

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ¹

С. Н. Кукушкин

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассматривается один из основных бизнес-процессов организации – планирование. В строгом смысле слова планирование не создает добавленную ценность (товар, услугу) для потребителя, но оно позволяет понять, в каких ценностях именно сегодня нуждается потребитель, правильно определить и распределить ресурсы организации на удовлетворение растущих и изменяющихся потребностей. Одновременно с этим планирование выполняет важную организационную роль в организации – оно координирует деятельность ее различных структурных звеньев для реализации как целей самой организации, так и ее подразделений. Планирование обеспечивает гибкость организации в сложных изменяющихся условиях ее деятельности и в то же время способствует выживаемости организации. Автором отмечено, что важным аспектом процесса планирования выступает повышение заинтересованности персонала организации и повышение его мотивации для реализации организационных и групповых целей. Вместе с тем планирование должно способствовать свободе действий структурных подразделений организации. И наконец, не менее важным аспектом разработки планов/прогнозов выступает контроль за их исполнением.

Ключевые слова: скользящее прогнозирование, организация, знания, бизнес-процесс, планирование, структурное подразделение, KPI, рабочая группа, команда, мотивация, информация, SCBIN-технологии, ресурсы, развитие, гибкость, потребитель, период планирования, непрерывность планирования.

PLANNING THE ORGANIZATION ACTIVITY IN ECONOMY OF KNOWLEDGE

Sergey N. Kukushkin

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studies one of the key business processes of the organization, i.e. planning. Planning cannot create added value (a product or service) for the customer, but it allows us to understand what values are required by the customer and to identify and distribute organization resources to meet their rising and changing needs. At the same time planning plays an important organizational role in the organization, as it coordinates the work of its structural bodies in order to attain the goals of the organization itself and its divisions. Planning gives flexibility to the organization in complicate changing conditions of its functioning and helps it to survive. The author points out that the important aspect of the planning process is raising personnel engagement and its motivation to reach organizational and group goals. At the same time planning should promote freedom of structural divisions of the organization. And finally, another important aspect of plan/forecast development is control over their execution.

Keywords: sliding forecast, organization knowledge, business-process, planning, structural division, KPI, ad hock group, team, motivation, information, SCBIN-technology, resources, development, flexibility, customer, planning period, continuous planning.

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке РФФИ, проект № 18-010-00325.

Одним из отличительных признаков экономики знаний, или новой экономики, которая формируется в настоящее время, является то, что это будет экономика постоянных изменений и непрерывного развития. Процессы изменений будут вносить в экономическую систему организованный дисбаланс, способствуя тем самым процессу развития. Если в сегодняшнем и прежнем состоянии экономическая система подвергалась импульсным процессам изменений, что способствовало ее развитию и дальнейшему росту, то в будущем изменения будут постоянны, непрерывны и неожиданны. Ранее любая организация имела возможность среагировать на изменения, если даже не она стала источником этих изменений, и скорректировать свое поведение. Примером может служить компания IBM, которая опоздала с разработкой персонального компьютера, но, выработав свою стратегию, обеспечила себе долготетнее лидерство на мировом рынке компьютерной техники [5].

Изменение ведения человеком своей деятельности обусловлено рядом важных причин. Одной из первых причин является то, что, по мнению специалистов, к середине текущего столетия численность населения планеты стабилизируется на уровне 11–12 млрд человек. Об этом писал в своей работе профессор С. П. Капица [9], а также отмечают и другие специалисты. Примерно к тому же периоду прекратится прирост капитала и возможна даже его отрицательная динамика, на что в своей работе указывает французский экономист Т. Пикетти [16]. Все это и ряд других признаков свидетельствуют о том, что экономическая система плавно переходит из состояния роста к состоянию развития.

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе анализируются причины мирового экономического кризиса 2008–2009 гг., а также его последствия и пути преодоления [1; 2; 3; 4; 10; 15; 17; 18; 21]. Многие авторы чаще всего одной из причин считают неконтролируемый рост

высокорисковых и необеспеченных финансовых инструментов. По нашему мнению, это больше является поводом, чем причиной.

