

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.30.92.088

Совершенствование системы стратегического менеджмента проектирования предприятий пищевой промышленности

Шляков Алексей Викторович

Магистрант,
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ),
25080, Российская Федерация, Москва, шоссе Волоколамское, 11;
e-mail: vadim.ivanov.94@yandex.ru

Иванов Вадим Юрьевич

Магистрант,
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ),
25080, Российская Федерация, Москва, шоссе Волоколамское, 11;
e-mail: vadim.ivanov.94@yandex.ru

Аннотация

Предприятия работают в определенных условиях микро- и макросреды, которые оказывают значительное влияние на их инновационное поведение. Важным элементом анализа и оценки инновационной активности предприятий является выявление факторов, причин и предпосылок инновационной деятельности, которые определяют ее характер или определенные особенности. Инновационная активность организации отражает восприимчивость последней к инновациям и ее способность использовать имеющиеся ресурсы, оценивать интенсивность инновационного процесса и его рациональность, а также располагает разумными организационными и управленческими методами осуществления инновационной деятельности. Раскрытие и идентификация факторов, влияющих на инновационно активные предприятия, позволяют нам определить, что препятствует внедрению новизны, определить область, в которой на предприятиях необходимы программы поддержки и развития этой деятельности. Целью работы является анализ критериев деловой активности казахстанских компаний. Практическая значимость работы заключается в изучении влияния критериев активности на общую экономическую ситуацию в Казахстане.

Для цитирования в научных исследованиях

Шляков А.В., Иванов В.Ю. Совершенствование системы стратегического менеджмента проектирования предприятий пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 5А. С. 647-663. DOI: 10.34670/AR.2023.30.92.088

Ключевые слова

Экономика, проекты, факторы, система поддержки, бизнес.

Введение

Предприятия работают в определенных условиях микро- и макросреды, которые оказывают значительное влияние на их инновационное поведение. Важным элементом анализа и оценки инновационной активности предприятий является выявление факторов, причин и предпосылок инновационной деятельности, которые определяют ее характер или определенные особенности.

Инновационная активность организации отражает восприимчивость последней к инновациям и ее способность использовать имеющиеся ресурсы, оценивать интенсивность инновационного процесса и его рациональность, а также располагает разумными организационными и управленческими методами осуществления инновационной деятельности. Раскрытие и идентификация факторов, влияющих на инновационно активные предприятия, позволяют нам определить, что препятствует внедрению новизны, определить область, в которой на предприятиях необходимы программы поддержки и развития этой деятельности. Ретроспективный анализ деятельности инновационных и активных предприятий позволяет констатировать, что они более гибкие, чем организации, занимающиеся разработкой и внедрением инноваций. Это связано с тем, что современные технологии не стоят на месте, они находятся в непрерывном движении [Анселл, Соренсен, Торфинг, 2017].

Внешние факторы связаны с состоянием окружающей макроэкономической среды, в которой осуществляется инновационная деятельность. Влияние внутренних факторов определяется особенностями инновационных процессов. Внешняя макросреда предприятия косвенно влияет на макроэкономические, политические, социальные, экологические и другие факторы предприятия.

Важной экологической характеристикой инноваций является государственная поддержка как внешний фактор. Правительство посредством регулирования может как поощрять, так и препятствовать инновациям [Берман, Маршалл, 2014]. В процессе взаимодействия с государственными предприятиями возникают такие проблемы, как отсутствие четкой структуры государственной поддержки инновационной деятельности и эффективного механизма обратной связи, непредсказуемость действий государства, административные барьеры и искажение конкуренции.

Обзор литературы

Внутренняя среда предприятия содержит потенциал для его развития и функционирования. В отличие от внешней среды, внутренние факторы включают в себя элементы, на которые компания может непосредственно влиять. Внутренние факторы могут положительно влиять на деятельность предприятия, если есть проблемы в организации взаимоотношений между его элементами [Ву, Лю, Чжао, Цзо, 2017]. Во-первых, это технологии, инструменты и материальные ресурсы, которые являются элементами, формирующими техническую и производственную структуру предприятия [Martens и др., 2018]. А во-вторых, это люди со своими способностями, акционеры, различные социальные группы и так далее. Они могут быть включены в экономические и социальные факторы деятельности предприятия [Гунасекаран, Субраманьян, Пападопулос, 2017].

Группа факторов, характеризующих внутренние ресурсы организации, включает финансовую жизнеспособность организации, потенциал организации в контексте научно-технического прогресса и производственные мощности организации [Прахалад, 2022]. А также факторы, которые в совокупности формируют внутренние экономические отношения, и

способы взаимодействия с внешними факторами: организационная структура и сфера деятельности организации [Брдулак, 2018].

Первая группа факторов связана с производством. Это так называемые факторы производства. К ним относятся исследования и разработки, масштаб производства, загрузка производственных мощностей и жизненный цикл предприятия [Triguero-Sánchez, Peña-Vinces, Guillen, 2018]. Ко второй группе относятся финансовые факторы, такие как предоставление финансовых ресурсов и система контроля затрат. Третья группа – это рыночные факторы [Гунасекаран, Субраманьян, Пападопулос, 2017]. К ним относятся: репутация и имидж компании, ассортимент продукции, система дистрибуции, рекламные кампании, маркетинговые исследования и ценообразование [Брдулак, 2018]. Четвертая группа – организационные факторы, они включают в себя: стратегию и миссию, организационную структуру, организационно-правовую форму, корпоративную культуру, социально-психологический климат в команде [Нейестани, 2017]. Пятая группа – это человеческий фактор, который включает в себя различные особенности, связанные с персоналом.

Другим внутренним фактором является потенциал инновационно активных предприятий, который можно проследить во взаимоотношениях с R & D [Рен, Дэн, Лян, 2018]. Одним из наиболее распространенных показателей, используемых для оценки приверженности организации НИОКР, является уровень расходов, выделяемых на эти виды деятельности. Как правило, большинство исследований в области инноваций фокусируется на роли НИОКР как фактора, определяющего инновации [Triguero-Sánchez, Peña-Vinces, Guillen, 2018].

Инновации тесно связаны с развитием научной базы и научных знаний [Рен, Дэн, Лян, 2018]. Сильная научная база ориентирует инновационную деятельность в наиболее продуктивном направлении. Эта структура может обеспечить объединение потенциальных технологий, что увеличивает возможность нахождения технологической эффективности в связи с некоторыми конкретными целями компании (или отраслевыми задачами) [Фукс, Хесс, 2018].

