав союзов и ассоциаций.

Структурный элемент корпоративной среды в союзах и ассоциациях торговцев на этот раз просматривается довольно четко. Есть структура властная – союз, который берет под свое покровительство торговцев и небольшие их объединения – структуры, в какой-то степени зависимые от структуры властной. Однако строгое подчинение структурных элементов не характерно для современных корпораций, в которых часто применяются функциональная или дивизиональная организационная структура, равно как и отсутствие общего долевого капитала, общей долевой собственности и, соответственно, ответственности [1, с. 295]. Однако сам факт наличия четкого механизма регулирования кооперации можно назвать положительным явлением развития предпринимательских структур.

Позднее ассоциации торговцев стали разрастаться в гильдии – масштаб деятельности и рост торговли уже позволял иначе строить торговые отношения (середина XI – конец XIV веков) [2, с. 100]. Торговая гильдия принимала на себя ответственность торговцев гильдии, при этом практиковалась солидарная ответственность участников. Это означало, что за долги частных торговцев отвечали все. Это привлекало мелких торговцев, и отталкивало состоявшихся крупных предпринимателей, которые предпочитали организовывать свои собственные объединения. Однако, несмотря на все минусы данной организационной формы, дух товарищества, когда один был в ответе за другого (часто – за гражданина своей страны перед лицом другого государства), позволил сформировать довольно мощные и сплоченные ассоциации. Причиной существования такой противоречивой структуры, как ассоциации торговцев в средние века, ученые часто считают возможность вооруженного

конфликта, в случае неосторожного действия одной из сторон (должника или кредитора). За вооруженным конфликтом часто следовало присоединение земель, порабощение местного населения, что многими хитрыми полководцами, которые только искали повод для конфликта, рассматривалось как исключительно положительное явление, оправдывающее любые объединения, ассоциации и союзы. Таким образом, на этапе становления гильдий можно выделить если не некую корпоративную среду, то своего рода корпоративную культуру, которая общим духом азарта и предпринимательства соединяла людей в гильдии.

Вместе с развитием торговых морских путей приходит время морских товариществ (XIV-XVI век) [2, с. 100]. Впервые можно выделить явные и характерные принципы кооперации именно в товариществе: личные отношения между участниками товарищества не играют значительной роли, главное – это отношения в рамках заключенного соглашения по поводу перевозки груза. Корабль рассматривается центром взаимоотношений всех сторон сделок, и расценивается как основной капитал, от которого в будущем можно получить солидный доход.

Всё начинается с идеи организации перевозок – задумки построить корабль неким лицом (называемым патроном). В данной идее явно просматривается аналогия с организацией бизнеса в современном мире. Определяется своеобразный «бизнес-план» проекта – патрон планирует размеры корабля и размер пая (можно сказать, доли в бизнесе). Как правило, пай обычно были равными, чтобы максимально исключить споры между собственниками корабля. Расходы, понесенные на создание корабля, признаются общими, то есть распределяются между инвесторами в долях. Обязательно в расчет принимаются и такие немаловажные детали, как платежи, связанные с ремонтом корабля, покупка специального снаряжения для осуществления морских грузоперевозок, на потенциальное изменение размеров корабля, его форм и особенностей загрузки. Важно отметить тот факт, что принципы кооперации в постройке корабля принимают абсолютную и прозрачную ясность, но еще не имеют под собой такого необходимого условия, как ограниченная ответственность участников. Дело в том, что расходы на корабль могут быть резко увеличены в связи с незапланированными случаями (грабежи, разбой, стихийные бедствия и природные условия), но, при этом, инвесторы всё равно должны были инвестировать в корабль, согласно договору, либо же отказываться от своих долей, и покидать товарищество без возвратов своих вложений. Многие обманы и аферы в том времени были направлены именно на ложные соглашения с инвесторами, когда в корабль приходилось вкладывать очень большие деньги, по итогам которых он так и оставался недостроенным, а пайщики становились обманутыми.

Если говорить о корпоративной среде в морских товариществах, то она упирается в некоторый коммерческий характер взаимодействия. Если корабль будет построен, а грузов для перевозки будет много – цель кооперации будет достигнута. О построении взаимодействия инвесторов вообще говорить не приходится – они все хотят того, чтобы их идея получила успех, но часто все

инвесторы даже не были знакомы друг с другом, предпочитая только принимать работу на различных этапах. О связанном и слаженном взаимодействии инвесторов говорить не приходится, несмотря на единство целей и схожесть ситуаций.

Однако главная особенность морских товариществ как раз и состоит в том, что обезличивание инвесторов придает данной форме кооперации некоторую современность. И сегодня в совет владельцев крупных компаний входят люди, которые друг друга не знают, а предпочитают только следить за тем, чтобы дивиденды по их доле выплачивались стабильно [3, с. 501].

Еще одной попыткой создать полноценную корпорацию можно считать горные товарищества (XVII-XVIII века) [2, с. 101]. В данной форме кооперации управление и контроль за делами находились в руках у ограниченного круга людей – собрания. Собрание решало все вопросы голосованием, по которому решение принималось простым большинством голосов. Однако число пайщиков, как правило, было очень большим – около ста. Разумеется, это сказывалось на эффективности собрания – каждый мог ратовать за своё предложение, а договориться в таком большом количестве людей было трудно.

