

Кооперационно-сетевые взаимодействия- современный ресурс развития ЭКОНОМИКИ

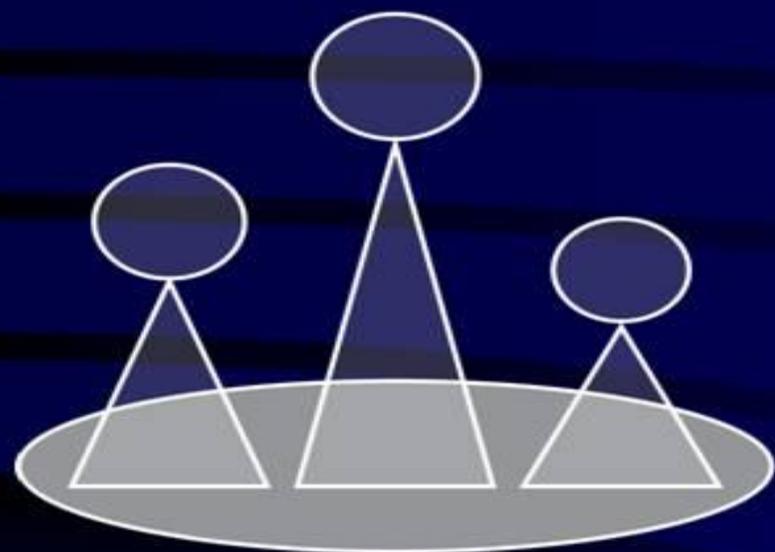
М к лекц. 8

**Методика анализа кооперационно-сетевых
взаимодействий организации (предприятия, сети
предприятий)**

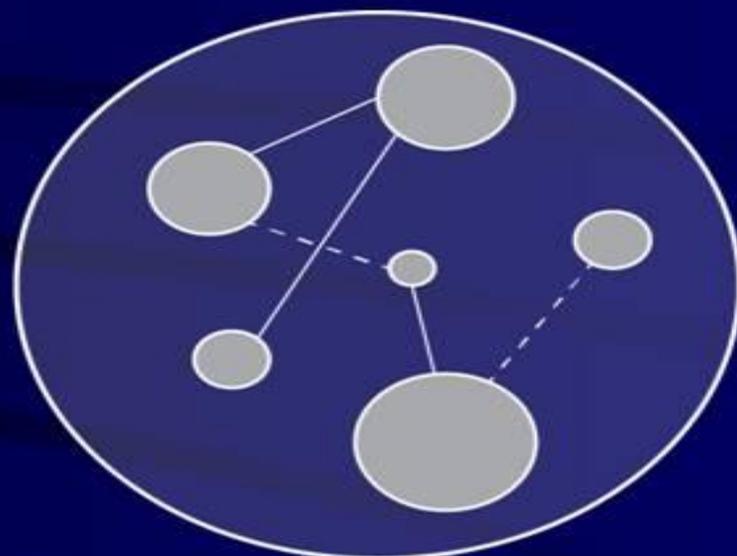


Принцип создания сетевых инновационных экосистем в масштабах макрорегионов становится сегодня **новой моделью евроинтеграции**

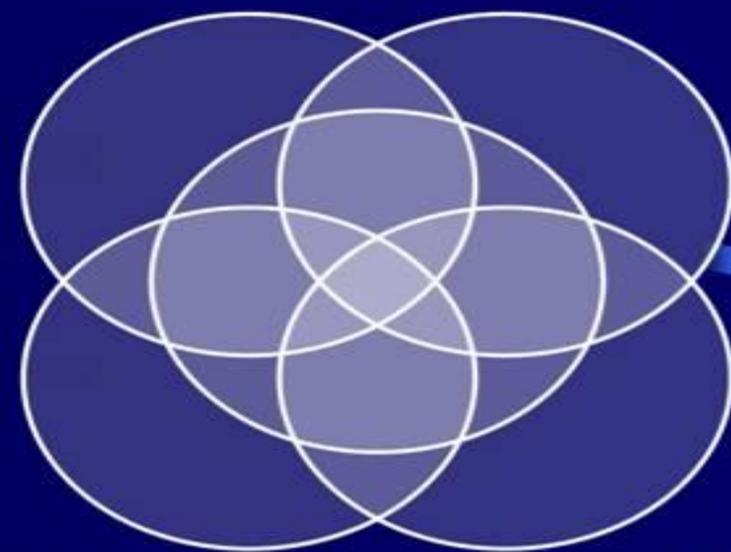
Эволюция интеграционных объединений в мировой экономике в сторону сетевой модели



Конвергенция экономических систем методом сверху через их стандартизацию
(классическая модель Евросоюза)



Открытая рыночная кооперация методом снизу при сохранении неоднородности экономических систем
(модель Восточной Азии)



Проектно-сетевая координация экономических курсов без управленческой иерархии и стандартизации экономических систем
(модель Балтийского макрорегиона)