Материалы и методы

Производственный потенциал определяет перспективу и горизонт промышленного развития предприятия. Большинство казахстанских компаний с устаревшей материально-технической базой не имеют возможности внедрять инновационные процессы, обновлять основные фонды, совершенствовать технологический процесс, увеличивать производственные мощности, и все это из-за отсутствия достаточных средств. Следствием этих обстоятельств является низкое качество их продукции и снижение спроса на нее. Поэтому следует отметить, что компании, у которых нет возможности обновить процесс, неэффективны, и часто темпы роста затрат превышают темпы роста выручки. Рыночная стоимость таких предприятий может быть снижена на значительную величину за короткий промежуток времени [Прахалад, Машелкар, 2022]. Таким образом, современные отечественные предприятия обладают низкой восприимчивостью ко всем видам инноваций (продуктовым, технологическим, организационным и маркетинговым).

Новый технологический прорыв может существенно повлиять на конкурентную среду организации. Если организация разработала новую технологию, это можно считать ее новым конкурентным преимуществом. Поэтому практикующим специалистам следует проводить эффективный анализ макросреды, чтобы выявлять и отслеживать темпы технологических изменений в своей собственной отрасли. Такие аспекты, как продуктовые и технологические инновации, методы маркетинга, привлечение человеческих ресурсов и развитие НИОКР,

являются характерными чертами современных технологических изменений в окружающей среде. Переменные, влияющие на этот процесс, находятся под влиянием долгосрочных стратегических решений, принимаемых руководством. Эти факторы называются «инновационной стратегией фирмы».

Из-за усиления конкуренции инновации все больше зависят от множества специализированных инновационных ресурсов и возможностей. Даже крупнейшие инновационные фирмы не могут полагаться исключительно на внутренние инновационные ресурсы для инновационного процесса, и поэтому они нуждаются во внешних инновационных ресурсах в форме идей, информации, знаний и /или технологий для разработки инноваций. Чтобы проанализировать детерминанты инновационного поведения фирм, необходимо изучить теоретическую базу, которая может охватить всю сложность, многомерный характер и взаимодействие факторов, контролирующих решения о внедрении или неосвоении инноваций, а также выбор инновационной стратегии.

Инновации должны одновременно фокусироваться на многих аспектах, связанных с новыми продуктами, новыми производственными процессами и новыми рыночными и организационными практиками. Кроме того, возможно, что одновременное внедрение более чем нескольких инноваций может быть более эффективным в поддержании или улучшении конкурентных позиций фирмы, чем внедрение только одного типа инноваций.

Поэтому в процессе анализа и оценки инновационной деятельности важно выявлять не только стимулирующие, но и сдерживающие факторы. Исследования ученых позволяют утверждать, что основными внутренними факторами, сдерживающими инновационную активность предприятий, являются: нехватка финансовых ресурсов, низкий потенциал предприятия по разработке и внедрению новизны и нехватка квалифицированного персонала. К числу распространенных проблем в научной сфере относятся: низкая мотивация исследователей; высокая стоимость научных исследований; низкий уровень завершенности разработок. Следовательно, инновационная деятельность в контексте научных разработок представляет собой непрерывное улучшение существующих характеристик экономических категорий для достижения поставленных целей, основанных на внешних и внутренних факторах.

Таким образом, существуют следующие основные проблемы, вытекающие из характера инновационной деятельности: высокие экономические риски и сроки окупаемости, а также стоимость инноваций и стоимость инновационных проектов и т.д. в настоящее время становится очевидным, что существует необходимость разработки конкретных инструментов и методов государственной поддержки и стимулирования внедрения инновационных разработок предприятий. Очевидно, что креативность и инновационные стратегии развития по всему миру в настоящее время приобрели важное значение и играют значительную роль в международной конкуренции. Внедрение творческих и новаторских подходов позволяет инновационным предприятиям относиться к инновациям как к движущей силе развития, объединяющей внутренние и внешние ресурсы, а также создающей ценность для потребителя.

Результаты и обсуждения

Система управления производительностью – это, по сути, разновидность системы управления ошибками (control) закрытых систем управления (Gruchmann, 2018).

Любая организация должна иметь общую систему управления (планирование, организация, контроль и регулирование) и ряд функциональных систем для управления поведением

персонала, затратами, ценами, информацией, финансами, производством, запасами, качеством и т.д. Каждый из них должен обеспечивать качественную и своевременную реализацию планов, основанных на принятии управленческих решений, то есть каждый из них должен иметь свои собственные ключевые критерии и показатели, обеспечивающие необходимую подготовку и принятие управленческих решений (менеджмент) [Гунасекаран, Субраманьян, Пападопулос, 2017].

Системы управления классифицируются по-разному под номером. Классификация может основываться на ресурсе, для управления которым предназначена система (системы финансового контроля, системы производственного контроля, системы контроля поведения персонала).

Также возможно классифицировать в зависимости от типа производительности организационной системы, которая подлежит контролю или регулированию. Общая организационная система должна управлять подсистемами управления каждым из ключевых типов ресурсов.

Критерии для систем управления могут основываться на жестких или гибких принципах управления.

Цели в организации у большинства участников разные: владельцы - получить больше прибыли, работники – более высокую заработную плату, лучшие условия труда, кредиторы - вовремя вернуть вложенные кредиты и проценты по ним, акционеры – вовремя получить дивиденды, наемные менеджеры – более высокую заработную плату, успешную карьеру и т.д.

При проектировании и перепроектировании систем управления используются критерии с жесткими и гибкими принципами управления [Нейестани, 2017].

Критерии, основанные на строгих принципах управления, имеют свои особенности, а именно: 1) планы четко определены; 2) структура управления многоуровневая, бюрократическая; 3) передача информации - "сверху вниз" и «снизу доверху» и ее возможная корректировка на каждом уровне управления, что снижает ее точность (эффект телефона); 4) существует «большое расстояние», когда по разным причинам информация передается с большой задержкой (признаком является доступ к топ-менеджеру только через предварительную запись); 5) контроль, как правило, является тотальным и дорогостоящим; 6) система мотивации жесткая (если хотя бы один показатель не выполняется в полном объеме, стимул отсутствует (нулевой));

Для проектирования систем управления с использованием жестких принципов широко используются критерии, предложенные [Dandage, 2018], а именно: критерии эффективности, качества, экономичности, внедрения инноваций, прибыльности, производительности и удовлетворенности трудовой жизнью. Показатели по этим критериям могут быть однозначно спланированы и отслежены (измерены).