Право на участие в собрании предоставлялось на основе куксы (пая в горнопромышленном товариществе) [2, с. 102]. Кукса отчуждалась и приобреталась вполне свободно на основе рыночных механизмов: цены постоянно колебались, могли как расти, так и падать. Горные товарищества настолько быстро разрастались в свое время, что вскоре и государство, и различные посредники появились на своеобразном рынке горнодобывающей промышленности. Каждое государство, в котором горнодобывающая промышленность набирала силу, стремилось контролировать данную отрасль, стараясь снижать влияние кооперативного механизма. В каждом таком государстве начинали появляться и посредники, которые помогали одним лицам отчуждать куксы, а другим – присваивать себе. Всё это порождало целую систему отношений, которая напоминает современные формы корпораций, с обязательным влиянием на кооперацию со стороны государства, и наличием посредников, которые активно зарабатывали на смене прав собственности на особые, ограниченные ресурсы.

В дальнейшем развитие корпораций шло своими путями. Периодически в истории появлялись те или иные формы коопераций, напоминающие ранее созданные. Яркого прорыва и новых форм коопераций не наблюдалось до XX века, когда бизнес в рыночных системах стал не просто взаимодействием предпринимателя и государства, но еще и само общество активно становилось основным элементом в развитии современной предпринимательской инициативы. Само понятие корпоративной среды становилось всё более осмысленным, стало приобретать более-менее четкие формы.

Во многом предпосылки к прорыву в области кооперативного взаимодействия формируют классики экономики. Их научные труды, написанные во времена становления теории экономики, экономического анализа, пусть не всегда затрагивают и определяют понятие «корпорация», но всячески подчеркивают, что развитие хозяйственной деятельности активно невозможно без грамотной кооперации (см, например, [4]).

Классик экономической теории Адам Смит был одним из первых, кто заговорил о корпорациях как об обособленных боеспособных экономических единицах. В самом знаменитом своем труде – книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 год) – Адам Смит называл корпорации капиталистическими монополиями, которые, с одной стороны, отражали сущность существования рынка, а с другой – в некотором роде мешали свободной конкуренции [5]. Корпорации, по мнению Адама Смита, создавались не только для банального получения прибыли, но и с целью защиты от государственного вмешательства. Чем сильнее было корпоративное объединение, тем больше, по мнению классика экономического учения, было возможностей у корпорации «договориться» с государством, или оказать влияние на государственную политику в целях личных выгод объединения. Адам Смит позиционирует корпорации как одни из первых объединений защитного типа, то есть объединения, осуществляющие функции профсоюза.

Нельзя не отметить, что подход Адама Смита можно считать актуальным для своего времени, но по мере развития экономической мысли становится понятным, что корпорации всё больше заботятся о своем благополучии, отдавая защитные функции профсоюзному движению. Чем либеральнее становились взаимоотношения государства и капитализма, тем больше свободы было у корпораций, и тем меньше защитную функцию выполняли сами объединения. Отсюда можно сделать вывод, что за основу корпоративной среды объединений Адам Смит воспринимал некий защитный механизм, который давал возможность бизнесу развиваться, и иметь «уверенность в завтрашнем дне».

Один из самых известных критиков капитализма в экономическом учении – Торстейн Веблен – также не обходил стороной понятие корпораций. В своем труде «Теория праздного класса [6]. Экономическое изучение институтов» (1899 год) ученый, изучая людей богатых, успешных, впервые подошел вплотную к точечному и доскональному изучению корпоративной среды корпораций, пусть и несколько косвенно.

Если рассматривать корпоративную среду организаций через призму человеческих отношений, то именно книгу Торстейна Веблена можно считать одним из первых трудов на тему корпоративной культуры и корпоративной среды. Изучая успешных и богатых людей (как правило, добившихся всего в сфере корпоративного предпринимательства), ученый приходит к выводу о моральных качествах основателей крупного бизнеса. Ученый неоднократно отмечал в своем труде, что во главе крупных корпораций встают люди «алчные», которые действуют «цинично» и «безжалостно». По мнению Торстейна Веблена, основатели бизнеса видели во всем только личную выгоду, и были готовы «переступить через себя» ради получения дополнительных благ.

Корпоративная среда, если ее рассматривать с позиции взгляда Торстейна Веблена, выстраивается исходя из принципов основателей корпорации – ее акционеров. Если люди, стоящие во главе бизнеса – алчные, жестокие и беспринципные люди, то и корпоративная среда формируется в организации соответствующая. Иными словами, на принципах алчности, коррупции,

жестокости строится весь бизнес. Акционеры – так называемый «мозг» корпорации, направляет своих управляющих на подкуп чиновников, на слежку за конкурентами, на угрозы и постоянную эксплуатацию рабочего класса. Торстейн Веблен, опираясь на основы социал-дарвинизма, что именно обстоятельства развития отдельных институтов влияют на прогрессивные процессы внутри общества [3, с. 452]. Таким образом, ученый сделал вывод обо всем обществе в целом, опираясь на данные изучения корпораций в Соединенных Штатах, и именно поэтому ко всему капитализму Торстейн Веблен относится негативно. Ученый выстраивает четкую линию, в которой основатели капиталистического движения – акционеры корпораций – оказывают влияние на развитие общества в целом.

Заслуга Торстейна Веблена в изучении корпораций нельзя переоценить. Он одним из первых показал взаимодействия внутри корпораций с позиции человеческих отношений, которые как раз формируют корпоративную среду организации. Ученый рассматривал корпорацию как отдельный институт, влияющий на развитие общества в целом. Несмотря на то, что все выводы Торстейна Веблена направлены на критику капитализма, определенный и весомый вклад ученого нельзя недооценивать.

Идеи корпорации как отдельного института были подхвачены учеными О. Гирке и Дж. К. Гэлбрейта, однако каждый трактовал сущность корпораций по-разному. Немецкий ученый Отто Гирке (1841-1921) понимал корпорацию как союз людей, признанный в юридическом порядке [3, с. 215]. Именно слово «союз» является ключевым в трактовке понятия «корпорация» с позиции О. Гирке. Человеческие отношения, пусть и юридически закрепленные правами и обязанностями между людьми, являют собой истинную основу корпораций. Именно в данной трактовке понятий признак корпоративной среды – человеческие отношения, союз людей – явно выделяется на фоне других трактовок.