Одной из важнейших причин является изменение технологической парадигмы – переход к NBIC- и SCBIN-технологиям [13]. Вторая важная причина состоит в том, что экономической системе необходимо время для перехода к новому состоянию – от роста к развитию. Решению этих двух важнейших проблем и будет посвящен период нового экономического цикла, т. е. переход к новому состоянию системы может быть осуществлен до середины XXI столетия.

Много это или мало? Смотря с какой точки зрения рассматривать. Экономика роста формировалась и существовала на протяжении всей истории человеческого общества. А можно посмотреть и с другой точки зрения – с момента формирования промышленного производства и первой промышленной революции. В этом случае этот период составил около 300 лет. Таким образом, переход к экономике развития и процесс ее первичного формирования займет около сорока лет. По сравнению с периодом экономики роста это покажется недостаточным. Но необходимо учитывать, что основным фактором производства экономики развития выступают знания, они могут и будут ускорять экономические, а вместе с ними и социальные процессы. Последние 50 лет экономики развития показывают нам, что период от возникновения знания до их признания обществом и коммерциализации сократился в несколько раз по сравнению с ранними этапами первой промышленной революции.

Более того, в экономике роста сначала естественно-научные знания трансформировались в процессы и продукты, а только потом формировались знания о социальной природе, которые позволяли формировать социально-экономические институты. Именно это является целью концепции SCBIN-технологий. Одним из таких социально-экономических институтов выступа-

ет организация. О том, как изменится организация в будущем и каковы будут ее основные характеристики, описано в работах различных авторов [6; 7; 8; 11; 12]. Изменение самой организации неизбежно приведет и к изменению ее бизнес-процессов.

Одним из бизнес-процессов, который претерпит изменения, является планирование. Несмотря на то, что данный бизнес-процесс не создает добавленной ценности для потребителя, а только для самой организации, он играет важную роль, если не ключевую. Оно не только позволяет формировать видение организации в будущем, но и обеспечивает координацию и организацию других бизнес-процессов организации для реализации этого будущего, в том числе и создающих ценность для потребителя. Поэтому организации уже сегодня должны ответить для себя на вопрос, каким должно быть планирование.

Так каким же должно быть планирование в новой организации?

Одной из важных характеристик планирования в современной (новой) организации является обеспечение гибкости всей организации как системы. Многие менеджеры (если не большинство) полагают, что организация представляет собой некий механизм. А следовательно, к ней можно применить законы механики И. Ньютона. Другими словами, если изменить какой-то элемент системы (организации), то это неминуемо приведет к изменению системы в целом. Но практика наиболее продвинутых организаций часто свидетельствует об обратном, т. е. законы естественной природы не всегда применимы в социальной природе или во всяком случае их действие проявляется по-иному.

Гибкость современной организации означает чуткое и своевременное реагирование на запросы потребителей. Сегодня многие организации исходят из следующего правила: сначала привлечь и удовлетворить клиента, а это позволит получить прибыль. В своей работе Д. Хоуп, ссылаясь на Т. Левита, указывает: «...компания

должна научиться думать о себе не как производящей продукцию и оказывающей услуги, но как о *приобретающей клиентов* и совершающей такие поступки, которые заставили бы людей *хотеть* иметь с ней дело» [19].

Второй важной характеристикой планирования является его непрерывность. План как продукт процесса планирования не должен жестко быть привязан к календарному периоду. Он должен чутко реагировать на ситуацию как во внешней среде, так и во внутренней (например, вывод на рынок нового продукта или изменение стратегии конкурентов).

Для обеспечения непрерывности планирования необходимы:

1) получение актуальной и достоверной информации и возможности ее переработки и трансформации в необходимые знания;

2) его децентрализация, что подразумевает свободу действий в принятии решений и распоряжении ресурсами как структурных единиц организации, так и отдельных лиц, занятых в процессе планирования и принятия решений. Основными их задачами должны быть эффективность и гибкость.