Системы с гибкими принципами управления характеризуются тем, что: цели (планы) размыты с возможностью корректировки в процессе управления; структура низкоуровневая (одно- или двухуровневая, т.е. исполнительный менеджер); отсутствие должностных инструкций, регламентов, стандартов и т.д. основой управления является сам сотрудник, его уровень и добросовестность; короткое расстояние (возможность личного общения с руководителем более высокого уровня, когда этого требует ситуация); контроль, как правило, финансовый; система выплаты вознаграждения за работу гибкая; критерии управления Психологические (человек, специалист, знающий себе цену), уровень поощрения пропорционален проделанной работе [Брдулак, 2018].

Гибкие принципы систем управления включают:

а) принципы Питера Друкера, основанные на личных характеристиках человека, а именно: удовлетворенности потребителей, социальной ответственности, результативности со стороны сотрудника, внутренней продуктивности, настроении сотрудников, оперативных оценках, инновациях, обучении менеджеров, связанные с психологическим и социальным состоянием людей (общества), информацию о которых сложно оценить в количественных величинах. Таким образом, критерии «удовлетворенности потребителей» и «социальной ответственности» требуют повышения уровня корпоративной культуры всех сотрудников и менеджеров организации перед обществом, а критерий «настроения сотрудников» – дополнительных знаний об элементах организационного поведения сотрудников [Анселл, Соренсен, Торфинг, 2017].

Гибкие принципы используются при разработке систем управления, основанных на «организационном поведении» сотрудников (объектом управления является сам сотрудник, его психологическое состояние). Они используются для разработки критериев, которые трудно спланировать и измерить в конкретных цифрах: удовлетворенность трудовой жизнью, уровень корпоративной культуры, уровень менеджера, безопасность организации, стремление быть лучшим (первым).

б) критерии Питерса и Уотермана: преданность делу, ориентация на действия, обращенные к потребителю, связь с жизнью, ценят лидерство, независимость и ответственность, свободу и жесткость одновременно, простоту форм, продуктивность со стороны человека, инновации [Рен, Дэн, Лян, 2018].

в) Критерия Гибсона: приспособляемость, агрессивность, независимость, широкие взгляды, осторожность, внимание, сотрудничество, вежливость, креативность, совершенствование, усердие, равенство, экспериментирование, честность, юмор, инициатива, концентрация, послушание и т.д. [Triguero-Sánchez, Peña-Vinces, Guillen, 2018].

Эти критерии следует рекомендовать для систем управления операционного уровня, что дает возможность лучше выполнять функцию индивидуального планирования, организации работы в команде (team), использовать групповой контроль и т.д.

г) критерии эмоционального управления Гоулмана, Микера и Стюарта - показатели, характеризующие эмоциональный интеллект человека. А именно: когнитивные способности (умственные способности, уровень эмоций, психических переживаний, эмоциональное возбуждение, неуверенность), личный характер (навыки, знания, отношение к мотивации, стрессу, самосознание, самоконтроль, социальное понимание, ответственность за передачу информации; показатели, характеризующие группу, а именно: социальная ответственность группы, взаимоотношения между членами группы (формальное и неформальное лидерство), структура группы, групповой статус, роли и нормы поведения); показатели социальных и интеллектуальных способностей сотрудников организации: внешняя среда, выбор стратегий, технологий управления, организационная структура, совершенствование процессов, культура организации и т.д.

д) смешанные критерии эффективности. К ним относятся критерии Петерсона и Уотермана [Gruchmann, 2018].

Анализируя новейшие источники по менеджменту, мы приходим к следующему списку критериев эффективности, которые могут быть рекомендованы для любой организации, а именно:

- 1) эффективность;
- 2) экономическая эффективность;

- 3) качество;
- 4) рентабельность (выгода/бремя) [рентабельность (выгода/бремя)];
- 5) производительность;
- 6) качество трудовой жизни;
- 7) внедрение новости (нововведения);
- 8) корпоративная культура компании;
- 9) уровень лидерства ;
- 10) Организация безопасности;
- 11) быть лучшим, наиболее успешным, первым;
- 12) Ориентация на клиента.

Проектной единицей системы управления могут быть отдельный человек, группа, функциональная служба, отдел, фабрика, фирма и т.д.).

Структурная модель, представляющая 4 скрытые или зависимые переменные (Н) и 8 независимых или наблюдаемых переменных (X_m), представлена в виде системы уравнений.

$$\begin{aligned}
 Y_1 (0.340) &= - 0.039X_2 + 0.062X_6 + 0.553X_8 \\
 Y_2 (0.269) &= - 0.239 X_5 + 0.402 X_6 - 0.336 X_8 \\
 Y_3 (0.273) &= - 0.358 X_1 - 0.209 X_2 + 0.228 X_7 \\
 Y_4 (0.399) &= + 0.076X_1 - 0.040X_3 - 0.418X_4 + 0.027X_5 + 0.203X_7 - 0.069X_8 + 0.373Y_3
 \end{aligned}$$

Для независимых переменных программа использует прямоугольную форму, а для зависимых переменных – круг.

Тестирование модели.

Процесс оценки результирующей модели состоит из двух этапов:

- 1) валидация модели измерения;
- 2) тестирование структурной модели.

Первый этап выполняется с использованием подтверждающего факторного анализа, второй реализуется с помощью анализа пути.

Этап 1. Оценка коэффициентов показателей модели на предмет валидности показывает приемлемые показатели качества соответствия модели, поскольку большинство из них имеют значения выше 0,7 (рисунок 1). Это подтверждает корреляцию между показателями независимых и зависимых переменных.

Результаты расчетов коэффициентов корреляции характеризуют силу факторной нагрузки для показателя. В рамках этого этапа также проверяется достаточность количества и согласованность показателей между собой для измерения независимых и зависимых переменных. Мы можем сказать, что подтверждающий анализ количественно оценивает качество информационных данных, загруженных в модель. Согласно полученным расчетам, факторная нагрузка на показатели в подавляющем большинстве случаев имеет значения выше 0,7.

Дело в том, что несколько показателей имеют значение факторной нагрузки менее 0,7, что можно объяснить следующим образом:

– X_{15} moretime (0,406) – отражает тот факт, что большинство респондентов участвовали в краткосрочных проектах (до пяти месяцев) или наоборот в проектах более года, а вариант от 0,5 до 1 года в ответах практически не встречается.