Источник: авторская разработка

конкуренция

диссоциация

Виды взаимодействия "расшатывающие"
совместную деятельность

конфликт

оппозиция

кооперация

приспособление

"Позитивные" виды взаимодействия

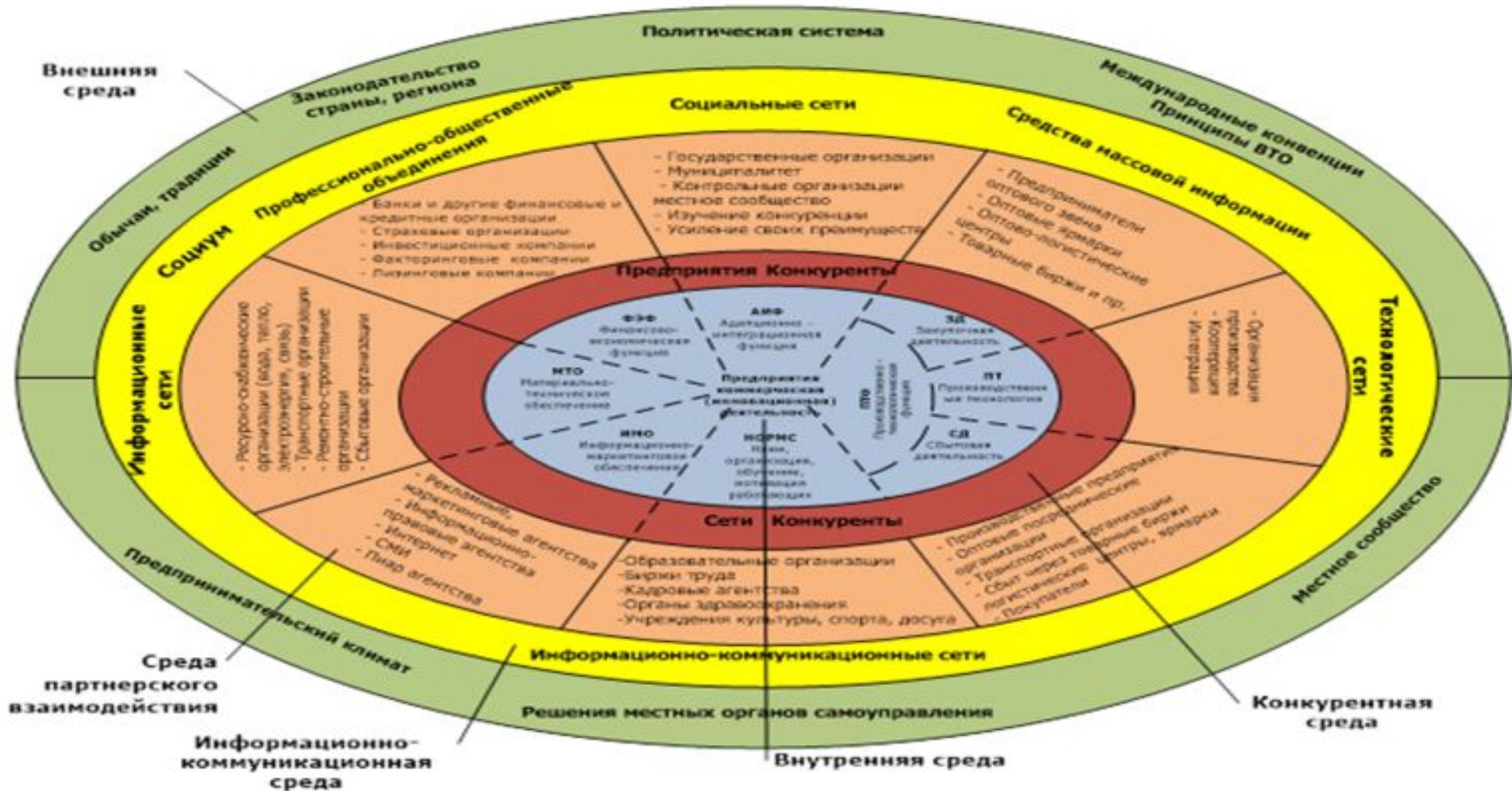
согласие

ассоциация

Анализ современных взаимодействий позволяет выделить четвертый формат взаимодействия - кооперационно-сетевые взаимодействия

.Кооперационно-сетевые взаимодействия – это прежде всего взаимодействия бизнес-структур на основе признания общих целей и ценностей, кооперации своих ресурсов или их частей, при сохранении самостоятельности участников и их добровольного лидерства, при соблюдении добровольной связанности, при возможном взаимодействии с властными и общественными структурами, умело гармонизирующих взаимоотношения иерархических, рыночных (квазирыночных) и сетевых структур.

Для анализа кооперационно-сетевых взаимодействий используем комплексный подход на основе метода функционально-средового анализа и проектирования КСВ



2. Функционально-средовой метод анализа и проектирования кооперационно-сетевых взаимодействий (КСВ).

Деятельность всех бизнес-структур в современном рыночном пространстве осуществляется в сложном взаимозависимом факторном (функциональном и средовом) взаимодействии. Проанализируем условия деятельности конкретной организации через функционально-средовой подход (метод) (рис. 1.1).

Любая деятельность конкретной организации (бизнес-единицы) осуществляется в тех условиях, которые в ней сформированы в результате взаимодействия сотрудников, выполняющих соответствующие функции, обеспечивающие действия организации и достижение поставленных перед организацией (учреждением) целей. Это будет *внутренняя среда организации*. Во внутренней среде организации каждая из функций осуществляется как нацеленные скоординированные действия различных подразделений и отдельных сотрудников для получения конечных результатов деятельности. Деятельность организации осуществляется во взаимодействии с *внешней средой, средой взаимодействия и работает в конкурентной среде*, выполняя в своей внутренней среде воспроизводящийся динамичный цикл — постоянной адаптации к изменениям указанных выше окружающих сред.