Непрерывность планирования обеспечивается *скользящими перспективами или прогнозами* [19]. Сегодня многие менеджеры и специалисты, занятые в процессе планирования, формируя будущее организации, чаще всего исходят из прошлых результатов. Но будущее не всегда есть повторение прошлого, тем более ситуация может изменяться мгновенно. Поэтому планирование должно больше сосредоточиться на краткосрочных прогнозах. Менеджмент организации должен постоянно иметь перед глазами свое будущее состояние. Поэтому для того, чтобы иметь актуальное и достоверное видение будущего, организации необходимо изменить период планирования, как перспективного (т. е. стратегического), так среднесрочного (тактического). Те периоды, на которые планировала свою деятельность организация

ранее и планирует сегодня, не обеспечат ее гибкости и адаптивности. Она всегда будет запаздывать и/или нести необоснованные потери и затраты, что непременно отразится на ее эффективности [22; 23; 24].

Прогнозы должны составляться на 1-1,5 года и разбиваться на этапы, например квартал. Сам прогноз представляет собой связную картину будущего и ближайших перспектив – это прерогатива топ-менеджмента. На его основе структурные подразделения организации формируют

ближайшие планы на квартал. Этот процесс показан на рисунке. В 80-е гг. XX столетия такой подход получил название перманентного планирования, при этом делались попытки его применения при разработке пятилетних народно-хозяйственных планов. Примерно по этой же модели сегодня разрабатывается трехлетний федеральный бюджет России. Настало время использовать перманентное планирование и на уровне организации.

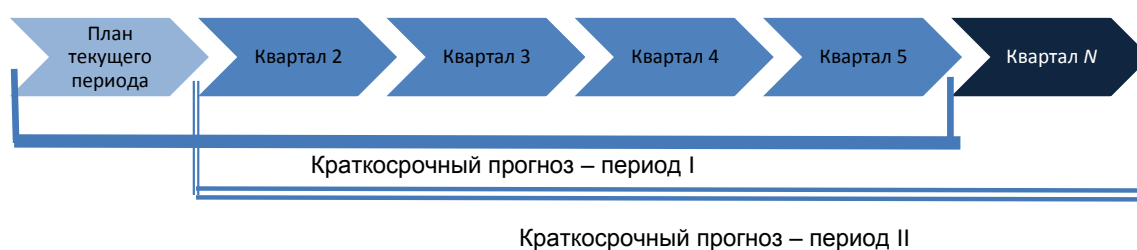


Рис. Схема скользящего прогноза

Планы на текущий период (квартал) могут составляться с использованием методов бюджетирования. Они могут послужить хорошей школой для менеджеров и специалистов структурных подразделений в целях разработки краткосрочных скользящих прогнозов.

Скользящие прогнозы могут составляться одновременно как методом экстраполяции, так и с оценкой будущих тенденций экспертами. Другими словами, скользящий прогноз должен представлять собой ожидаемое будущее на основе тенденций прошлого плюс прогнозируемые и ожидаемые события.

Для организаций, выпускающих продукцию, цикл изготовления которой составляет больше календарного года, эффективнее всего использовать проектное планирование. Проект (изготовление продукции) разбивается на более короткие этапы (периоды времени), которые могут составлять не более трех месяцев.

Для обеспечения гибкости организации ей нужна достоверная, своевременная и актуальная информация. Деятельность

организации многогранна и измеряется большим количеством показателей. Для этого приходится ежедневно получать и обрабатывать большое количество информации. Во многом это становится возможным благодаря применению современных информационных технологий. Но организации совсем не обязательно получать и анализировать все показатели. Для обеспечения ее эффективности и эффективности бизнес-процесса планирования необходимо выработать ключевые показатели эффективности – *KPI*. Такие показатели определяются для каждого бизнес-процесса и структурного подразделения. Сами по себе в большинстве случаев *KPI* не являются финансовыми показателями, но они позволяют получать достоверную и оперативную информацию о состоянии организации и ее бизнес-процессов. В то же время на их основе может формироваться финансовая информация, которую руководство организации и его структурных подразделений способно превратить в знания для принятия эффективных решений.

Получение такой информации должно происходить постоянно, ежедневно или еженедельно в зависимости от масштабов организации и особенностей ее деятельности.

