

УДК 658

## ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. П. Петухова

БОКИТУ (филиал) ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

В статье рассматривается проблема определения ключевых целей промышленного предприятия. Качественная разработка системы целей организации требует четкого решения ряда теоретических вопросов: создания классификации целей, формулировки принципов построения системы целей, разграничения требований к ней.

*Ключевые слова:* производственный менеджмент, производство, управление, эффективность.

В современных условиях наиболее целесообразным для промышленного предприятия будет внедрение организационно-экономического механизма формирования стратегии развития промышленного предприятия, отвечающего следующим требованиям:

- формирование стратегии развития промышленного предприятия должно основываться на единой терминологии;
- при формировании стратегии развития промышленного предприятия необходимо учитывать деятельность промышленного предприятия на рынках товаров, капиталов и труда;
- стратегии развития промышленного предприятия должен быть направлен на сбалансированное удовлетворение потребностей всех заинтересованных в деятельности промышленного предприятия контрагентов;
- принятие решения по выбору стратегических альтернатив должно основываться на единой классификации стратегий;
- соблюдение вышеуказанных требований обязательно на всех этапах процесса формирования стратегии развития промышленного предприятия;
- реализация стратегии развития промышленного предприятия должна обеспечивать промышленного предприятия достижение и развитие стратегии развития на рынках товаров, капиталов и труда.

При этом промышленное предприятие получит инструмент, позволяющий реализовать сбалансированное управление не только на стратегическом, но и на тактическом и оперативном уровнях, которое будет опираться на реализацию ключевых целей предприятия.

Рассмотрим механизм определения ключевых целей промышленного предприятия. Для этого попытаемся ответить на вопрос: «Что же важнее для организации - прибыль или рентабельность?» Ответ не представляется однозначным.

Очевидно, что в период освоения новой высококачественной продукции возможно падение рентабельности, опережающее снижение прибыли.

Что касается цели «увеличение рыночной стоимости акций», то она в конкретный момент времени может быть недостижима в силу конъюнктуры на рынке ценных бумаг и действия внешних факторов, практически не зависящих от организации.

Иногда в литературе в один ряд ставятся цели разного масштаба. Так, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури ставят в один ряд доход на капитал, размер дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж [5]. Между тем, по известной формуле Дюпона, рентабельность капитала может быть определена как произведение рентабельности продаж и оборачиваемость активов. С целью увеличения размера дивидендов наблюдается обратная ситуация: выплаты дивидендов зависят от рентабельности капитала и решения акционерного общества о распределении прибыли. При этом российская практика показала, что акционерное общество вполне может существовать, не выплачивая дивидендов.

Нечто подобное находим у Р.А. Фатхутдинова, который равными по масштабу счита-

ет повышение качества товаров, расширение рынка сбыта, ресурсосбережение и одно из средств их достижения - организационное развитие (организационный уровень производства) [2].

Встречается и прямая подмена генеральной цели организации ключевыми.

Так, Г.В. Щекин классифицирует программные цели предприятия на текущую, краткосрочную, среднесрочную и перспективную. Текущая цель - «выжить» и обеспечить задел для сохранения устойчивого положения на внутреннем рынке; краткосрочная - сделать фирму способной сохранять устойчивое положение на внутреннем рынке и защищаться от ограниченной иностранной конкуренции; среднесрочная - стать фирмой-лидером, способной добиться ведущего положения среди предприятий-конкурентов на внутреннем рынке и начать конкурировать на внешнем; долгосрочная - создать фирму, способную к эффективной внешней конкуренции; перспективная - захват и надежное удержание определенной доли международных рынков в области своей специализации [3].

Бесспорно, обеспечение конкурентоспособности продукции и услуг организации следует рассматривать как одну из ключевых целей. Именно конкурентоспособность продукции и услуг составляет основу конкурентоспособности организации. Имеются разные определения конкурентоспособности продукции (услуг): как комплекса потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество этого товара над другими в условиях широкого предложения товаров-аналогов [1], как степени притягательности продукта для потребителя, как относительной характеристики конкретного проявления степени реализации потенциала самого предприятия и условий его функционирования [4].