Деятельность организации осуществляется во взаимодействии с *внешней средой, средой взаимодействия и работает в конкурентной информационно-коммуникационной среде*, выполняя в своей *внутренней среде* воспроизводящийся динамичный цикл — постоянной адаптации к изменениям указанных **выше окружающих сред**. Исходя из классического разделения управления на функции и их описания сделанные французским ученым и управленцем А. Файолем и ориентируясь на реалии сегодняшнего бизнеса, следует признать, что каким бы ни было предприятие: простым **или сложным, небольшим или крупным, в том числе входящим в сеть предприятий эти группы операций, существенные функции присущи для него всегда**. Рассмотрим это на основе функционально-средового подхода (рис 1.1). в основе которого лежит понимание, что предприятие реализует свою деятельность через осуществление соответствующих функций, в том числе в внутри

Табл **Функционально-средовой анализ деятельности предприятия**

Функция		Среда взаимодействия				
		внутренняя	конкурентная	партнерского взаимодействия	Информационно-коммуникационная среда	внешняя среда
АИФ						
ПТФ	ЗД					
	ПТП					
	СД					
ИМФ						
ФЭФ						
МТО						
НОРМС						

Функции предприятий сетевого бизнеса безусловно учитывают особенности сетевого взаимодействия, которые по Дж. Липнек и Дж. Стэмпс [Lipnack, Stamps, 1994, 1997] характеризуются следующими пятью ключевыми организационными принципами. [16]

1. *Единая цель, общие взгляды, ценности и цели обеспечивают устойчивость сети.* Разделяемая всеми участниками концентрация на желаемых результатах поддерживает синхронизацию операций и сетевую направленность (directionality).

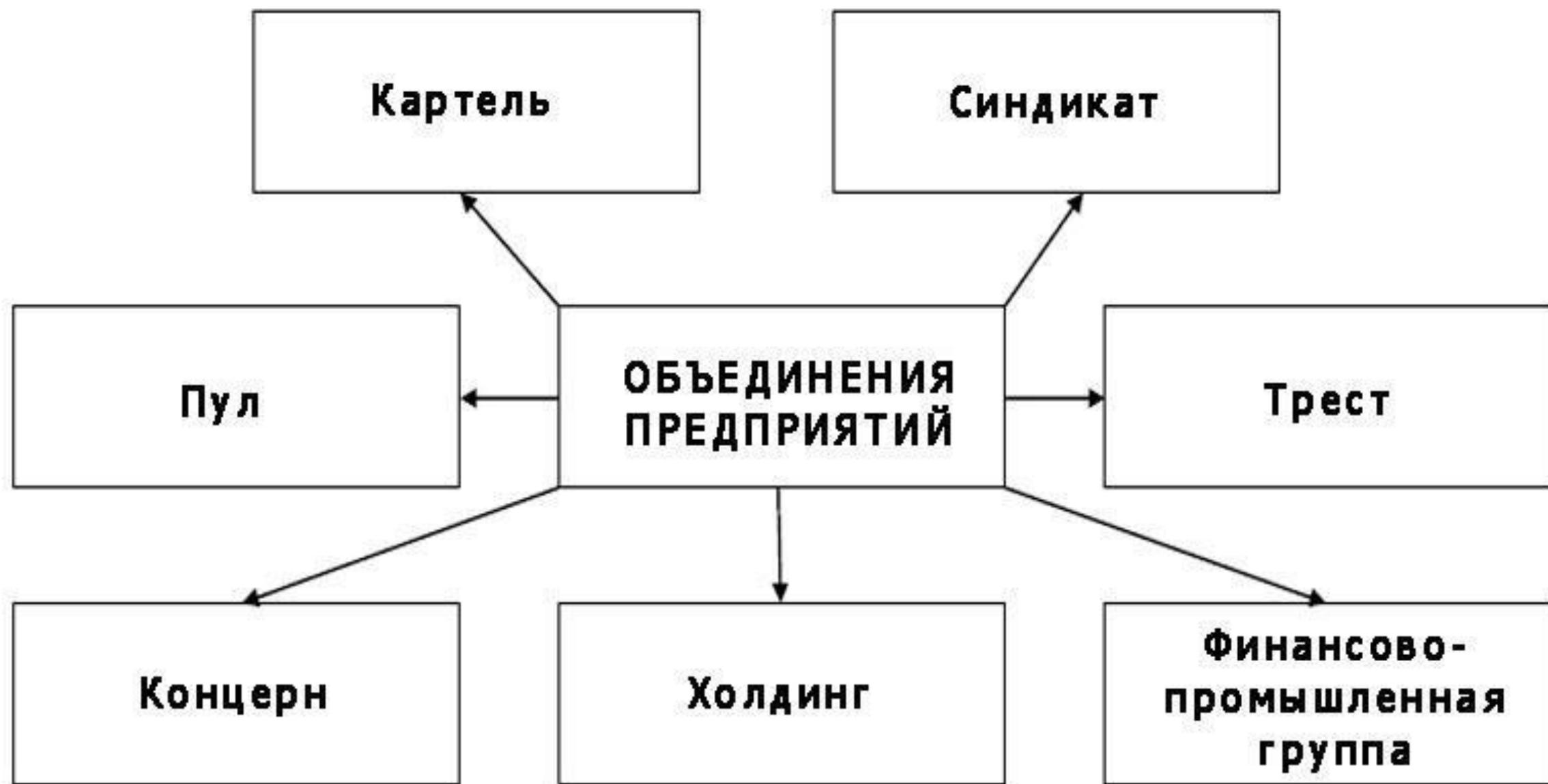
2. *Независимые члены, каждый участник сети, будь то индивид, компания или страна,* в состоянии продолжать независимое существование, получая при этом выгоду от своего положения в рамках сетевой структуры (т. е. выгоды от интеграции).