– X_{18} addgserv (0,312) – отражает тот факт, что только 2% респондентов отмечают эффект

для своего бизнеса от финансируемых государством научно-технических исследований в форме грантов. То есть подавляющее большинство ответов подтверждают отсутствие какого-либо заметного эффекта от государственного финансирования научно-технических исследований.

– X23-24fmng (0,410; 0,144) – отражает тот факт, что если в опросе участвовали почти все директора компаний, то в некоторых компаниях участвовали только другие администраторы, и только 15% компаний привлекали к опросам финансовых менеджеров.

– Y9trainacc (0.277) – почти все компании отметили отсутствие финансовых потерь от мер, принятых государством, или от участия в государственных проектах.

– Y3-4, 6 инфсерв (0.326; 0.376; 0.463) – характеризует разнообразие векторов движения (структурный рост/снижение) различных видов затрат, что соответствует диверсифицированной структуре участников опроса по видам деятельности.

– X1, X3 benpart (0,315; 0,567) – распределение ответов по этим позициям сильно поляризовано. То есть ответы респондентов примерно поровну разделены между минимальным и максимальным значениями в баллах, а средние баллы практически отсутствуют.

В каждой организации в той или иной форме существуют системы, разработанные с целью отслеживания, оценки, мониторинга и регулирования персонала при выполнении определенных функций, в которых используется один или более из перечисленных двенадцати критериев эффективности системы. Следует обратить внимание, что каждый из них может быть представлен множеством показателей, специфичных для управления их функциями.

В зависимости от времени использования при реализации стратегий организации, критерии могут быть классифицированы на текущие (операционные), среднесрочные и долгосрочные.

Высокая производительность по одному или нескольким критериям не является гарантией выживания компании в сложных условиях. Сложность использования критериев эффективности заключается в том факте, что различные функциональные области деятельности требуют использования разных критериев эффективности внутри компании и даже в разных отделах.

Задача менеджера состоит в том, чтобы определить:

1. Какова значимость и относительный вес каждого критерия эффективности?
2. Какие счетчики оценивают каждый критерий?

Вопрос: Как мне связать систему измерения с увеличением каждого критерия?

Другими словами, менеджер должен определить, как наиболее эффективно использовать систему управления, чтобы обеспечить желаемые результаты организации. Очевидно, приоритеты, веса каждого из перечисленных критериев оценки результативности будут зависеть от ряда факторов: масштаба системы, ее функций – маркетинг, производство, научные исследования и разработки (НИОКР) и разработка проектов (ДКД) и т. д.; тип системы – механический цех, сборочный цех, конвейер, сервисное предприятие, перерабатывающее предприятие; зрелости системы с точки зрения персонала, управление, технологии, организационной структуры и методов.

Основной момент дальнейшего обсуждения заключается в том, что эффективность организационной системы многогранна и что достижение высоких показателей по отдельности или даже по всем критериям одновременно еще не гарантирует успех и выживание организации.

Критерием эффективности является степень, в которой система достигает своих целей, степень завершения "необходимой" работы. Для оценки степени эффективности необходимо оценить по крайней мере три показателя:

- Количество: все ли мы делаем "правильно"?

- Своевременность: делаем ли мы "правильные" вещи вовремя?
- Качество, делаем ли мы "правильные" вещи в соответствии с заранее определенными требованиями (выбранной стратегией)?

Критерий «эффективности» организует процесс планирования. Мы решаем, чего мы достигнем, когда это будет достигнуто, и, конечно, каким стандартам качества все это должно соответствовать. Это верно как для отдельного человека, так и для более высоких уровней или подразделений анализа в организации. Мы не всегда принимаем такие решения на объективной и регулярной основе, и мы не всегда формулируем их явно. Но, так или иначе, мы определяем цели, задачи и работы и действуем в этом направлении.

Чтобы измерить эффективность, мы просто сравниваем то, что намеревались сделать, с тем, чего достигли. Мы можем объективно и явно или субъективно и неявно определить степень эффективности.

Итак, эффективность, во-первых, связана с планированием производства продукции и достижением цели – ее производством или продажей. Это один из основных критериев эффективности организационной системы, поскольку он будет ориентирован на объем производимых ею продуктов (услуг). Можно рассчитать показатели эффективности, которые показывают степень достижения цели за один период по сравнению с другим периодом.

Предмет основан на методах стратегического управления. Сам процесс стратегического управления основан на процессах (этапах) управления: анализе, планировании, внедрении, контроле и принятии решений.

На первом этапе следует проанализировать текущее состояние дальнего и ближнего внешнего окружения и отрасли, в которой работает данный бизнес. Этот анализ позволяет выявить поведение конкурентов на рынке и угрозы для конкретного бизнеса организации.

На втором этапе анализа вам необходимо определить сильные и слабые стороны вашего собственного бизнеса.

Полученная информация позволяет нам искать возможности для дальнейшего существования бизнеса. Каждое из видов деятельности требует постоянного анализа. Но на каждом этапе анализ имеет свои особенности.

Анализ внешней среды должен проводиться по следующим направлениям: анализ политического, экономического, технического и социального состояния отрасли; определение основных экономических характеристик отрасли; определение движущих сил отрасли; оценка сил конкурентов и их позиций в отрасли; прогнозирование вероятных действий ближайших конкурентов; выявление ключевых факторов успеха отрасли; оценка перспектив развития отрасли; определение ключевых критериев для дальнейшего отслеживания их изменений в отрасли.

При анализе внутреннего состояния бизнеса следует обратить внимание на оценку существующей стратегии организации и провести сравнительный анализ организации, а именно: оценка конкурентного состояния организации, оценка структуры затрат организации и конкурентов, оценка стратегических проблем организации, разработка новой стратегии организации.

Полученная информация требует обобщения для принятия решений, а именно: корректировки или развития миссии организации, разработки целей и Конкурентных стратегий для реализации Миссии, Разработки или редизайна Системы управления организацией (выбор ключевых критериев и показателей, построение «состыкованных» или «отстыкованных» структур).

Метод SWOT-анализа позволяет комплексно объединить все характеристики сильных и слабых сторон организации, выявленных угроз в одну матричную структуру и, основываясь на ней, разработать меры по устранению угроз и улучшению состояния отдельного бизнеса. Этот анализ рекомендуется для каждого бизнеса организации. В течение жизненного цикла организации по каждому виду бизнеса накапливается большое количество информации, что затрудняет принятие успешных решений. Использование метода SWOT-анализа помогает менеджерам отфильтровать большую часть избыточной информации и сосредоточиться на ключевых показателях для дальнейшего сбора информации и принятия управленческих решений.