С определением Н.С. Яшина нельзя согласиться, т. к. он рассматривает конкурентоспособность продукции фактически как результат, зависящий от всего перечня факторов, взаимодействующих для достижения целей организации. Из такой трактовки следует, что конкурентоспособность товара является генеральной целью организации. В реальности же преимущество над конкурентами еще не означает удовлетворения требований потребителей, прибыль можно увеличить и не повышая конкурентоспособности (выгода от снижения цен бывает меньше, чем выгода от снижения издержек, при относительно стабильных ценах), т. е. потенциала конкурентоспособности зачастую недостаточно для выполнения миссии организации, а для реализации ряда основных и ключевых целей использования потенциала конкурентоспособности в максимальной степени в конкретной ситуации может быть нецелесообразным. Следует обратить внимание на то, что зачастую не все резервы получения прибыли являются резервами повышения конкурентоспособности. В силу разнонаправленного воздействия различных факторов затраты на производство товара и его качественные характеристики таковы, что предприятие лишь сохраняет по данной позиции долю на рынке и в то же время имеет некоторый прирост прибыли.

Объективно существующее разнонаправленное воздействие факторов приводит к необходимости выбора наиболее значимых из них с позиции повышения конкурентоспособности товара и реализации основных организационных целей (например, может встать проблема выбора между резервами интенсификации технологических процессов и резервами снижения внутрисменных потерь рабочего времени, резервами использования собственного капитала и привлечения заемного, резервами использования производственных площадей и резервами использования времени работы оборудования и т. д.). В силу этого определения А.Н. Романова и др. и О.Б. Стрекалова являются предпочтительными.

Является дискуссионным и трактовка Н.С. Яшиным конкурентоспособности предприятия как возможности и динамики приспособления к условиям рыночной конкуренции. По видимому, в определении должны сочетаться не возможность и динамика, а возможное и реальное приспособление к условиям рыночной конкуренции (т. к. динамика приспособления может быть как негативной, так и позитивной). Под возможностями приспособления в конечном счете надо считать не резервы использования организационного, производственно-технологического, финансово-экономического, кадрового потенциала (как у Н.С. Яшина), а

возможность выиграть соревнование на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей, а также за счет использования маркетинговых возможностей (правильного выбора целевого рынка и его сегмента, эффективности маркетинговых коммуникаций (рекламы, «паблик рилейшенс» и др.), использования резервов постпродажного обслуживания (сервисного, гарантийного). Вместе с тем ряд внешних возможностей, таких, как выбор рынков сбыта и поставщиков с учетом географического месторасположения предприятия, использование налоговых льгот, государственных дотаций, субсидий и др., оказывают влияние на потребительские и стоимостные характеристики и в силу этого не рассматриваются как самостоятельные составляющие конкурентоспособности предприятия.

Необходимо отметить особенности целевого блока «конкурентоспособность предприятия» (в отличие от комплекса целей, реализация которых обеспечивает прибыль (доход) организации): увеличение объема реализации (выпуска) по всей совокупности выпускаемых изделий или по отдельным ее видам, экономия ресурсов, рост внереализационной прибыли, повышение качества продукции и т.д.).

Во-первых, определяя пути повышения конкурентоспособности, необходимо ориентироваться на возможную эффективность потребления продукции (услуг); во-вторых, само существование отдельного целевого блока «конкурентоспособность предприятия» во многом связана с тем, что базой сравнения при формировании целевых показателей конкурентоспособности является не уровень предыдущего периода, не плановое значение показателя, а эталонные величины, достигнутые ведущими фирмами, выпускающими аналогичную продукцию (оказывающие аналогичные услуги) или товары-заменители, и действующими на том же рынке.