3. *Добровольная связанность,* отличительной чертой сетей являются существующие в них связи, партнеры объединяют силы и ресурсы на добровольной основе;

4. *Наличие нескольких лидеров* («меньше начальников, больше лидеров»): каждый индивид или группа в сети обладают чем-то уникальным, внося свой вклад в определенной точке или части процесса.

5. *Интегрированные уровни:* сети являются многоуровневыми. Кооперация осуществляется между индивидами подразделениями организаций организациями которые могут в свою очередь иметь как

Как отдельные предприятия так и структура
кооперационно-сетевого взаимодействия
(предпринимательская сеть, кластер, кооператив,
холдинг и др.) имеет *внутреннюю среду,*
работает в конкурентной среде, в среде
взаимодействия и информационно-
коммуникационной и во внешней среде.



Классификация кооперативных объединений

Ограничение конкуренции

N	Без ЮЛ	Франчайзинг	Пул	Альянс	Картель	Консорциум
	С образ. ЮЛ			Ассоциация	Синдикат	Совместное предпр.
1	Бизнес-процесс		Усиление партнеров			
2	Финансы и учет					
3	Развитие и обучение					
4	Маркетинг и логистика					
5	Производство					

- **Кооперация** – это совместная работа, нацеленная на выполнение общей задачи. В рамках кооперативной деятельности члены группы стремятся к результатам, которые были бы выгодны и полезны как лично каждому, так и всей группе в целом. **Кооперативное обучение** - это структурированная учебная деятельность малых групп, члены которых работают совместно (кооперируются), для достижения максимальной эффективности обучения.

Вертикальная кооперация

Вертикальная кооперация по своим возможностям и диапазону видов деятельности гораздо шире, чем горизонтальная, поэтому в европейских странах этот вид кооперации очень часто называют добровольными торговыми цепочками.

Вертикальная кооперация состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговых предприятий, розничного торгового предприятия, действующих как единая система.



Кооперационно-сетевые взаимодействия

Повышают
производительность фирм
и отраслей

Создают возможность для
современного инновационного
развития

Формируют новые возможности за счет
системного взаимодействия и обучения

- **самостоятельность** каждого участника и стремление к результату, согласование действий ведут к большему результату;
- **предоставление ресурсов** и их совместное использование ведут к экономии масштаба;
- **объединенный доступ к опыту лучших**, квалифицированным сотрудникам, большей информации, услугам;
- **экономия за счет совершенствования логистических цепочек**;
- **профессионализм управления**, лучшее использование финансов, материалов, оборудования

- **повышение профессиональных компетенций** за счет обмена опытом и решения более сложных задач;
- **постоянное взаимодействие руководителей**, специалистов и работников создают условия для роста их компетенций;
- **укрепление неформальных связей** способствуют появлению новых идей в бизнесе и их коллективной реализации;
- **более совершенные и расширенные потоки информации** по всем видам деятельности и ресурсам.

- **объединенная информация**, доступ к новым технологиям позволяют быстрее использовать инновации;
- формируются **возможности для взаимодействия** новых ресурсов;
- **широкое общение** позволяет предвидеть новые направления развития и их использовать;
- **системные инновации многих лидеров КСВ** побуждают других и ведут к ускорению инноваций во в сей цепочке формирования ценности;
- в **КСВ возникает существенное снижение рисков**

важные для всей сети решения.