Стратегия проникновения на рынок предполагает, что предприятие проникает на традиционный рынок и предлагает тот же продукт (услугу), что и конкуренты. Эта стратегия широко распространена в Казахстане. Это возможно в связи с процессом создания новых предприятий, когда они выходят на уже занятые рынки, или в связи с постепенным освоением новых видов продукции, которые являются новыми для них, но уже присутствуют на рынке и поставляются другими организациями.

Стратегия развития рынка означает, что предприятие стремится расширить свой рынок сбыта, но не за счет проникновения на существующие рынки, а за счет создания новых рынков или сегментов рынка. Эта стратегия применяется, когда для хорошо известного продукта определяются новые области применения и их, и они начинают использовать их в своих целях.

Стратегия развития продукта реализуется путем создания принципиально новых продуктов, но чаще - модификации существующих продуктов и продажи их на Старых рынках. Этот тип стратегии особенно активно используется организациями в условиях неценовой конкуренции, когда на первый план выходят качественные характеристики.

Стратегия дифференциации продукта означает, что фирма нацелена на более широкий рынок, предлагая продукт, который уникален, выделяется (благодаря своему дизайну, надежности, доступности или некоторым другим характеристикам). Это позволяет создавать потребительские предпочтения, которые не сильно зависят от цены.

Стратегия фокусирования предполагает, что фирма фокусирует (*focuses*) свое внимание на узком рынке или сегменте рынка (на соответствующей группе клиентов, соответствующем типе продукта или услуги или соответствующем регионе).

На основе научных разработок и экономической практики отечественных и зарубежных предприятий сформулированы основные принципы создания и эксплуатации системы управления материальными ресурсами:

1) плюрализм источников и форм материально-технической поддержки (материальные ресурсы могут быть приобретены по прямым контрактам в организациях оптовой торговли или непосредственно у предприятий, производящих данный вид ресурсов);

2) независимость предприятий-поставщиков (продавцов) и предприятий потребителей (покупателей) в использовании по своему усмотрению материальных и финансовых ресурсов, находящихся в пределах их имущественных прав;

3) саморегулирование, основанное на оперировании с помощью контролирующих воздействий (налоги, процентные ставки, таможенные пошлины и т.д.) элементами государственной экономической политики для достижения сбалансированного производства материальных ресурсов;

4) политика сохранения *resource* и борьбы с издержками (основные параметры процесса - материальные ресурсы, материальные затраты, запасы и емкость хранения) – должны

находиться в состоянии равновесия на социально необходимом уровне);

5) интенсификация использования материальных ресурсов в результате достижения максимально возможной глубины их использования в производственном обороте, то есть многократного и многоцелевого использования, главным образом отходов потребления в качестве вторичных материальных ресурсов;

6) сложность (предполагается, что система обеспечивает циркуляцию всех видов материальных ресурсов, необходимых для деятельности компании, включая те, которые предназначены для предоставления информационных, производственных и коммерческих услуг);

7) эффективность (способность системы быстро реагировать на потребности рынка в целом и индивидуальные потребности отдельных предприятий-партнеров);

8) оборачиваемость (возможность свободного перехода продукции как товара из натуральной и вещественной формы в себестоимость и обратно);

9) чувствительность к научно-техническому прогрессу: система должна искать, осваивать и рекламировать новейшие виды товаров и услуг, а также насыщать ими рынок. То же самое касается использования в деятельности компании новейшего оборудования и технологий для продвижения товаров на рынок, обработки информации и обслуживания предприятий-потребителей.;

10) реализация приоритета потребителя (удовлетворение индивидуальных и социальных потребностей рынка) в материальных ресурсах и услугах на общественно необходимом уровне при наименьших затратах).

Эти принципы должны действовать одновременно, поскольку они обеспечивают условия для равновесия состояния и эффективного функционирования системы. В противном случае система управления деформируется, что неизбежно приводит к сбоям в процессе материально-технического обеспечения: возникновению ситуаций дефицита при одновременном увеличении избытка запасов товарно-материальных ценностей.

Следует отметить, что в настоящее время предприятия оснащены компьютерами, с помощью которых становится возможным моделировать материальные потоки с учетом влияния различных факторов внутренней и внешней среды предприятия, а также разрабатывать компьютерные системы, учитывающие эти принципы систем управления материальными ресурсами.

Критерий экономической эффективности основан на стандартах.

Нормирование ресурсов – это процесс анализа использования оборотного капитала, разработки, утверждения стандартов и норм использования оборотного капитала.

Норма использования – это максимально допустимое планируемое количество сырья, материалов и других элементов ресурсов для производства единицы продукции (работы) заданного качества в планируемых производственных условиях (металл, дерево, стекло, мыло, спецодежда и т.д.).

Стандарты являются неотъемлемой частью стандартов. Они разрабатываются для:

– расчета удельного расхода элементов на единицу массы, площади, объема, производственной мощности, при выполнении производственных процессов;

– расчета механических потерь по видам производственных процессов; - расчет отчислений от прибыли; - расчет социальных стандартов.

В соответствии с областями применения рассчитываются нормы: для производства продукции, для нужд ремонта и технического обслуживания, для капитального строительства,

для непроизводственных нужд.

Примерами таких регулирующих показателей являются следующие:

- коэффициенты технологической эффективности (стоимость, трудоемкость, материалоемкость):
 - коэффициенты использования металла;
 - коэффициенты рационального формирования;
 - коэффициенты удельного веса сложных деталей, которые изготавливаются из прогрессивных заготовок;
 - коэффициенты унификации материалов;
 - коэффициенты удельного веса механической обработки деталей, конструкция которых допускает обработку на прогрессивном оборудовании;
 - средний коэффициент запуска деталей (оптических, механических, печатных плат);
 - коэффициенты сборки изделия;
 - удельный вес функционально завершенных оригинальных и заимствованных сборочных единиц, имеющих индивидуальные технические характеристики:
 - удельный вес сборочных единиц, требующих проведения операций подгонки ;
 - удельный вес механизации и автоматизации процесса сборки;
 - показатели стандартных размеров винтов и штифтов в изделии;
 - комплексные показатели технологической эффективности узлов электроустановки;
 - показатели защиты окружающей среды (по вредным исходным компонентам);
 - показатели ресурсосбережения (уровень использования черных и цветных металлов, пластмасс, электроэнергии, газа, тепла, воды, драгоценных металлов: тантала, золота, серебра, платины и т.д.);
 - показатели стандартизации и унификации: коэффициент унификации деталей, сборных узлов, коэффициенты стандартизации, коэффициенты применимости (для стандартных, заимствованных, покупных, типоразмеров, оригинальных деталей и сборочных единиц), коэффициенты повторяемости (стандартные, унифицированные, заимствованные и оригинальные детали и сборочные единицы);
 - годовой экономический эффект от внедрения новых видов оборудования. Показатели эффективности производственного процесса характеризуют удельный объем отдельных факторов в изменениях объема производства:
 - коэффициент ритмичности вывода;
 - коэффициент полноты вывода.