Из теории известны четыре стратегии конкуренции: виолентная (силовая), пациентная (нишевая), коммутантная (приспособительная) и эксплерантная (пионерская). Виолентная стратегия предполагает доминирование на обширном рынке, пациентная - доминирование в узком сегменте рынка, коммутантная - удовлетворение нестандартного спроса на локальном рынке, эксплерантная - привитие спроса на принципиально новые товары. Выбор стратегии конкуренции предопределяется масштабом компании, ее фундаментальными особенностями: относительным уровнем издержек, масштабом НИР, степенью специализации, сложностью и стандартностью (нестандартностью) продукции, ее качеством, развитостью сбытовой сети, возможностями проведения крупных рекламных кампаний, степенью устойчивости компании, характеристиками спроса (массовый или локальный), приоритетностью факторов конкурентной борьбы (высокой производительности, приспособленности к особому рынку, гибкости реакции и многочисленности продавцов, лидерства в нововведениях).

Отсюда следует вывод: не существует унифицированных путей обеспечения конкурентоспособности организации. Тем не менее независимо от размера компании принципиальным вопросом является вопрос о целесообразности диверсификации.

Очевидно, что на конкурентоспособность организации влияют разнообразные факторы, которые определяют и размер дохода (прибыли). В то же время управление конкурентоспособностью имеет специфику, связанную с тем, что конкурентоспособность характеризует сравнительное преимущество предприятия.

Для реализации этих преимуществ организация может использовать ценовые и внеценовые факторы, стремиться соответствовать стандартам, установленным основными конкурентами, приобретая сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие из тех же источников, переманивая управляющих и специалистов из других компаний той же отрасли, копируя систему управления или используя свои сильные стороны, а также создавать уникальную продукцию, опираясь на мощные подразделения и службы НИ ОКР [3 получения дохода и поддержания конкурентоспособности является экономия ресурсов.

Следует отметить, что в разные периоды истории нашей страны экономии ресурсов придавалось разное значение. Наибольшее признание эта проблема получила в 80-е годы, что отразилось и в формулировке главной задачи государственного предприятия: «всемерное

удовлетворение общественных потребностей и граждан в его продукции, работах и услугах с высшими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах» [8], т. е. по сути обеспечение эффективности деятельности предприятия. Такая трактовка имела право на существование (несмотря на то, что в стратегическом аспекте эффективность производства выступает как средство удовлетворения потребностей в конкретных видах продукции, услуг), т. к., во-первых, социалистическая экономика, по мнению известного венгерского экономиста Я. Корнай, является экономикой дефицита [4], и повышение эффективности позволяет сглаживать эту проблему; во-вторых, в условиях единого народнохозяйственного комплекса (централизованного распределения капитальных вложений) сэкономленные ресурсы могли быть использованы в других звеньях народного хозяйства. Понятно, что речь идет не о натуральной, а стоимостной форме ресурсов.

В условиях рынка долговременное существование организации связано с ее развитием на базе прибыли (дохода), и ресурсосбережение рассматривается как один из возможных источников ее получения (роста); общественная значимость (для предприятия) ресурсосбережения утрачивается.

Обеспечение финансовой устойчивости организации является актуальной задачей. Некоторые авторы рассматривают рентабельность в качестве единственного критерия финансовой устойчивости предприятия. Так, В. Самочкин границу финансовой устойчивости машиностроительных предприятий, производящих сложную бытовую технику, определил через значения рентабельности активов и рентабельности собственных активов [8].

Признавая роль рентабельности активов в обеспечении финансовой устойчивости предприятия, подчеркнем, что этот показатель не отражает ликвидность и платежеспособность. Подтверждением этого является формулирование основной проблемы финансового менеджмента как дилеммы: либо рентабельность, либо ликвидность [5]. На практике оказывается трудно совместить динамичное развитие (наращивание оборота, быстрое освоение рынка) с наличием достаточного уровня денежных средств и высокой платежеспособности.

В то же время игнорирование данного противоречия, принесение рентабельности в жертву ликвидности и платежеспособности в конце концов может поставить предприятие в сложное положение как с позиции сохранения собственного капитала, так и привлечения заемных средств.