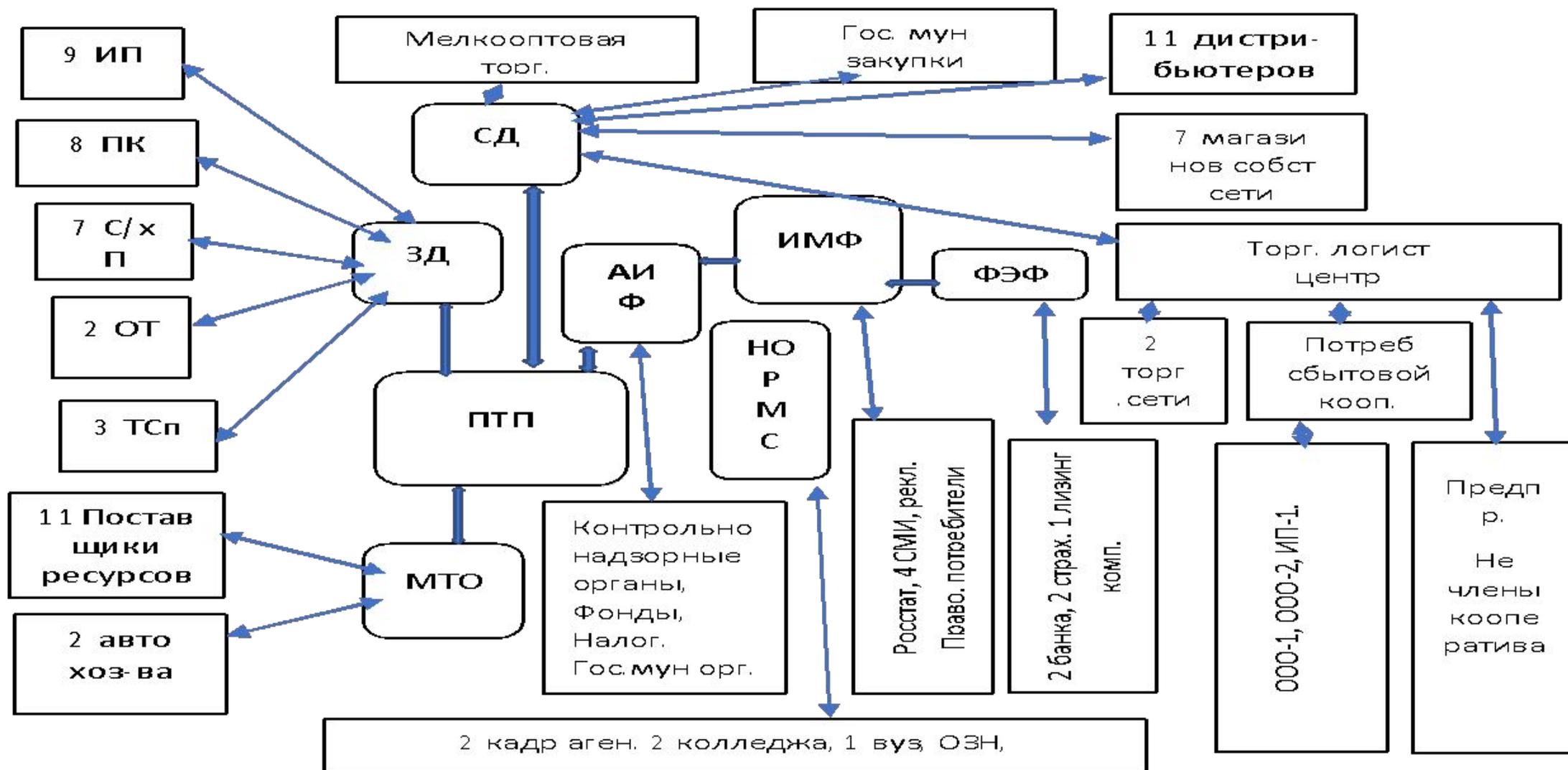


Рис.2.5 Укрупненная схема кооперационно-сетевых взаимодействий предприятия и партнеров.

Табл 2.3. Оценка кооперационно-сетевого взаимодействия - *предприятие-партнеры*

<p>Функция предприятия</p>	<p>Для обеспечения качественной работы отделы (управления) предприятия взаимодействуют с :</p>
<p>Адаптационно-интеграционная (АИФ)</p>	<p>Участвуют от предприятия: -руководитель и его заместители; - начальники отделов, цехов; Взаимодействуют с: - Роспотребнадзором, Росветнадзором, МЧС (пожарная безопасность), пенсионным фондом, фондом социального страхования, налоговой инспекцией, Рострудом. Администрацией муниципального района, Общественные организации защиты прав потребителей и др. Цели взаимодействия: согласование деятельности всех подразделений на основе стратегических и тактических задач, соблюдения Законов РФ, требований надзорных органов, ожиданий местного сообщества и корпорационной культуры</p>

Производственная деятельность для обеспечения основной деятельности (ЗД)	Закупочная деятельность для обеспечения основной деятельности (ЗД)	<p>Закупка сырья ведет Отдел закупок. Взаимодействует с:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9 фермеров; - 7 сельхозпредприятий (ООО); - 8 ПК (1730 (домохозяйств)); - 2 оптовых предприятия; - 3 поставщиков спеи добавок <p>Цели: рациональность закупок и ассортимента, использование регламентов по закупке, приемке, хранению, выкладке, закуплен товаров и услуг,</p>
Производственно-технологический процесс (ПТФ)	Производственно-технологический процесс (ПТФ)	<p>Участвуют в ПТФ: -цех разделки; -цех колбасный; - полуфабрикатов; -склад готовой продукции;</p> <p>Взаимодействуют с : - ремонтно-сервисным пред-ем;</p> <p>Цели: производство качественной продукции, востребованн ассортимента, объема, новых продуктов.</p>
О-логическая (ПТФ)	Сбытовая деятельность (СД)	<p>Участвуют в СД:</p> <ul style="list-style-type: none"> -отдел сбыта (группы опта, розницы, мелкого опта) ; <p>Взаимодействуют с:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 дистрибьютерами; - 2 торговыми сетями; - 7 собственни магазинами, - логистической компанией. <p>Цели: Сотрудничество с торговыми предприятиями (опт и розн общественное питание, гос. муниципальные закупки и др.)</p>

<p>Финансово-экономического обеспечения (ФЭО)</p>	<p>Участвуют: -финансово-экономический отдел включая бухгалтерию);</p> <p>Взаимодействуют с:- 2 банками; -2 страховыми компаниями лизинговой компанией.</p> <p>Цели: Финансово-экономическое обеспечение деятельности, поиск эффективных партнеров, реализация текущей деятельности и развитие инновационных проектов.</p>
<p>Материально-технического обеспечения (МТО)</p>	<p>Участвуют: - отдел МТО; - начальники цехов;</p> <p>Взаимодействуют с: - ТЭЦ (тепло, горячая вода, пар); - Райэлек сетью; - водоканалом; - 2 предпр-ями (поставки зап частей, расходники) - 2 автохозяйствами.</p> <p>Цели: обеспечение предприятия ресурсами и расходными материалами, создание условий для работы, рационализация (экономия) потребления ресурсов.</p>

Информационно-маркетингового обеспечения (ИМО)	<p>Участвуют: - отдел маркетинга.</p> <p>Взаимодействуют с: - Росстатом; - 4 СМИ; - правовым агентством;</p> <p>Цели: Анализ рынков, деятельности партнеров, конкурентных изменений законодательства и разработка проектов развития продукции предприятия, её брендинг и продвижение на рынке</p>
Работа по набору, обучению, стимулированию персонала (НОРМС)	<p>Участвуют: - отдел кадров, начальники цехов, отделов;</p> <p>Взаимодействуют с: - 2 кадровыми агентствами; - 2- колледжа, 1 - отделом занятости населения.</p> <p>Цели: реализация программы развития человеческого потенциала, подбор, обучение и мотивация к работе</p>

Рис. 2.1.