Дж. К. Гэлбрейт (1908-2006) рассматривает корпорации с позиции институционализма [3, с. 216]. Можно сказать, что взгляды Гэлбрейта в некотором роде суммируют все предыдущие учения о корпоративной организации деятельности, вбирая в себя самые актуальные для современности понятия и трактовки.

Ученый отмечал, что эффект синергии от корпоративного бизнеса куда более полезен, чем индивидуальное предпринимательство. Однако Дж. К. Гэлбрейт отмечает, что корпорации – куда менее подконтрольны, чем те же частные предпринимательства, потому что руководящее положение занимает сразу несколько акционеров. Более того, в любом коллективе, как считал Дж. К. Гэлбрейт, есть своеобразные лидеры, которые и решали, как будет развиваться бизнес, вне зависимости от положения, пакета акций и других формальностей. Такую группу людей ученый обозначил как «техноструктура», что он воспринимал как своеобразный «мозг» предприятия.

Техноструктура, по Дж. К. Гэлбрейт, не ставит перед собой первоочередные типичные задачи бизнеса – получение максимизации прибыли, а смотрит в будущее, на дальнейшее развитие предпринимательства

[7]. Со временем техноструктура разрастается, потому что лидеры бизнеса для реализации своих идей привлекают специалистов, подходящих для реализации стратегических целей бизнеса. От людей, препятствующих развитию, корпорация избавляется. Техноструктура превращается в полноценную бизнес-среду, которая направлена на реализацию миссии предприятия.

Именно в учении Дж. К. Гэлбрейта под «техноструктурой» можно четко и ясно понимать «корпоративная среда». Техноструктура Дж. К. Гэлбрейт – совокупность специалистов, обладающих определенными навыками и взаимодействующих во имя единой цели – развития корпорации. Более того, ученый отмечает, что не все, а только самые успешные предприятия (которым уже просто мало «банальной» цели – максимизации прибыли) переходят к техноструктуре. Данное умозаключение можно считать весьма показательным, ведь даже в современности у много корпораций не налажено внутрифирменное взаимодействие. Корпоративная среда, выступая как фактор развития предприятия, характеризует только самые успешные, крупные и стабильные организации.

Таблица 2

Сущность корпораций и корпоративной среды организации  
в исследованиях ученых-классиков научной экономической мысли

Ученый	Понимание корпорации	Понимание корпоративной среды
А. Смит	Корпорация – капиталистические монополии, отражающие сущность существования рынка, но мешающие свободной конкуренции.	Не рассматривал корпоративную среду.
Т. Веблен	Корпорация – инструмент реализации алчности и жадности людей с предпринимательской жилкой.	Корпоративная среда – это «отражение» бизнеса и показатель морально-этического развития его основателей.
Дж. К. Гэлбрейт	Корпорация – бизнес-среда, направленная на развитие идей, реализация которых невозможна в рамках частного предпринимательства.	Корпоративная среда – это «техноструктура», которая развивает корпорацию и движет ею в ее непрекращающемся прогрессе.
О. Гирке	Корпорация – союз людей, признанный в юридическом порядке.	Корпоративная среда – это совокупность человеческих отношений.

Дж. К. Гэлбрейт отмечает, что техноструктура существует во имя целей [7]:

- а) защитных – техноструктура, по мнению ученого, объединяет активистов и инициативных людей в организации во имя самосохранения;
- б) положительных – техноструктура ставит цель не только самозащиту, но и упрочнение позиций как всего бизнеса в целом, так и самых инициативных его представителей.

Данные цели характеризуют и корпоративную среду. В любой среде – хоть в биологическом понимании, хоть в организационном – взаимодействие



происходит для первоочередных целей самосохранения и развития. Поэтому можно сделать вывод, что понятие «техноструктура» практически синонимично понятию «корпоративная среда».

Учения О. Гирке и Дж. К. Гэлбрейта во многом дали развитие не только теоретическому изучению корпораций, но и практическому началу – в двадцатом веке наступает настоящий предпринимательский бум, который приводит к созданию многочисленных этических кодексов корпоративного поведения [3, с. 219].

Первые кодексы, регламентирующие деятельность корпоративных форм собственности, появляются в XX веке в США. Корпорации развивались, развивается и корпоративное движение, профсоюзы, и готовится научно-правовая база, основанная на теории и практике корпораций как одних их основных бизнес-единиц [8].

Первые кодексы первой половины XX века имеют только рекомендательный характер по основам ведения бизнеса: взаимодействию руководителей и подчиненных, взаимодействия внутри коллектива, и направлены, по своей сути, на регламентацию отношений между людьми, которые составляют одну из основ корпоративного взаимодействия. Можно сказать, что первые этические кодексы направлены на регламентацию взаимодействия именно корпоративной среды организаций.

Во второй половине XX века постепенно кодексы становятся всё более формализованными. Корпоративные кодексы переставали быть этически-ориентированными, а становились юридически более строгими: запрещалась монополия, сговор и олигополия, конкретизировались и формализовывались отношения между руководителями и сотрудниками. Регламентирование корпоративной среды организации отходило на второй план. Юридические аспекты становились всё более значимыми [2, с. 221].

До начала XXI века изучение корпоративных основ существования фирм было отведено на второй план, равно как и учение о корпоративной среде организации. Вызвано это было мощным всплеском научно-технической революции, новыми разработками в сфере НИОКР и общим улучшением уровня качества жизни. Постепенно вопросы этики и корпоративного взаимодействия снова набирают обороты, в том числе и в России. Ведущие организации всего мира понимают, что без эффективного внутрифирменного взаимодействия невозможно достичь целей фирмы.