Из формулы эффекта финансового рычага видно, что, несмотря на большее влияние на итог дифференциала, плечо финансового рычага (соотношение заемных и собственных средств) также играет немаловажную роль. Оно не в состоянии (при значительном превышении заемных средств над собственными) превратить эффект финансового рычага в свою противоположность, но уменьшить его до экономически невыгодной величины, стремящейся к нулю, в состоянии. Нельзя сбрасывать со счетов и оценку банками риска невозвращения кредитов, учитывающую ликвидность и платежеспособность ссудозаемщика.

Японский экономист Номура считает: «Теоретическая ошибка заключается в том, что предоставление займа и его оплата рассматриваются в одном временном аспекте.

Однако для предприятия обычно существует временное различие между продажей в кредит и обязательством уплаты. Следовательно, если у крупного предприятия ухудшаются показатели ликвидности, то это не означает возникновения «нездорового состояния», а, напротив, указывает на использование кредитной разницы в качестве капитала» [6].

К финансовым целям относятся не только рентабельность капитала и ликвидность, но и уровень денежной наличности, оборачиваемости активов.

Дефицит денежной наличности ведет к снижению деловой активности предприятия, простоям в его работе, а при длительном сохранении такого положения - к признанию предприятия банкротом. На оборачиваемость активов следует смотреть дифференцированно. Оборачиваемость основных фондов (фондоотдача) может существенно исказить степень их использования в силу действия ценовых факторов. На это указывают специалисты Экспертного института Российского союза промышленников и предпринимателей, которые определили, что в 2013 г. в текстильной промышленности нашей страны существенный рост обра-

чиваемости был достигнут лишь по основным средствам - в 1,66 раза. Однако причиной роста оборачиваемости основных средств являлся лишь обгоняющий рост стоимости реализации над стоимостью основных средств, т. е. наблюдался чисто инфляционный эффект. В то же время отмечается, что снижение коэффициента оборачиваемости материальных оборотных средств является реальным индикатором ухудшения состояния отрасли, поскольку такая динамика свидетельствует о росте величины средств, которая «связана» в малоликвидной форме запасов [261, с. 66].

Это утверждение нуждается в уточнении. Во-первых, замедление скорости оборота материальных запасов возможно при достижении предприятием положительных результатов как в настоящем, так и в будущем (рост реализации, снижение себестоимости продукции), и не всегда рост скорости оборачиваемости материальных запасов в условиях инфляции свидетельствует о правильно принятом решении. Во-вторых, в отличие от материальных запасов снижение фондоотдачи всегда должно рассматриваться негативно, что объясняется следующими причинами: в себестоимости продукции учитывается расход материальных запасов (а не сами запасы), амортизация списывается на себестоимость исходя из всей величины основных фондов, в том числе резервных мощностей; скорость оборота основных фондов в десятки (а то и в сотни) раз ниже, чем скорость оборота материальных запасов, потому становится бессмысленным создание запасов оборудования, площадей в связи с инфляционными тенденциями, чему препятствует и то обстоятельство, что если запасы сырья и материалов – медленно реализуемые активы, то основные фонды - трудно реализуемые постоянные активы.

К числу распространенных ошибок при формулировании целей организации следует отнести не только подмену генеральной цели ключевыми, слабое использование ситуационного подхода, но и отсутствие взаимосвязи между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными целями, подмену количественных целей качественными, неудачные названия отдельных групп целей, объединение в один блок целей, не связанных между собой.

Так, Ю.Д. Красовский, приводя цели фирмы «Хьюлетт Паккард», в качестве краткосрочной называет цель «удержать постоянных клиентов», среднесрочной - «найти новых заказчиков», долгосрочной - «расширить контингент заказчиков на 1- 20 процентов» [7]. Очевидно, что при таком подходе не реализуется принцип «будущее начинается сегодня», задачи формирования спроса и стимулирования сбыта правомерно рассматривать как долгосрочные цели. Цели повышения конкурентоспособности товара, расширения ассортимента, нахождения новой рыночной ниши сгруппированы данным автором по критерию «сфера интересов». В этом случае наблюдается несоответствие между названием группы целей и содержанием входящих в нее составляющих.