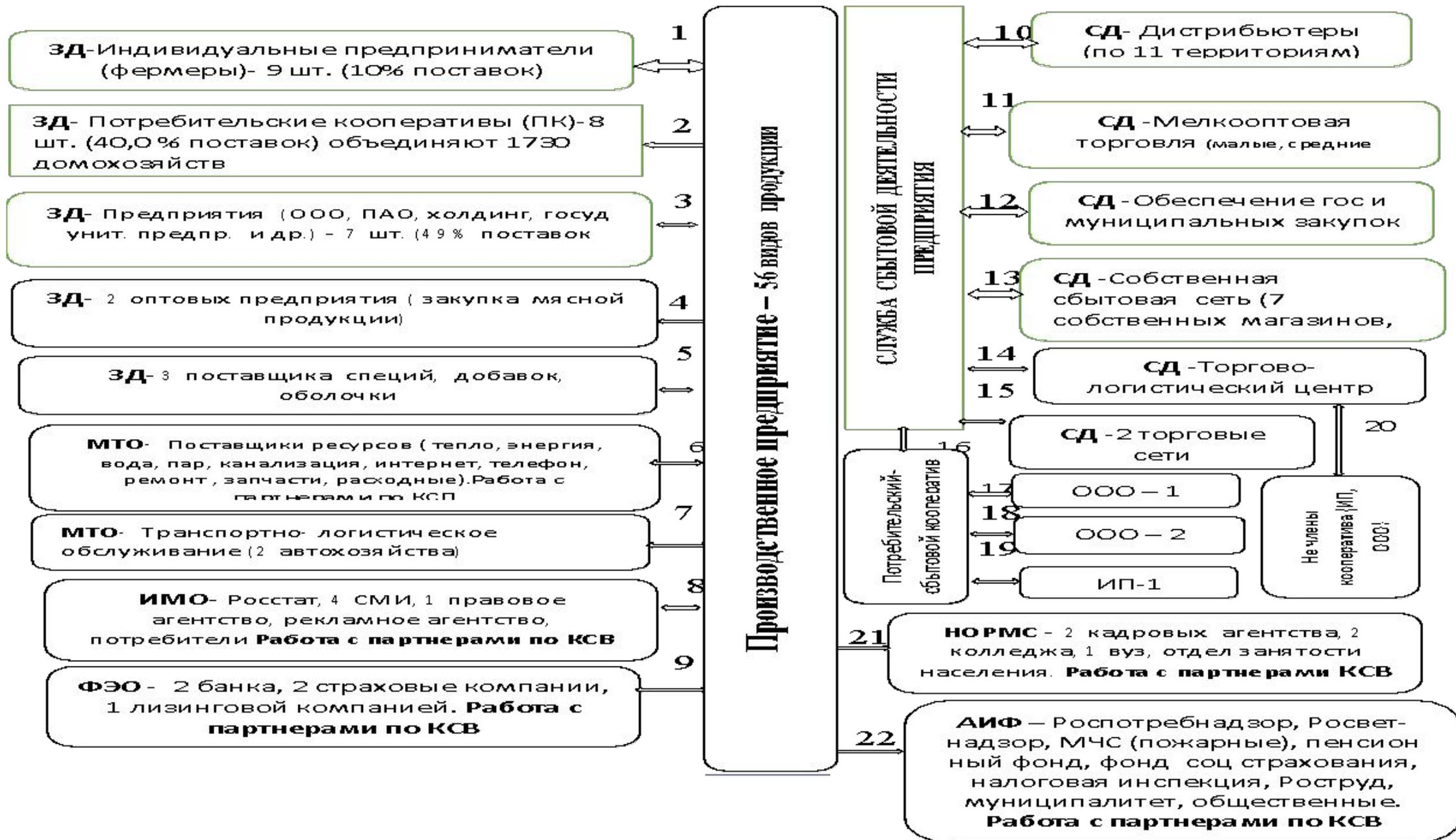


Рис.2.1. Структура кооперационно-сетевого взаимодействия

2.3. Анализ уровней и глубины кооперационно-сетевых взаимодействий

При анализе уже работающего на рынке предприятия прежде всего желательно уточнить надежность и *формы договоров взаимодействия с поставщиками сырья и ресурсов*. На рис 2.1. эти связи предприятия и поставщиков сырья обозначены линиями 1- 5, а по ресурсам, обеспечивающих работу предприятия линиями 6,7.

Проведем анализ их КСВ.

- 1. Поставщиками мяса являются 9 индивидуальных предпринимателей (фермеров).** Взаимодействия осуществляются на между ними и предприятием строятся на долгосрочных договорах поставки. Фермеры получают государственную поддержку по программам развития сельского хозяйства.
- 2. Потребительские кооперативы, каждый из восьми объединяют в своем составе на основе Устава более 1730 крестьянских хозяйств.** В этом звене следует выделить два уровня взаимодействия а) крестьянское хозяйство - кооператив – объединение осуществляется на основе Устава кооператива, с установлением прав учредителей и органа управления – Правления кооператива и б) взаимодействия- кооператив- предприятие, строятся на основе договоров поставки, определяющих полномочия и ответственность между отдельным кооперативом и предприятием. В этом звене предприятие предусматривает свое участие в финансировании крестьянских хозяйств на приобретение кормов, ветеринарное обслуживание, помощь в приобретении малых автомобилей - рефрижераторов для перевозки мясной продукции на предприятие и др.