В структуру трудовых норм входят: нормы затрат на рабочую силу и нормы результатов труда.

Первые нормы разработаны для норм расхода физической и нервной энергии исполнителей работ: в зависимости от рабочей нагрузки, занятости в течение рабочей смены, темпа работы, психологического состояния работника; нормы затрат рабочего времени: продолжительность работы, трудоемкость операций, количество исполнителей; нормы, относящиеся к видам деятельности: основная работа, техническое обслуживание, управляемость, численность.

Стандарты результатов труда разрабатываются для: производственных стандартов, стандартов времени или трудоемкости операций; стандартов использования оборудования, производственных площадей и мощностей.

Особенности управления процессом материального обеспечения.

Одной из особенностей системы управления материальными ресурсами является отсутствие

в ней управленческой иерархии, поскольку движение материальных ресурсов осуществляется не Директивными методами, а с помощью реальных рыночных экономических рычагов.

Заключение

Расширенный инновационный процесс проявляется в создании все новых и новых производителей инноваций, в нарушении монополии производителя-первопроходца, который способствует (посредством взаимной конкуренции) улучшению потребительских свойств производимого продукта.

В контексте процесса товарной инновации существуют по крайней мере два экономических субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) инновации. Если инновация представляет собой технологический процесс, ее производитель и потребитель могут быть объединены в одном экономическом субъекте.

Поскольку инновационный процесс превращается в товарный процесс, выделяются две его органические фазы: создание и распространение; диффузия инноваций.

Первая фаза в основном включает последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, Организацию опытного производства и продаж, организацию коммерческого производства. На первом этапе полезный эффект от инновации не реализуется, а только создаются предпосылки для такого внедрения. Это дорогостоящий этап.

На втором этапе общественно полезный эффект перераспределяется между производителями инноваций (НВ), а также между производителями и потребителями. В результате распространения увеличивается количество и качественные характеристики как производителей, так и потребителей. Непрерывность внедряемых процессов влияет на скорость и широту распространения инноваций в рыночной экономике.

Распространение инноваций – это процесс внедрения, посредством которого инновации передаются по каналам связи между членами социальной системы с течением времени.

Библиография

1. Анселл, К., Э. Соренсен и Дж. Торфинг. (2017). Улучшение осуществления политики посредством совместного выработки политики. Политика 45 (3): 467-486. DOI: 10.1332/030557317X14972799760260
2. Берман С. и Маршалл А. (2014), Следующая цифровая трансформация: от ориентированной на индивида экономики к экономике "все для всех", стратегия и лидерство, том 42, № 5, стр. 9-17.
3. Брдулак, Х. (2018), Рейтинг TSL, Дневник газеты Правна, том 118 № 4768, доступен по адресу: http://g2.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/3366000/3366929-tabele-tsl-2018.pdf
4. Ву Г., Лю К., Чжао Х. и Цзо, Дж. (2017). Исследование взаимосвязи между коммуникационно-конфликтным взаимодействием и успехом проекта среди строительных проектных команд. Международный журнал управления проектами, 35 (8), 1466-1482. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>
5. Груманн Т. и Серинг С. (2018), Объяснение социальной ответственности логистики с точки зрения динамичных возможностей, Международный журнал управления логистикой, том. 29 № 4, стр. 1255-1278.
6. Гунасекаран А., Субраманьян Н. и Пападопулос Т. (2017), Информационные технологии для конкурентного преимущества в логистике и цепочках поставок: обзор, Исследование транспорта, Часть Е: Обзор логистики и транспортировки, том 99, стр. 14-33.
7. Дандаж, Р. В., Манта С. С., Рейн С. Б. и БхулаВ. (2018). Анализ взаимодействий между барьерами в управлении рисками проекта. Международный журнал промышленной инженерии, 14 (1), 153-169. <http://dx.doi.org/10.1007/s40092-017-0215-9>.
8. Забайкин, Ю. В. Концепции управления персоналом в теории и практике менеджмента / Ю. В. Забайкин, Е. В. Красавина, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 8-1. – С. 111-117. – DOI 10.34670/AR.2019.90.8.012. – EDN NCTESE.
9. Забайкин, Ю. В. Основные подходы в современной научной литературе к адаптации выпускников высших образовательных организаций / Ю. В. Забайкин, Е. В. Красавина, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня,