Бизнес-процесс планирования будет эффективен только в том случае, если его продукты (прогнозы) будут эффективно реализованы. Эффективность реализации прогнозов во многом зависит от того, насколько быстро производственные подразделения могут получить необходимые им ресурсы: человеческие, технологические, операционные мощности. Важно, чтобы производственные подразделения сами принимали решения о необходимости привлечения тех или иных ресурсов. Многие опасаются, что подразделения раздуют штаты и неэффективно будут использовать выделяемые им финансовые средства. Как показывает зарубежная практика, эти опасения напрасны. В компаниях, где используется такой подход, не

только не произошло перерасхода средств, но и в большинстве случаев получена значительная экономия [14; 20].

Последним фактором, который может повысить гибкость организации, является повышение эффективности рабочих групп, команд. Команды должны сами определять для себя цели и способы их достижения. Современная практика показывает, что чрезмерный контроль приводит к снижению мотивации и заинтересованности работников и, как следствие, к снижению производительности и эффективности.

Руководство должно осуществлять контроль не отдельных фиксированных показателей, а возможности непрерывного и относительного их улучшения. Для того чтобы добиться эффективности работы команд, должна быть соответствующая система мотивации, которая бы обеспечивала вознаграждение за достижение и улучшение показателей в ретроспективе.

Список литературы

1. Акерлофф Дж., Шиллер Р. Охота на простака. Экономика манипуляций и обмана / пер. с англ. Э. Кондуковой. – М. : Ман, Иванов и Фербер, 2017.
2. Бадалян Л. Г., Криворотов В. Ф. История. Кризисы. Перспективы: Новый взгляд на прошлое и будущее / под ред. и с предисл. Г. Г. Малинецкого. – 2-е изд. – М. : ЛИБРОКОМ, 2012.
3. Бодрунов С. Д. Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка : монография. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : ИНИР им. С. Ю. Витте, 2016.
4. Бодрунов С. Д. Ноономика : монография. – М. : Культурная революция, 2018.
5. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003.
6. Каленов О. Е. Инновационно-технологическое развитие организации. Перспективы экономики знаний [Электронный ресурс] : монография. – М. : Импульс, 2019.
7. Каленов О. Е. Роль технопарковых структур в процессе интеграции горнодобывающих регионов в экономику знаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 1 (103). – С. 96–104.
8. Каленов О. Е. Характеристики и особенности виртуальных организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 5 (101). – С. 117–123.
9. Капица С. П. Мировой демографический кризис и Россия // Будущее России. Вызовы и проекты: История. Демография. Наука. Оборона / под ред. Г. Г. Малинецкого. – 3-е изд. – М. : ЛИБРОКОМ, 2013.

10. Комлос Д. Что должен знать каждый, кто изучает экономику, и о чем не написано в обычных учебниках : монография / науч. ред. российского издания С. Д. Бодрунов. – М. : ИНИР им. С. Ю. Витте, 2018.
11. Кукушкин С. Н. Экономика информационного общества : монография [Электронный ресурс]. – М. : Импульс, 2018.
12. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
13. Малинецкий Г. Г. Чтоб сказку сделать былью...: Высокие технологии – путь России в будущее. – 3-е изд. – М. : Ленанд, 2015.
14. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003.
15. От рецессии к стабилизации и экономическому росту : материалы VIII Международной научно-практической конференции. 19–20 февраля 2016 г. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016.
16. Пикетти Т. Капитал в XXI веке. – М. : Ад Маргинем Пресс, 2016.
17. Производство, наука и образование России: системный подход : сборник материалов IV Международного конгресса (ПНО IV) / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. – М. : ИНИР им. С. Ю. Витте, 2018.
18. Форсайт «Россия»: новое индустриальное общество. Будущее. – Т. I : сборник пленарных докладов IV Санкт-Петербургского Международного экономического конгресса (СПЭК 2018) / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб. : ИНИР им. С. Ю. Витте, 2018.
19. Хоуп Д. Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке / пер. с англ. Н. И. Кобзаревой; под общ. ред. Д. А. Рябых. – М. : Вершина, 2007.
20. Хэрри М., Шредер Р. 6 SIGMA. – М. : Эксмо, 2003.
21. Чанг Х.-Д. Как устроена экономика / пер. с англ. Е. Ивченко. – 3-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
22. Янковская В. В. «Новые потребители» и тенденции современного менеджмента // Трансформация научной мысли в XXI веке : сборник статей Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 488–494.
23. Янковская В. В. Алгоритм модели процесса планирования для фирмы, работающей на внешнем рынке // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 4 (25). – С. 148–152.
24. Янковская В. В. Стратегическая информация и знания как элементы экономической системы // Современная российская наука глазами молодых исследователей : материалы Всероссийской электронной научно-практической конференции – форума молодых ученых и исследователей. – М., 2011.