Особенности трактовки понятий «корпорация» и «корпоративная среда» на различных этапах развития предпринимательства мы подытожили в рамках таблицы 2.

Таким образом, на всех этапах развития корпораций можно сделать обобщающие выводы о корпоративной среде организации. Корпоративная среда организации, как бы она не называлась в разные времена, всегда существовала в той или иной форме, и представляла собой совокупность формализованных и неформализованных взаимодействий внутри корпорации. Формализованные взаимодействия выстраиваются, исходя из организационной структуры организации, юридических основ формирования корпорации. Неформальные взаимодействия – это отношения руководителей и подчиненных, акционеров и управляющих, отношения работников организации между собой. В совокупности все взаимодействия, их



эффективность и качество, и характеризуют понятие корпоративной среды организации.

Таблица 2

Особенности трактовки понятий «корпорация» и «корпоративная среда» на различных этапах развития предпринимательства

Период развития предпринимательства	Особенности корпораций (объединений)	Особенности корпоративной среды
VI-I века до нашей эры (Древний Рим)	Корпорации создаются как объединения людей для самозащиты	Корпоративную среду определяют взаимоотношения лидера объединения в коллективе
Ранние средние века (конец V – середина XI веков, ассоциации торговцев)	Корпорации создаются как объединения торговцев для самозащиты	Корпоративную среду определяют взаимоотношения участников кооперации
Классические средние века (середина XI – конец XIV веков, торговые гильдии)	Корпорации создаются как объединения торговцев как для самозащиты, так и для приумножения своего дохода	Практикуется солидарная ответственность участников, что формирует особый «дух предпринимательства»
Позднее средневековье (XIV-XVI века, морские товарищества)	Корпорации создаются для возможного приумножения своего дохода	Взаимоотношения внутри коллектива часто отходит на второй план, определяющим являются доли паев в морском товариществе
Новое время (XVII-XVIII века, горные товарищества)	Корпорации создаются для приумножения своего дохода	Взаимоотношения в товариществе основано на купле-продаже пая (куксы)
XX век	Корпорации создаются для приумножения своего дохода	В первую половину XX века наблюдается усиленное влияние неформальных отношений на корпоративную среду, во второй половине – перекося на формализованность корпоративного механизма взаимодействия
Современность (XXI век)	Корпорации создаются для приумножения своего дохода и минимизации риска в бизнесе	Наблюдается переход к стабилизации формальных и неформальных механизмов взаимодействия внутри корпоративной среды организации

**Список использованной литературы:**

1. История экономических учений: учеб. пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 784 с.
2. Гончаров В.В. Создание и функционирование акционерных компаний / В.В. Гончаров. – М.: МНИПУ, 2008. – 112 с.
3. История экономических учений (современный этап): учебник / Под общ. ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 733 с.
4. Довтаев С.А.Ш. Генезис и эволюция корпоративной предпринимательской среды / С.А.Ш. Довтаев, В.О. Галуева // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 43(2). – С. 106-108.
5. Adam Smith. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776.
6. Thorstein Bunde Veblen. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions, 1899.
7. John Kenneth Galbraith. – New Industrial State, 1967.
8. Hofstede G. Cultures consequences: Intern Differences in work – related values. – Beverly Hills.L., 1980.

УДК 631.15:005.932

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

*Макрак Светлана Васильевна,  
Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси, г. Минск,  
Республика Беларусь*

**Аннотация.** В материалах представлены научно-теоретические и практические особенности исследования системы управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве. Нами подготовлено авторское определение экономической категории «система управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве». Отмечено, что переход управления материальными ресурсами в новую плоскость реализуется в зависимости от восприимчивости, приоритетности, степени выделения и принятия наукой и практикой отдельных стратегических и тактических потоков, имеющих высокий потенциал влияния, которые нами приравнены к предпосылкам развития экономической системы.

**Abstract.** The materials present the scientific, theoretical and practical features of the study of the management system of material resources in agriculture. We have prepared the author's definition of the economic category "material resource management system in agriculture". It is noted that the transition of material resources management to a new plane is realized depending on the susceptibility, priority, degree of allocation and acceptance by science and practice of certain strategic and tactical flows with a high potential of influence, which we equate to the prerequisites for the development of the economic system.

**Ключевые слова:** система управления, материальные ресурсы, сельское хозяйство, экономика, организация.

**Key words:** management system, material resources, agriculture, economy, organization.

Особенностью разработки действенной системы управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве является большой пласт вопросов, который кроется во взаимосвязи категорий «система» и «управление» с поведенческим характером «материальные ресурсы». И если в отношении первых двух экономических дефиниций («система» и «управление») теоретико-методологические положения достаточно разнообразны (во внимание приняты работы зарубежных классиков – И. Ансофф, М. Вебер, Ф. Гилбрейт, П. Друкер, Ф. Тейлор, А.А. Томсон, А. Файоль и др., пристальное внимание уделяли уровню отдельного субъекта хозяйствования), а также ориентированы на агропромышленный комплекс (процессы перевода системы управления из одного состояния в другое

посредством воздействия на субъектов рыночных отношений аграрной сферы через реализацию ряда инструментов, механизмов, моделей, направленных на материальные, трудовые, земельные, информационные, финансовые и другие ресурсы представлены в работах отечественных ученых – В.Г. Гусаков (см., например, [1]), В.И. Бельский, В.И. Буць, Г.И. Гануш, В.А. Воробьев, Л.Ф. Догиль, М.К. Жудро, С.А. Константинов, М.И. Запольский, Г.М. Лыч, А.В. Микулич, А.В. Пилипук, А.П. Шпак, А.С. Сайганов, А.С. Скакун, М.Н. Антоненко, А.П. Такун и др. детально исследуют то, что в отношении материальных ресурсов разработки ограничиваются вопросами формирования уровней затрат, эффективности их использования и ресурсообеспечения.