Р.А. Фатхутдинов объединил в одну группу целей социальное развитие коллектива и охрану окружающей среды [4], что неоправданно в силу отсутствия прямой связи между этими формами социальной ответственности организации.

Т. Санталайнен и др. различают коммерческие и некоммерческие цели. К коммерческим финские ученые относят цели, связанные с ролью на рынках сбыта, ростом производства, рентабельностью, финансированием, платежеспособностью, материалами и инвестициями.

Некоммерческие цели способствуют коммерческой деятельности, это эффективность (продуктивность) работы персонала, внутренняя активность, ее лицо, состав правления, работа доверенных лиц, разработка новых видов продукции, творческое начало, опыт и др.

Коммерческие цели являются измеримыми, некоммерческие характеризуют качество, измерить которое много сложнее, а подчас невозможно [7]. Так, целью в сфере мотивации названо «значительно более высокое желание работать, внутреннее стремление к перемещениям», а измеритель степени достижения данной цели - анализ по принципу «мне кажется», число переводов. Степень достижения цели «популяризация имиджа на предприятии» предлагается измерить через число и качество газетных статей, анализ - также по принципу «мне кажется» [2].

Очевидно, что не все некоммерческие цели являются качественными, например, продуктивность работы персонала, разработка новых видов продукции.

И наконец, следует отметить, что нецелесообразно к числу ключевых целей относить мероприятия - такие, как содействие сбыту, установление нормативных показателей ресурсосбережения, разработка конкретных форм и методов распределения прибыли. Мероприятия сами по себе не являются результатами и, соответственно, целями.

### **Список литературы**

1. Будникова, Н.С. Современные проблемы функционирования и регулирования финансовой системы России : Монография / Н.С. Будникова, И.И. Зайцев, В.М. Малашенко, Е.П. Петухова, Р.В. Сеницын. / Под редакцией Т.С. Савичевой. Москва, 2014.
2. Будникова, Н.С. Формирование структуры и стоимости капитала российских компаний в современных условиях / Н.С. Будникова, Е.П. Петухова, Т.С. Савичева // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-3 (59). С. 396-399.
3. Петухова, Е.П. Стратегическое планирование уровня жизни населения Брянской области / Е.П. Петухова, Ю.М. Купрюшина // В сборнике: Перспективы развития социальной сферы и экономики региона в процессе перехода на инновационный путь развития Материалы международной научно-практической конференции. Под научной редакцией С.Л. Ложкиной, Г.А. Куликовой. 2017. С. 196-199.
4. Савичева, Т.С. Свободное курсообразование и таргетирование инфляции в условиях глобальной нестабильности / Т.С. Савичева, Н.С. Будникова, Е.П. Петухова // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 487-490.
5. Фещенко, В.В. Кластерный подход в развитии инновационного потенциала малого бизнеса Брянской области / В.В. Фещенко // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики IX Международная научно-практическая конференция. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; Российский гуманитарный научный фонд. 2016. С. 130-133.
6. Фещенко, В.В. Когнитивная эффективность HR-менеджеров / В.В. Фещенко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 4- 4 (40). С. 157-161.
7. Фещенко, В.В. Управление инновационным развитием агропромышленного комплекса в современных экономических условиях / В.В. Фещенко, И.А. Тачкова // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87). С. 174-177.
8. Фещенко, В.В. Управление социально-экономическими системами на основе когнитивных технологий / В.В. Фещенко // В сборнике: Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 463-473.
9. Erokhin, V.V. Verification of computer systems of commercial bank / V.V. Erokhin, V.V. Fetshchenko, I.S. Panina, N.P. Kazimirova, S.P. Novikov, A.V. Novikova // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Т. 15. № 12. С. 297-306.