References

1. Akerloff Dzh., Shiller R. Okhota na prostaka. Ekonomika manipulyatsiy i obmana [Hunting a Simpleton. Economics of Manipulation and Fraud], translated from English by E. Kondukova. Moscow, Man, Ivanov i Ferber, 2017. (In Russ.).
2. Badalyan L. G., Krivorotov V. F. Istoriya. Krizisy. Perspektivy: Novyy vzglyad na proshloe i budushchee [History. Crises. Prospects: New Look at the Past and Future], edited by G. G. Malinetskiy. 2nd edition. Moscow, LIBROKOM, 2012. (In Russ.).
3. Bodrunov S. D. Gryadushchee. Novoe industrialnoe obshchestvo: perezagruzka, monografiya [The Future. New Industrialized Society: Re-Loading, monograph]. 2nd edition. Saint Petersburg, INIR named after Witte, 2016. (In Russ.).

4. Bodrunov S. D. Noonomika, monografiya [Noonomics, monograph]. Moscow, Cultural Revolution, 2018. (In Russ.).

5. Grouve E. Vyzhivayut tolko paranoiiki. Kak ispolzovat krizisnye periody, s kotorymi stalkivaetsya lyubaya kompaniya [Only Paranoiaks will Survive. How can you Use Crisis Periods Facing any Organization], translated from English. Moscow, Alpina Publisher, 2003. (In Russ.).

6. Kalenov O. E. Innovatsionno-tehnologicheskoe razvitie organizatsii. Perspektivy ekonomiki znaniy, monografiya [Innovation and Technological Development of the Organization. Prospects of Economy of Knowledge, monograph] [E-resource]. Moscow, Impuls, 2019. (In Russ.).

7. Kalenov O. E. Rol tekhnoparkovykh struktur v protsesse integratsii gornodobyvayushchikh regionov v ekonomiku znaniy [The Role of Techno-Park Structures in the Process of Integrating Mining Regions in Economy of Knowledge]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 1 (103), pp. 96–104. (In Russ.).

8. Kalenov O. E. Kharakteristiki i osobennosti virtualnykh organizatsiy [Characteristics and Specific Features of Virtual Organizations]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 5 (101), pp. 117–123. (In Russ.).

9. Kapitsa S. P. Mirovoy demograficheskiy krizis i Rossiya [Global Demographic Crisis and Russia]. *Budushchee Rossii. Vyzovy i proekty: Istoriya. Demografiya. Nauka. Oborona* [The Future of Russia. Challenges and Projects: History. Demography. Science. Defense], edited by G. G. Malinetskiy. 3th edition. Moscow, LIBROKOM, 2013. (In Russ.).

10. Komlos D. Chto dolzhen znat kazhdyy, kto izuchaet ekonomiku, i o chem ne napisano v obychnykh uchebnikakh, monografiya [What Every Student of Economics Must Know that is not Included in Ordinary Text-Books, monograph], edited by S. D. Bodrunov. Moscow, INIR named after Witte, 2018. (In Russ.).

11. Kukushkin S. N. Ekonomika informatsionnogo obshchestva, monografiya [Economics of Information Society, monograph] [E-resource]. Moscow, Impuls, 2018. (In Russ.).

12. Lalu F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Setting-up the Organization of the Future], translated from English V. Kulyabina. 2nd edition. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. (In Russ.).