Специфика исследования системы управления материальными ресурсами заключается в особо сложной структуре её формирования и необходимости выделения отдельных уровней, что связано с широкой областью её компетенции. Так, нами конкретизировано, что на уровне государства – это сохранение земельного плодородия, поддержание продовольственной безопасности, реализация эффективной государственной аграрной политики, уровни государственной поддержки для достаточного ресурсообеспечения, обеспечение повышения уровня жизни на селе через достойную оплату труда, достижение финансовой устойчивости товаропроизводителей, стимулирование роста добавленной стоимости продукции сельского хозяйства и др.; на уровне конкретного субъекта хозяйствования – эффективное и рациональное использование материальных ресурсов и др. В данной связи обосновано, что неотъемлемой частью системы управления должны выступать следующие ярко выраженные сферы: конъюнктура рынка материальных ресурсов для сельского хозяйства (включая монопольное положение субъектов хозяйствования); процессы обеспечения материально-техническими ресурсами; обеспечение финансовой устойчивости; ресурсопотребления в отраслях сельского хозяйства, включая вопросы ресурсосбережения; анализ материально-денежных затрат при производстве сельскохозяйственной продукции; моделирования и оптимизации материальных затрат; направления снижения себестоимости сельскохозяйственной продукции; бухгалтерский и управленческий учет в агропромышленном комплексе, аудит в сельском хозяйстве; развитие отдельных секторов экономики: топливно-энергетический, химический и др.

Установлено, что развитие научных положений по формированию системы управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве на уровне государства и отдельного товаропроизводителя должно ориентироваться на следующие отличительные черты научно-теоретического спектра (зачастую несовершенство системы управления или отдельных её аспектов является следствием недостаточного внимания к проблеме на более высоком научно-теоретическом уровне):

– отсутствие должного внимания к каждому виду материального ресурса (минеральные удобрения, семена, средства защиты растений, нефтепродукты и др.) с позиции развития рынка ресурсов, процессов приобретения (включая дотирование), эффективного использования и др.;

- неразвитость теоретико-методологических основ проведения комплексного и системного анализа материальных ресурсов с учетом процессного подхода, включая цепное влияние конкретного ресурса на эффективность отрасли растениеводства и животноводства;

- низкая значимость инструментария бухгалтерского, производственного, управленческого, статистического учета ресурсов при формировании себестоимости конкретного вида сельскохозяйственной продукции, а также отсутствие единых подходов к формированию уровней материальных затрат, в том числе в рамках расчета добавленной стоимости, материалоемкости;

- низкий уровень адаптации применительно к сельскому хозяйству и товаропроизводителю инструментов менеджмента, маркетинга, логистики, а также отсутствие должного инструментария стимулирования эффективного использования ресурсов;

- несогласованность применения цифровых технологий при управлении ресурсами и др.

Таким образом, несмотря на глубокую проработанность отдельных теоретико-методологических вопросов в части управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве, их результаты являются относительными как в динамике, так и в разрезе уровней управления, что не позволяет их смоделировать в единую систему управления. Это связано с разным временем проведения исследований и возможностью их сопоставления за счет различий в поставленных целях и задач, а также изменчивостью нормативно-правовых и организационно-экономических условий хозяйствования. В связи с этим нами установлено, что последующая проработка проблемы должна не только устранить ряд сформировавшихся проблем управления материальными ресурсами и учесть действующую практику, но и не допустить развития новых проблем (или заранее предвидеть эффективные инструменты их решения).

В продолжение исследований обратимся к действующей практике управления материальными ресурсами в стране, анализ которой свидетельствует о сложной её структуре:

- на уровне отдельного товаропроизводителя реализуются функции и процессы (направленные на формирование материальных затрат), которые связаны с натурально-стоимостной составляющей ресурсов: координация, планирование расхода ресурсов, организация процессов приобретения и их расхода, анализ использования и мониторинг ресурсов, мотивации рационального и эффективного использования ресурсов, контроль и др.;

- на уровне Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (включая его структурные подразделения) реализуются также ряд функций (планирования, регулирования, анализа, контроля за уровнем использования отдельных видов материальных ресурсов), влияющих на потенциальный уровень материальных затрат;

- отдельные процессы управления координируются и регулируются производителями и поставщиками материальных ресурсов (ОАО «Гродно Азот», ОАО «БеларусьКалий», агрофирмы и др.), финансовыми структурами (Белагропромбанк, Банк развития Республики Беларусь), таможенными

органами Республики Беларусь, товаропроводящими сетями (в частности, ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа»), включая логистические и транспортные компании; консалтинговыми организациями и др.

Таким образом, нами отмечается сочетание по вертикали и горизонтали дивизионной (функции и процессы управления конкретными ресурсами закреплены за структурами аграрного профиля: ГУ «Главная государственная инспекция по семеноводству, карантину и защите растений», ГУ

«Государственная инспекция по испытанию и охране сортов растений», Департамент ветеринарного и продовольственного надзора Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь) и матричной (отдельные функции закреплены за многопрофильными органами управления: Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь, Национальный статистический комитет Республики Беларусь, Государственный таможенный комитет и др.) структур управления. Установлено, что совершенствование сложившейся структуры управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве должно ориентироваться на следующие отличительные черты практического спектра (что характеризует недостаточный уровень проработанности научно-теоретических положений):

- отсутствует обоснованная иерархия целей управления материальными ресурсами как на уровне государства, так и на уровне организации с позиции первичности и значимости задач в рамках тактических и стратегических решений;

- не развита координация субъектов управления материальными ресурсами

- нет четкой системы взаимодействия исполнителей при реализации отдельных функций мониторинга, организации, анализа и контроля в разрезе номенклатуры ресурсов;

- узкий перечень методологического инструментария, позволяющего провести комплексный и глубокий анализ расхода материальных ресурсов и уровня формирования материальных затрат;

- отсутствуют комплексные исследования о тенденциях устойчивости и эффективности рынка материальных ресурсов для сельского хозяйства;

- стимулирующие инструменты ресурсосбережения разработаны в большей части применительно к топливно-энергетическим ресурсам;

- недостаток квалифицированных кадров в сфере ресурсного менеджмента и др.