1. Каждое из 7 сельхозпредприятий и мясоперерабатывающее предприятие свои отношения строят на основе долгосрочных договоров поставки, предусматривающие согласованную на каждый год цену и объемы поставок. Важным элементом этих отношений являются долгосрочная перспектива продаж мясопродукции, согласованные на год цены, взаимная финансовая и транспортная помощь при непредвиденных ситуациях.

2. Несколько особо выстраиваются отношения между оптовыми торговыми предприятиями мясной продукции и перерабатывающим предприятием. Эти отношения строятся на разовых компенсационных закупках мяса, в случаях, когда основные поставщики 1,2,3 по каким то причинам не поставили вовремя или в необходимом объеме. Отношения строятся на основе договоров закупки

1. **Отношения с оптовым предприятием (5) поставляющим специи, добавки, приправы, оболочки для колбасы, упаковочные изделия для полуфабрикатов и др. строятся на основе долгосрочных договоров-поставки. Предприятие имеет надежного поставщика, специализированного по технологии данного предприятия.**
2. **Обеспечение предприятия технологическими ресурсами осуществляется на основе долгосрочных договоров а) с предприятиями монополистами ресурсов (вода, тепло, пар, канализация). Отношения с предприятиями монополистами выстраиваются с учетом ежегодных изменений утверждаемых им тарифов, соответствующими государственными или муниципальными органами и б) с поставщиками работающими на конкурентом рынке (интернет, телефон, запчасти, ремонтные работы, расходные материалы и др.), с которыми так же постоянно согласовываются условия взаимной работы.**

Из проведенного анализа производственно-сырьевого обеспечения деятельности предприятия видно, что в этом звене можно выделить два уровня кооперационно-сетевого взаимодействия. *Первый уровень КСВ* – крестьянские хозяйства-потребительские кооперативы (1730 хозяйств создали 8 кооперативов). Отношения выстраиваются на основе Уставов кооперативов.

Второй уровень КСВ - отношения самостоятельных субъектов бизнеса и перерабатывающего предприятия. Сюда следует отнести с одной стороны предприятие с другой – 9 индивидуальных предпринимателей (фермеров); 8-потребительских кооперативов; 7 сельхозпредприятий; 2 автотранспортных предприятия; 2 поставщика специй, добавок, приправ, оболочки; рыночные поставщики ресурсов (интернет, телефон, ремонт, запчасти, расходные) и поставщики – монополисты ресурсов (тепло, вода, пар, канализация,

На рыночной основе строятся отношения предприятия с 2 оптовыми предприятиями поставщиками мясной продукции, у которых закупается сырье в случае неполной поставки от основных поставщиков (1-2-3). Видно, что кооперационно-сетевое взаимодействие на этих двух уровнях некоторым образом страхуется наличием договоров закупки на чисто рыночных отношениях с 2 оптовыми поставщиками мясной продукции. Такие же отдельные случаи имеются при закупке других редко используемых товаров или запасных частей или при оказании аналогичных , в том числе аварийных) работ.

Третий уровень кооперационно-сырьевых взаимодействий выявляется в звене-предприятие- сбыт продукции. Линии 10-15. Сюда же можно отнести и деятельность потребительского сбытового кооператива -связи 16,20,21,22 и сбыт без кооператива – связь-17

1.Предприятие развивает свою дистрибьютерскую сеть (10), работающую на 11 территориях региона. Дистрибьютерами выступают самостоятельных 5 ООО, 6 ИП, работающие на основе договоров долгосрочной дистрибьюции, которые предусматривают регулярные закупки у предприятия определенного объема и ассортимента, для 4-х устанавливается 10 дневная отсрочка оплаты, 7-рассчитываются после получения товара, для 7 из них организована централизованная доставка продукции, остальные 4 получают и вывозят продукцию самостоятельно. Возврат возможен только некачественной продукции.

1. *Мелкооптовая торговля (11)* организуется непосредственно на предприятии силами отдела сбыта и предусматривает приобретение продукции всего ассортимента, малыми и средними предприятиями, самостоятельный вывоз на основе товарной накладной и расчета до вывоза продукции с территории.
2. *Предприятие через службу сбытовой деятельности (12) участвует в конкурсах на поставку своей продукции всего ассортимента по государственным и муниципальным контрактам* (договорам поставки). Основными приобретателями продукции выступают школы, детские сады, больницы, договора поставки заключаются для школ и детских садов на период до 5-6 месяцев, для больниц на 12 месяцев. Цены, объемы и фасовки формируются по результатам торгов.
3. *Через собственную сбытовую сеть (13) реализуется весь ассортимент продукции в 7 собственных фирменных магазинах, на основе еженедельных заказов.* Цену формирует предприятие, в зависимости от расположения соответствующего магазина. Возврат денег за продукцию через 10 дней, на основе ФЗ № 381.

1. Предприятие реализует часть своей продукции, *через торгово-логистический центр (14) (ТЛЦ)*, с которым заключен долгосрочный договор поставки. Цены, объемы, ассортимент согласовываются раз в полгода.
2. С предприятием через ТЛЦ работают *две торговые сети (15)*, заключившие долгосрочные договора поставок продукции. Согласование объемов, упаковок, ассортимента, цен координируется раз в квартал. Расчеты за поставленную продукцию в соответствии с ФЗ 381. С сетями заключен договор на маркетинг продукции и предоставление ей «хороших полок»

1. Производственное предприятие, с целью наличия большего объема продукции и её ассортимента, выступило инициатором создания *потребительского-сбытового кооператива*, в который вошли, кроме самого предприятия, три самостоятельных производителя мясной продукции (16, 20, 21, 22. (ООО-1, ООО-2, ИП-1). В результате возросшего объема и расширения ассортимента с предприятием охотно работают ТЛЦ, поставляющий мясную продукцию в две торговые сети, 4 крупных магазина, 4 столовые и 2 кафе, заключившие долгосрочные договора -закупок.