- завтра. – 2019. – Т. 9, № 6-1. – С. 102-109. – EDN XBZSOB.
10. Забайкин, Ю. В. Особенности формирования лояльности сотрудников организации / Ю. В. Забайкин, Е. В. Красавина, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 6-1. – С. 110-118. – EDN WRSIPV.
 11. Забайкин, Ю. В. Параметры управления инвестиционной деятельностью предприятия на основе затратного подхода / Ю. В. Забайкин, Д. В. Лютягин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 8-1. – С. 218-229. – DOI 10.34670/AR.2019.90.8.023. – EDN CACRSB.
 12. Забайкин, Ю. В. Процесс формирования организационной культуры как неотъемлемый элемент современной компании / Ю. В. Забайкин, Е. В. Красавина, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 3-2. – С. 605-612. – EDN AFATDG.
 13. Забайкин, Ю. В. Процесс формирования организационной культуры как неотъемлемый элемент современной компании / Ю. В. Забайкин, Е. В. Красавина, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 3-2. – С. 605-612. – EDN AFATDG.
 14. Забайкин, Ю. В. Распределение совместителей при полной взаимозаменяемости рабочих / Ю. В. Забайкин // Kant. – 2017. – № 2(23). – С. 147-155. – EDN YYYNKJ.
 15. Забайкин, Ю. В. Структурные особенности развития экономики в условиях циклических изменений рынка / Ю. В. Забайкин, Д. В. Лютягин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 8-1. – С. 195-206. – DOI 10.34670/AR.2019.90.8.021. – EDN MOSYTM.
 16. Заернюк, В. М. Формирование методического подхода к экономической оценке инновационной активности горного предприятия / В. М. Заернюк, Ю. В. Забайкин, М. С. Скрябин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 1-1. – С. 68-77. – DOI 10.34670/AR.2020.91.1.008. – EDN YNNXRI.
 17. Красавина, Е. В. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства / Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, П. Ф. Анисимов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 4-1. – С. 114-121. – EDN EBDVHR.
 18. Красавина, Е. В. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства / Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, П. Ф. Анисимов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 4-1. – С. 114-121. – EDN EBDVHR.
 19. Красавина, Е. В. Методы и технологии профессиональной адаптации молодых специалистов в учреждениях социальной защиты / Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 7-1. – С. 181-188. – EDN NNXFMF.
 20. Красавина, Е. В. Производственная адаптация молодых специалистов в учреждениях социальной защиты / Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 6-1. – С. 125-131. – EDN OLCZPB.
 21. Красавина, Е. В. Современные методы построения успешной команды в организации / Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, М. Ф. Харламов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 5-1. – С. 155-163. – EDN XVBZOS.
 22. Красавина, Е. В. Современные процедуры и методы управления персоналом и оценка их эффективности / Е. В. Красавина, Ю. В. Забайкин, А. В. Радионов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2019. – № 6. – С. 31-34. – EDN BMQVKU.
 23. Леонова, В. П. Связь человеческого капитала с инновациями в развитие предприятия / В. П. Леонова, В. М. Заернюк, Ю. В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 1-1. – С. 88-97. – DOI 10.34670/AR.2020.91.1.010. – EDN BAVXCE.
 24. Лютягин, Д. В. Вероятность оттока клиента при реализации скоринговой модели в условиях деятельности природоохозяйственного предприятия / Д. В. Лютягин, Ю. В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 5-2. – С. 543-550. – EDN ETUHNBN.
 25. Мартенс, С. Д. Р., Мачадо Ф. Дж., Мартенс М. Л., Сильва Ф. К.П.О. и Фрейтас Х. М. Р. (2018). Связь предпринимательской ориентации с успехом проекта. Международный журнал управления проектами, 36 (2), 255-266. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
 26. Нейестани Б. (2017). Принципы и вклад Гурю Total Quality Management (TQM) в повышение качества бизнеса.
 27. Прахалад, К.К., и Машелкар, Р.А. (2022). Инновации - это святой грааль. Harvard Business Review 88 (7/8), стр. 132-141.
 28. Рен Х., Дэн Х. и Лян Л. (2018). Передача знаний между проектами внутри организаций, основанных на проектах: взгляд на природу проекта. Журнал управления знаниями, 22 (5), 1082-1103. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0184>
 29. Фернивал, Дж., Р. Боаден и К. Уолш. (2018). Оценка возможностей улучшения в организациях здравоохранения: качественное исследование регулирующих органов здравоохранения в Великобритании. Международный журнал по качеству в здравоохранении doi: 10.1093/intqhc/mzy085
 30. Фукс С. и Хесс Т. (2018), Становление гибким в цифровой трансформации: процесс крупномасштабной гибкой трансформации, Материалы Тридцать девятой международной конференции по информационным системам,

Сан-Франциско, стр. 1-17.

31. Хантер, Д. Дж., Х. Клюге, Р. Бенгоа и Э. Якубовски. (2018) Трансформация системы здравоохранения: обеспечение осуществления изменений. В книге "Системы здравоохранения реагируют на неинфекционные заболевания: время для амбиций", под редакцией М. Джакаба, Дж. Фаррингтона, Л. Боргерманса и Ф. Мантинга. Копенгаген: КТО
32. Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). Как улучшить работу фирмы за счет разнообразия сотрудников и организационной культуры. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 378-400. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>

Improving the strategic management system for the design of food industry enterprises

Aleksei V. Shlyakov

Maser Student,
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH),
25080, 11 Volokolamskoehighway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: vadim.ivanov.94@yandex.ru

Vadim Yu. Ivanov

Maser Student,
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH),
25080, 11 Volokolamskoehighway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: vadim.ivanov.94@yandex.ru

Abstract

Enterprises operate in certain micro- and macro-environments that have a significant impact on their innovative behavior. An important element in the analysis and evaluation of the innovative activity of enterprises is the identification of factors, causes and prerequisites for innovative activity that determine its nature or certain features. The innovative activity of an organization reflects the latter's susceptibility to innovation and its ability to use available resources, assess the intensity of the innovation process and its rationality, and also has reasonable organizational and managerial methods for implementing innovation activities. Disclosure and identification of factors influencing innovatively active enterprises allow us to determine what hinders the introduction of novelty, to determine the area in which enterprises need programs to support and develop this activity. The aim of the work is to analyze the criteria for the business activity of Kazakhstani companies. The practical significance of the work lies in the study of the influence of activity criteria on the overall economic situation in Kazakhstan.

For citation

Shlyakov A.V., Ivanov V.Yu. (2023) Sovershenstvovanie sistemy strategicheskogo menedzhmenta proektirovaniya predpriyatii pishchevoi promyshlennosti [Improving the strategic management system for the design of food industry enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (5A), pp. 647-663. DOI: 10.34670/AR.2023.30.92.088

Keywords

Economy, projects, factors, support system, business.