13. Malinetskiy G. G. Chtob skazku sdelat bylyu...: Vysokie tekhnologii – put Rossii v budushchee [To Make Dreams True... High Technologies as Russia's Way to the Future]. 3th edition. Moscow, Lenand, 2015. (In Russ.).

14. Nili E., Adams K., Kennerly M. Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniya uspekha v biznese i upravleniya im [Efficiency Light: the Map of Balanced Figures for Estimating Success in Business and Management], translated from English. Dnepropetrovsk, Balans-Klub, 2003. (In Russ.).

15. Ot retsessii k stabilizatsii i ekonomicheskomu rostu, materialy VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 19–20 fevralya 2016 g. [From Recession to Stabilization and Economic Growth, materials of the 7th International Conference. 19–20 February 2016]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2016. (In Russ.).

16. Piketti T. Kapital v XXI veke [Capital in the 21st Century]. Moscow, Ad Marginem Press, 2016. (In Russ.).

17. Proizvodstvo, nauka i obrazovanie Rossii: sistemnyy podkhod, sbornik materialov IV Mezhdunarodnogo kongressa (PNO IV) [Production, Science and Education in Russia: System Approach: collection of materials of the 4th International Congress], edited by S. D. Bodrunov. Moscow, INIR named after Witte, 2018. (In Russ.).

18. Forsayt «Rossiya»: novoe industrialnoe obshchestvo. Budushchee. Vol. I, sbornik plenarnykh dokladov IV Sankt-Peterburgskogo Mezhdunarodnogo ekonomicheskogo kongressa (SPEK 2018) [Foresight 'Russia': New Industrial Society. The Future. Vol. 1. Collection of reports of the 4th St. Petersburg International Economic Congress], edited by S. D. Bodrunov. Saint Petersburg, INIR named after Witte, 2018. (In Russ.).
19. Hope D. Finansovyy direktor novoy epokhi. Kak finansovyy upravlyayushchiy mozhет izmenit svoyu rol i obespechit uspekhi kompanii na rynke [Finance Director of the New Era. How Finance Manager can Change his/her Role and Provide Success of the Company on Market], translated from English by N. I. Kobzareva; edited by D. A. Ryabykh. Moscow, Vershina, 2007. (In Russ.).
20. Harry M., Shreder R. 6 SIGMA. Moscow, Eksmo, 2003. (In Russ.).
21. Chang H.-D. Kak ustroena ekonomika [How Economy is Made], translated from English by E. Ivchenko. 3th edition. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. (In Russ.).
22. Yankovskaya V. V. «Novye potrebiteli» i tendentsii sovremennogo menedzhmenta [‘New Customers’ and Trends of Today’s Management]. *Transformatsiya nauchnoy mysli v XXI veke, sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Transformation of Academic Thought in the 21st Century: collection of articles of the International Conference]. Moscow, 2017, pp. 488–494. (In Russ.).
23. Yankovskaya V. V. Algoritm modeli protsessa planirovaniya dlya firmy, rabotayushchey na vneshnem rynke [Algorithm of the Planning Process Model for the Company Working on Foreign Market]. *Evraziyskiy soyuz uchenykh* [Eurasian Association of Scientists], 2016, No. 4 (25), pp. 148–152. (In Russ.).
24. Yankovskaya V. V. Strategicheskaya informatsiya i znaniya kak elementy ekonomicheskoy sistemy [Strategic Information and Knowledge as Elements of Economic System]. *Sovremennaya rossiyskaya nauka glazami molodykh issledovateley, materialy Vserossiyskoy elektronnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii – foruma molodykh uchenykh i issledovateley* [Today’s Russian Science in View of Young Researchers: materials of the All-Russian E-Conference – Forum of Young Scientists and Researchers]. Moscow, 2011. (In Russ.).

Сведения об авторе

Сергей Николаевич Кукушкин

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: kykychkin@mail.ru

Information about the author

Sergey N. Kukushkin

PhD, Assistant Professor of the Department
for Industrial Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: kykychkin@mail.ru