Следовательно, «систему управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве» как отдельную категорию следует изучать и рассматривать через призму происходящих преобразований во всей национальной экономике, не ограничиваясь только агропромышленным комплексом. В связи с этим нами разработаны *теоретические основы формирования системы управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве в условиях развития цифровой экономики* [2, с. 58-59], которые включают обоснованные предпосылки трансформации процессов в систему управления; выявленные особенности управления материальными ресурсами в условиях цифровой экономики;

определенные отличительные признаки моделей управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве при переходе от «Концепции: Сельское хозяйство – 2» к «Концепции: Сельское хозяйство – 4»; предложенную многосекторную блочную схему детализации материальных ресурсов для сельского хозяйства по направлениям принятия стратегических решений.

Разработка базируется на авторском определении категории «система управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве», которое изучается как единая целостная система, обеспечивающая согласованность определенного перечня задач по субъектам и порядок реализации действий на принципах процессно-функционального подхода относительно материальных ресурсов – начиная с конъюнктуры рынков материальных ресурсов с учетом развития топливно-энергетического комплекса, семеноводства и заканчивая ресурсопользованием на уровне товаропроизводителя – направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности товаропроизводителей продовольствия.

Научная новизна разработки заключается в следующем: во-первых, в обосновании целевой «сферы» (области и направлений) соприкосновения субъектов национальной экономики, влияющих на формирование «ядра» и «оболочки» системы управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве (в качестве «ядра» модели выступает совокупность отдельных товаропроизводителей продукции сельского хозяйства, которыми используются материальные ресурсы; «оболочек» – механизмы, алгоритмы, инструменты и др., подвижность которых предопределяет эффективность использования материальных ресурсов) и взаимодействия субъектов хозяйствования в её рамках влияния; во-вторых, в разграничении четырех ключевых сфер, оказывающих влияние на «ядро»: рынок материальных ресурсов (впервые вводится оборот «достаточное потребление материальных ресурсов» как связующий элементы субъектов хозяйствования в разрезе рынков), топливно-энергетический комплекс, агрохимический сектор, селекция и семеноводство; в-третьих, в выделении стратегических и тактических потоков, имеющих высокий потенциал влияния на трансформацию сфер и оболочек (развитие зеленой экономики, циркулярной экономики и др.). Переход управления материальными ресурсами в новую плоскость реализуется в зависимости от восприимчивости, приоритетности, степени выделения и принятия наукой и практикой отдельных стратегических и тактических потоков, имеющих высокий потенциал влияния, которые нами приравнены к предпосылкам развития экономической системы.

#### **Список использованной литературы:**

1. Гусаков В.Г. Вопросы рыночного развития АПК: избранные труды: в 2 кн. Кн. 2 / В.Г. Гусаков; рец.: Г.И. Гануш, З.М. Ильина; Национальная академия наук Беларуси. – Минск: Беларуская навука, 2013. – 781 с.
2. Макрак С.В. Управление материальными ресурсами в сельском хозяйстве в условиях развития цифровой экономики / С.В. Макрак; под ред. акад. В.Г. Гусакова; Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исследов. в АПК. – Минск: Беларуская навука, 2021. – 329 с.

УДК 334

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: СУЩНОСТЬ,  
ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ВЛИЯНИЕ  
НА УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ**

*Кушбокова Рита Хасбиевна,  
Кушбоков Амирхан Асланович,  
Кабардино-Балкарский государственный  
университет им. Х.М. Бербекова, г. Нальчик*

**Аннотация.** Информационные технологии стали важной и неотъемлемой частью современного бизнеса, что требует более тщательной проработки вопросов внедрения и использования информационных технологий, обеспечения информационной безопасности. В статье раскрываются сущность, возможности использования, положительные и отрицательные стороны влияния информационных технологий на управление бизнесом.

**Abstract.** Information technologies have become an important and integral part of modern business, which requires a more thorough study of the implementation and use of information technologies, ensuring information security. The article reveals the essence, possibilities of use, positive and negative aspects of the influence of information technology on business management.

**Ключевые слова:** информационные технологии, бизнес, бизнес-процессы, управление персоналом, мобильные решения, облачные вычисления, бизнес-аналитика, информационная безопасность.

**Key words:** information technology, business, business processes, personnel management, mobile solutions, cloud computing, business intelligence, information security.

В Федеральном законе РФ от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ (ред. 30.12.2021 г.) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2022 г.) дается следующее определение информационным технологиям: информационные технологии – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации [1].

Информационные технологии начали использоваться в российском бизнесе с момента его возникновения – в начале 90-х годов. Персональные компьютеры, продукты Microsoft Office, Adobe, специализированное программное обеспечение стали обязательным атрибутом многих офисных помещений или заводов уже к концу 90-х годов [2]. Грамотно применяемые информационные технологии нужны бизнесу как один из необходимых компонентов роста и развития компаний, с одной стороны, и как инструмент сокращения затрат, повышения эффективности и сохранения опыта компании, с другой. Информационные технологии и бизнес давно существуют в симбиозе: с развитием технологий создаются новые предприятия, с расширением бизнеса технологии приходят на помощь и делают работу

предприятия более эффективной. «Благодаря информационным технологиям многие традиционные бизнес-модели и концепции революционизированы» (цит. по [2]).