References

1. Ansell, K., E. Sorensen, and J. Thorfing. (2017). Improving policy implementation through collaborative policy making. *Politics* 45(3): 467-486. DOI: 10.1332/030557317X14972799760260
2. Berman, S. and Marshall, A. (2014), *The Next Digital Transformation: From a People-centric to an All-for-All Economy, Strategy and Leadership*, vol. 42, no. 5, pp. 9-17.
3. Brdulak, H. (2018), TSL Ranking, *Diary of the Pravna newspaper*, vol. 118 no. 4768, available at: http://g2.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/3366000/3366929-tabele-tsl-2018.pdf
4. Dandage, R. V., Manta S. S., Rein S. B. and Bhula W. (2018). Analysis of interactions between barriers in project risk management. *International Journal of Industrial Engineering*, 14(1), 153-169. <http://dx.doi.org/10.1007/s40092-017-0215-9>.
5. Fuchs, S. and Hess, T. (2018), *Becoming Agile in Digital Transformation: The Process of Large Scale Agile Transformation*, *Proceedings of the Thirty-ninth International Conference on Information Systems*, San Francisco, pp. 1-17.
6. Furnival, J., R. Boaden, and C. Walsh. (2018). Assessing opportunities for improvement in health care organizations: a qualitative study of health care regulators in the UK. *International Journal of Quality in Healthcare* doi: 10.1093/intqhc/mzy085
7. Grumann, T. and Soering, S. (2018), Explaining the Social Responsibility of Logistics in Terms of Dynamic Opportunities, *International Journal of Logistics Management*, vol. 29 No. 4, pp. 1255-1278.
8. Gunasekaran A, Subramanyan N and Papadopoulos T (2017), *Information Technology for Competitive Advantage in Logistics and Supply Chains: An Overview*, *Transport Research, Part E: Logistics and Transportation Review*, vol 99, pp 14-33.
9. Hunter, D. J., H. Kluge, R. Bengoa, and E. Jakubowski. (2018) *Transforming the Health System: Ensuring Change is Implemented*. In *Health Systems Responding to Noncommunicable Diseases: A Time for Ambition*, edited by M. Jakab, J. Farrington, L. Borgermans, and F. Manting. Copenhagen: WHO
10. Krasavina, E. V. Corporate volunteering in the system of public private partnership / E. V. Krasavina, Yu. V. Zabaikin, P. F. Anisimov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - V. 9, No. 4-1. - S. 114-121. – EDN EBDVHR.
11. Krasavina, E. V. Corporate volunteering in the system of public private partnership / E. V. Krasavina, Yu. V. Zabaikin, P. F. Anisimov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - V. 9, No. 4-1. - S. 114-121. – EDN EBDVHR.
12. Krasavina, E. V. Industrial adaptation of young specialists in institutions of social protection / E. V. Krasavina, Yu. V. Zabaikin, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 6-1. - S. 125-131. – EDN OLCZPB.
13. Krasavina, E. V. Methods and technologies of professional adaptation of young specialists in social protection institutions / E. V. Krasavina, Yu. V. Zabaikin, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 7-1. - S. 181-188. – EDN NNXFMF.
14. Krasavina, E. V. Modern methods of building a successful team in an organization / E. V. Krasavina, Yu. V. Zabaikin, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 5-1. - S. 155-163. – EDN XBBZOS.
15. Krasavina, E. V. Modern procedures and methods of personnel management and evaluation of their effectiveness / E. V. Krasavina, Yu. V. Zabaikin, A. V. Radionov // *Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and law*. - 2019. - No. 6. - P. 31-34. – EDN BMQVKU.
16. Leonova, V. P., Zaernyuk, V. M., Zabaikin, Yu. V. Communication of human capital with innovations in enterprise development // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2020. - T. 10, No. 1-1. – S. 88-97. – DOI 10.34670/AR.2020.91.1.010. – EDN BAVXCE.
17. Lyutyagin, D. V. Probability of customer churn when implementing a scoring model in the conditions of the activity of a natural resource enterprise / D. V. Lyutyagin, Yu. V. Zabaikin // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 5-2. - S. 543-550. – EDN ETUHBN.
18. Martens, C. D. P., Machado F. J., Martens M. L., Silva F. K. P. O. and Freitas H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation with project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
19. Neyestani B. (2017). Principles and contribution of Guru Total Quality Management (TQM) to improve the quality of business.
20. Prahalad, K.K., and Mashelkar, R.A. (2022). Innovation is the holy grail. *Harvard Business Review* 88(7/8), pp. 132-141.
21. Ren H., Dan H. and Liang L. (2018). Knowledge transfer between projects within project-based organizations: A look at the nature of a project. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1082-1103. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05->

2017-0184

22. Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). How to improve the work of the company due to the diversity of employees and organizational culture. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 378-400. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>
23. Wu G., Liu K., Zhao H. & Zuo, J. (2017). Study of the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>
24. Zabaikin, Yu. V. Concepts of personnel management in the theory and practice of management / Yu. V. Zabaikin, E. V. Krasavina, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 8-1. - S. 111-117. – DOI 10.34670/AR.2019.90.8.012. – EDN NCTESE.
25. Zabaikin, Yu. V. Distribution of part-time workers with full interchangeability of workers / Yu. V. Zabaikin // *Kant*. - 2017. - No. 2 (23). - S. 147-155. – EDN YYYYNKJ.
26. Zabaikin, Yu. V. Features of the formation of the loyalty of employees of the organization / Yu. V. Zabaikin, E. V. Krasavina, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 6-1. - S. 110-118. – EDN WRSIPV.
27. Zabaikin, Yu. V. Parameters of managing the investment activity of an enterprise based on the cost approach / Yu. V. Zabaikin, D. V. Lyutyagin // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 8-1. – S. 218-229. – DOI 10.34670/AR.2019.90.8.023. – EDN CACRSB.
28. Zabaikin, Yu. V. Structural features of economic development in conditions of cyclic market changes / Yu. V. Zabaikin, D. V. Lyutyagin // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 8-1. - S. 195-206. – DOI 10.34670/AR.2019.90.8.021. – EDN MOSYTM.
29. Zabaikin, Yu. V. The main approaches in modern scientific literature to the adaptation of graduates of higher educational institutions / Yu. V. Zabaikin, E. V. Krasavina, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - T. 9, No. 6-1. - S. 102-109. – EDN XBZSOB.
30. Zabaikin, Yu. V. The process of forming organizational culture as an integral element of a modern company / Yu. V. Zabaikin, E. V. Krasavina, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - V. 9, No. 3-2. - S. 605-612. – EDN AFATDG.
31. Zabaikin, Yu. V. The process of organizational culture formation as an integral element of a modern company / Yu. V. Zabaikin, E. V. Krasavina, M. F. Kharlamov // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2019. - V. 9, No. 3-2. - S. 605-612. – EDN AFATDG.
32. Zaernyuk, V. M. Formation of a methodological approach to the economic assessment of the innovative activity of a mining enterprise / V. M. Zaernyuk, Yu. V. Zabaikin, M. S. Skryabin // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. - 2020. - T. 10, No. 1-1. – S. 68-77. – DOI 10.34670/AR.2020.91.1.008. – EDN YNNXRI.