### **Сведения об авторах**

Петухова Екатерина Павловна – кандидат экономических наук, доцент, директор БО-КИТУ (филиал) ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», [ppesp@yandex.ru](mailto:ppesp@yandex.ru).

**UDK 658**

## **THE PROBLEM OF DETERMINING THE KEY OBJECTIVES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

E. P. Petukhova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Moscow State University of Technology and Management named after Acad. K.G. Razumovsky»

The article deals with the problem of determining the key goals of an industrial enterprise. Qualitative development of the organization's goals system requires a clear solution to a number of theoretical issues: creating a classification of goals, shaping the principles of building a system of goals, delineating the requirements for it.

*Keywords:* production management, production, management, efficiency.

### **References**

1. Budnikova, N.S. *Sovremennyye problemy funktsionirovaniya i regulirovaniya finansovoy sistemy Rossii* : Monografiya / N.S. Budnikova, I.I. Zaytsev, V.M. Malashenko, E.P. Petuhova, R.V. Sinitsyn. / Pod redaktsiyey T.S. Savichevoy. Moskva, 2014.
2. Budnikova, N.S. *Formirovaniye struktury i stoimosti kapitala rossiyskikh kompaniy v sovremennykh usloviyakh* / N.S. Budnikova, E.P. Petuhova, T.S. Savicheva // *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2015. № 6-3 (59). S. 396-399.
3. Petuhova, E.P. *Strategicheskoye planirovaniye urovnya zhizni naseleniya Bryanskoy oblasti* / E.P. Petuhova, Yu.M. Kupryushina // *V sbornike: Perspektivy razvitiya sotsialnoy sfery i ekonomiki regiona v protsesse perehoda na innovatsionnyy put razvitiya Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Pod nauchnoy redaktsiyey S.L. Lozhkinoy, G.A. Kulikovoy. 2017. S. 196-199.
4. Savicheva, T.S. *Svobodnoye kursoobrazovaniye i targetirovaniye inflyatsii v usloviyakh globalnoy nestabilnosti* / T.S. Savicheva, N.S. Budnikova, E.K.P. Petuhova // *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2015. № 8-2 (61). S. 487-490.
5. Feschenko, V.V. *Klasternyye podhod v razvitiy innovatsionnogo potentsiala malogo biznesa Bryanskoy oblasti* / V.V. Feschenko // *V sbornike: Innovatsionnoye razvitiye rossiyskoy ekonomiki IX Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya*. Rossiyskiy ekonomicheskii universitet imeni G.V. Plehanova; Rossiyskiy gumanitarnyy nauchnyy fond. 2016. S. 130-133.
6. Feschenko, V.V. *Kognitivnaya effektivnost HR-menedzherov* / V.V. Feschenko // *Konkurentosposobnost v globalnom mire: ekonomika, nauka, tehnologii*. 2017. № 4- 4 (40). S. 157-161.
7. Feschenko, V.V. *Upravleniye innovatsionnyim razvitiem agropromyshlennogo kompleksa v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh* / V.V. Feschenko, I.A. Tachkova // *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2017. № 10-2 (87). S. 174-177.
8. Feschenko, V.V. *Upravleniye sotsialno-ekonomicheskimi sistemami na osnove kognitivnykh tehnologiy* / V.V. Feschenko // *V sbornike: Upravleniye sotsialno-ekonomicheskimi sistemami i pravovyye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. 2017. S. 463-473.
9. Erokhin, V.V. *Verification of computer systems of commercial bank* / V.V. Erokhin, V.V. Fetshchenko, I.S. Panina, N.P. Kazimirova, S.P. Novikov, A.V. Novikova // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2017. T. 15. № 12. S. 297-306.

### **Authors' information**

Petukhova Ekaterina Pavlovna – candidate of Economic Sciences, associate professor, director of Bryansk Regional Cossack Institute of Technology and Management (Branch) of the Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University)», ppep@yandex.ru.