Малый бизнес не может себе позволить регулярное изменение используемых технологий., поэтому здесь на помощь приходят некоторые облачные продукты, которые часто выпускают новые версии продуктов с учетом пожеланий компаний. Например, во время начала пандемии несколько популярных сервисов выпустили важные обновления, направленные на упрощение массового перехода сотрудников на удаленный способ работы. У крупных компаний ситуация другая. Эти компании, не имея возможность постоянно улучшать автоматизированные процессы, могут столкнуться с проблемами роста своей компании и начать проигрывать конкурентам. Поэтому любая корпорация имеет либо в штате, либо в дочерней структуре большой набор архитекторов, аналитиков, дизайнеров, разработчиков, тестировщиков, инженеров и прочих ИТ-специалистов, которые делают процесс разработки и внедрения новой функциональности непрерывным и непрекращающимся. Самым доступным примером здесь являются мобильные приложения банков, имеющие миллионы пользователей. Если один банк забросит поддержку и развитие приложения, и оно будет давать сбои, то приложения конкурентов в это время будут развиваться, предлагая новые возможности и продукты.

Важным аспектом управления компанией, где часто востребованы и активно используются информационные технологии, является управление персоналом HR (Human Resources). Нельзя не отметить, что сегодня во многих компаниях практически все процессы HR, за исключением частных разговоров с сотрудником, подвержены автоматизации и цифровизации. Уже давно автоматизированы процессы начисления заработной платы, учета рабочего времени, хранения персональных данных, кадрового документооборота и т.д. Нельзя не сказать о повсеместном переходе в 2020 году на электронные трудовые книжки [3]. Кроме того, у многих компаний существует выраженная потребность в автоматизации процессов обучения и оценки персонала. К тому же обучение все больше уходит из офлайна в онлайн. Платформы видеосвязи, технологии вебинаров, сервисы онлайн-курсов могут быть как общедоступными, так и внутрикorporативными.

Сервисы поиска сотрудников (рекрутмента) для компаний одновременно являются сервисами поиска работы для кандидатов, и если чего-то не хватает в самом сервисе, то можно настроить интеграцию с собственной информационной системой, например, для более качественного хранения и поиска по базе резюме соискателей, откликнувшихся в течение многих лет. Подобные дополнительные сервисы особенно актуальны для корпораций с тысячами вакансий в разных регионах. Также к разбору резюме на самые популярные (с сотнями откликов в день) вакансии могут подключать нейросети, а первое общение с кандидатами может проводить голосовой робот или чат-бот.

Мы затронули лишь часть наиболее распространенных областей применения информационных технологий в управлении персоналом компании, хотя задач, решаемых в этой области управления, значительно больше.

Использование информационных технологий в управлении бизнесом имеет много плюсов и приносит бизнесу много преимуществ, повышая его



эффективность. Во-первых, «технологии являются источником поддержки и безопасности бизнеса, позволяя: автоматизировать многочисленные процессы компаний, повышать их производительность, что приводит к экономии ресурсов, улучшению качества при меньших затратах, повышению скорости оказания услуг клиентам, обслуживанию большего количества клиентов; легко хранить больше информации при сохранении целостности этой информации; лучше хранить конфиденциальную информацию, чтобы она была менее уязвимой для взлома данных; мгновенно получать информацию, когда это необходимо; анализировать информацию как для изучения прошлых тенденций, так и для прогнозирования будущего; принимать оперативные управленческие решения» (цит. по [2]).

Во-вторых, информационные технологии, будучи хорошо интегрированными в бизнес, сегодня являются частью бизнеса и выступают для него как связь с миром, поскольку бизнес превратился в сеть сложных процессов, взаимодействующих друг с другом. «Благодаря технологиям стало возможным глобализовать бизнес-операции, прежде всего на основе интернета, который является важной частью маркетинговой кампании любого бизнеса и позволяет бизнесу привлекать клиентов по всему миру» (цит. по [2]).

Информационные технологии полностью изменили практически все аспекты бизнеса, что обусловлено причинами, которые мы рассмотрим далее (основано на [2]).

1. Появление мобильных решений. Алгоритмы Google активно продвигают мобильные сайты, делая их приоритетными в поисковой выдаче. Это означает, что владельцы бизнесов и компаний должны обратить особое внимание на оптимизацию своих веб-ресурсов под мобильные устройства. Но почему мобильные решения столь важны не только для бизнеса, но и для потребителей? Представьте себе ситуацию: вы ищете информацию о товаре или услуге, и у вас под рукой только смартфон или планшет. Было бы замечательно, если бы вы могли легко и быстро получить всю необходимую информацию прямо на своем мобильном устройстве, не испытывая неудобств при просмотре сайта на маленьком экране или вводе данных на сенсорной клавиатуре. Мобильные решения позволяют сделать именно это.

2. Феноменом облачных вычислений. Облачные вычисления – это технология, которая дала компаниям новые возможности в передаче своих функций третьим сторонам через Интернет. Вместо того чтобы обрабатывать данные на локальных серверах, компании теперь могут отправлять пакеты с переменными данными в облако, где они будут обработаны и возвращены обратно. Это позволяет компаниям быстро масштабироваться и использовать мобильность без необходимости беспокоиться о сбоях и потере данных. Одним из основных преимуществ облачных вычислений является доступность ресурсов для малого и среднего бизнеса. Раньше из-за высокой стоимости инфраструктуры такие компании не могли себе позволить приобрести необходимые ресурсы для эффективной работы. Однако, благодаря облачным вычислениям, они теперь могут использовать вычислительные мощности и хранилища данных, предоставляемые облачными провайдерами, по мере необходимости.

3. Сегментация клиентов усиливается. Благодаря информационным технологиям расширились аналитические услуги. Например, наличие учетной записи Google может дать компании понять, откуда пользователь, какой браузер он использует, как он попал на веб-сайт, что он делает на этом веб-сайте, как долго он может оставаться и в какой момент он решает уйти.

Существуют еще более продвинутые инструменты бизнес-аналитики, основанные на использовании, частности, технологий SAP и модуля SAP CRM. Модуль SAP CRM (Customer Relationship Management) – это система управления взаимоотношениями с клиентами, в которую «встроены» все инструменты для получения, обновления, анализа информации; оптимизации маркетинговой деятельности, совершенствования служб поддержки/обслуживания клиентов; упрощения и повышения эффективности работы службы продаж; интеграции клиент-системы в прочие автоматизированные модули; повышения качества анализа, поддержки в принятии стратегических решений и т.д. [4, с. 243].

4. Снижение затрат и увеличением полезности. «Аппаратное и программное обеспечение, необходимые для создания программных решений, сделали возможным создать так называемый «рынок покупателя». Стало более доступным и создание программных решений, что позволяет экономить ресурсы компаний» (цит. по [2]).

5. Изменяющаяся потребительская база. Значительная часть современных потребителей технически хорошо подготовлена, поэтому компании должны адаптироваться к этой новой клиентской базе, если они хотят процветать. Можно использовать технологии для улучшения обслуживания клиентов, позволяя им давать отзывы о продуктах и услугах компании и рекомендации о том, что компании могут улучшить в своей деятельности.

6. Повышение внимания к социальному влиянию бизнеса. Появление социальных сетей привело к тому, что теперь пользователь должен прилагать дополнительные усилия, если хочет получать доброжелательные отзывы, оценки от сайтов-проверок и хорошие рекомендации. В связи с этим компаниям необходимо быть внимательными к своей онлайн-репутации и работать над своим цифровым следом [5, с. 24].

Необходимо отметить, что использование информационных, в частности, цифровых технологий имеет и отрицательные последствия, к которым можно отнести: сокращение количества рабочих мест; появление недобросовестных пользователей новых услуг в условиях цифровизации; цифровое мошенничество; пиратство и распространение вредоносного контента; возникновение рисков, связанных с несовершенством, неподготовленностью нормативно-правовой базы, сопровождающей и обеспечивающей протекание процессов цифровизации (риски, связанные с незащищенностью собственности, отсутствием независимого суда, процедур институционального регулирования всех процессов, сопутствующих цифровизации, и т.д.); рост киберпреступности и др. Самые же большие угрозы, которые несет цифровизация, по мнению представителей российского бизнеса, лежат в области информационной безопасности. Ситуация в сфере информационной безопасности постоянно меняется: появляются новые угрозы, растет их количество. Информационные ресурсы продолжают оставаться уязвимыми в силу роста их гибкости и возможностей передачи данных. По мере роста

объема информации более значимым становится вопрос обеспечения ее безопасности, в связи с чем компании должны с повышенной ответственностью подходить к использованию в бизнесе информационных и цифровых технологий [6, с. 149-150].

В заключение можно сказать, что информационные технологии стали важной и неотъемлемой частью современного бизнеса, изменив все его аспекты как в положительную, так и отрицательную сторону, что требует более тщательной проработки вопросов внедрения и использования информационных технологий, обеспечения информационной безопасности.

Информационные технологии не стоят на месте и требуют постоянного развития в каждой конкретной компании. Изменяющиеся бизнес-процессы, новые направления бизнеса, устаревающие платформы реализации, новые требования информационной безопасности двигают бизнес в сторону постоянной актуализации своих информационных систем.

### Список использованной литературы:

1. Об информации, информационных технологиях и о защите информации. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ (в ред. на основе изменений, внесенных Федеральным законом от 29.12.2020 № 479-ФЗ (ред. 30.12.2021), вступающих в силу с 01.01.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/314a79f49a806b40\\_b413fda2b160c63163cb3d6d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/314a79f49a806b40_b413fda2b160c63163cb3d6d/) (дата обращения 02.04.2022)
2. Информационные технологии и их использование в управлении бизнесом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://labvs.ru/mediacenter/tpost/2y6mlg3zx1-informatsionnie-tehnologii-i-ih-ispolzov>
3. Переход на электронный кадровый документооборот [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://zakon.ru/blog/2020/03/10/perehod\\_na\\_elektronnyj\\_kadrovuj\\_dokumentooborot](https://zakon.ru/blog/2020/03/10/perehod_na_elektronnyj_kadrovuj_dokumentooborot)
4. Цифровизация системы государственного управления / Р.Х. Кушбокова, И.А. Бекбоев, А.А. Кушбоков, А.А. Кушбоков // Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития в России и мире: сборник материалов конференции, Нальчик, 23-24 апреля 2021 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2021. – С. 241-244.
5. Шиловский С.В. Влияние отзывов в социальных медиа на доверие, вовлеченность потребителей и продажи розничных сетей // Практический маркетинг. – 2018. – №12 (262). – С. 20-24.
6. Кушбокова Р.Х. Цифровизация экономики: угрозы или возможности для развития предпринимательства / Р.Х. Кушбокова, А.А. Кушбоков // Право и экономика: прогресс и цифровые технологии: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Нальчик, 17-18 октября 2019 года. Том Часть 2. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2019. – С. 142-152.

## ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 1 / 2021

Подписано в печать 15.09.2021

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Гольшева А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»  
Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний»** приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Формула менеджмента»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56  
E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)  
Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>



... 213 ... .. \$20,000

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..