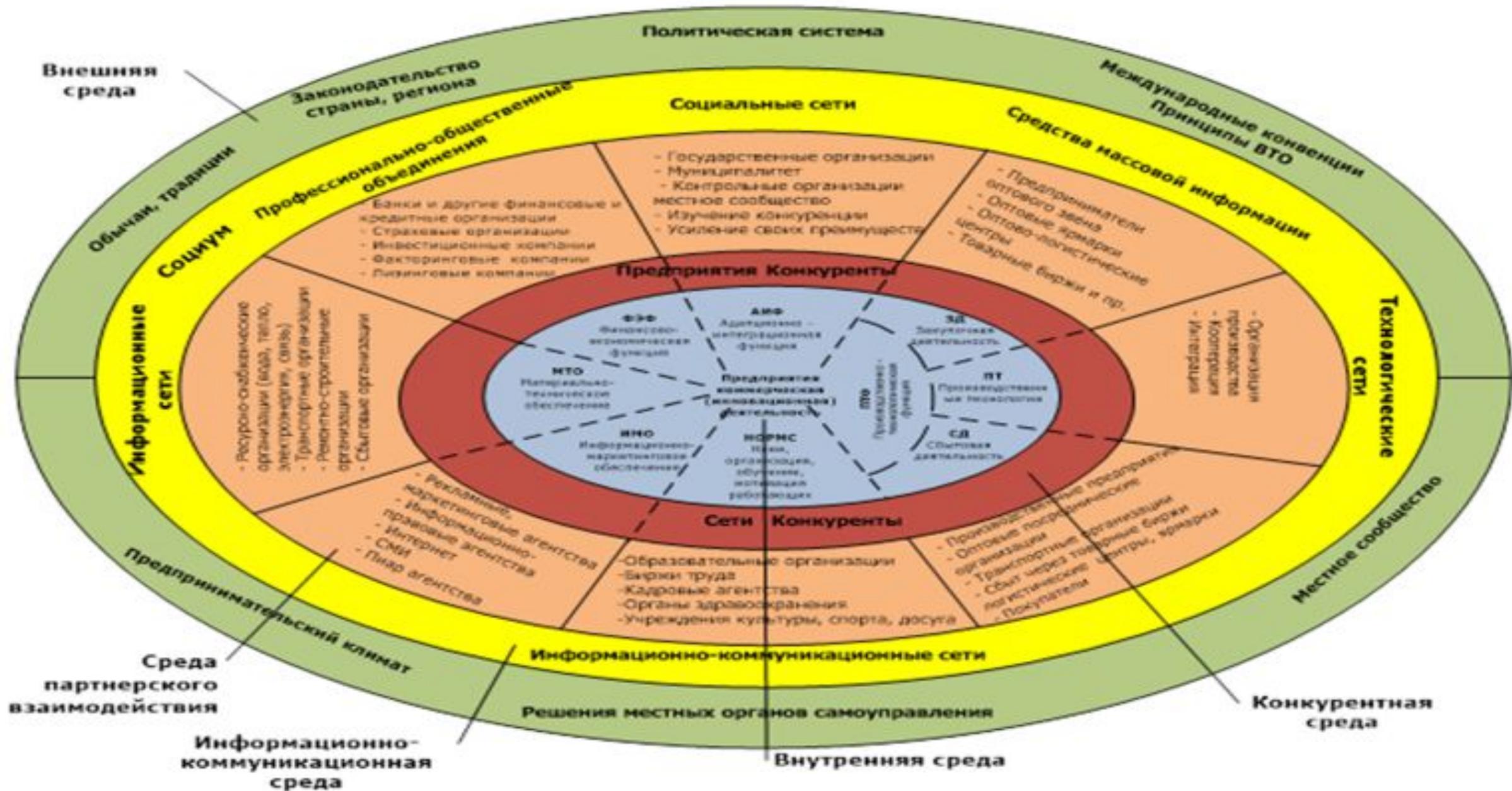
2. *Потребительско-сбытовой кооператив* заключил договора с тремя предприятиями мясопереработки (два ИП и ООО), которые по договору потребительско-сбытового кооператива поставляет продукцию своих предприятий в торгово-логистический центр(17), что формирует большой объем и устойчивый ассортимент и создает благоприятные условия. Цена на эту продукцию, условия, графики поставок и др. согласовывается кооперативом в согласии с ТЛЦ.

Таким образом мы видим, что сбытовая деятельность так же выстроена в формате кооперационно-сетевого взаимодействия третьего уровня,

Кооперационно-сетевые взаимодействия присущи для взаимодействия предприятия с дистрибьютерами (10), собственной сбытовой сетью (13), в работе с торгово-логистическим центром (14) включая работы с двумя торговыми сетями (15).

Четвертый уровень кооперационно-сетевых взаимодействий выстроен в работе предприятия с потребительско-сбытовым кооперативом (16), с его членами (17,18,19) и с предприятиями не членами кооператива (20).

В анализируемой сбытовой деятельности присутствуют так же и иерархические отношения при осуществлении мелкооптовой торговли (11) и государственно-муниципальных закупках (12). что следует учитывать при анализе всей работы предприятия.



важные для всей сети решения.

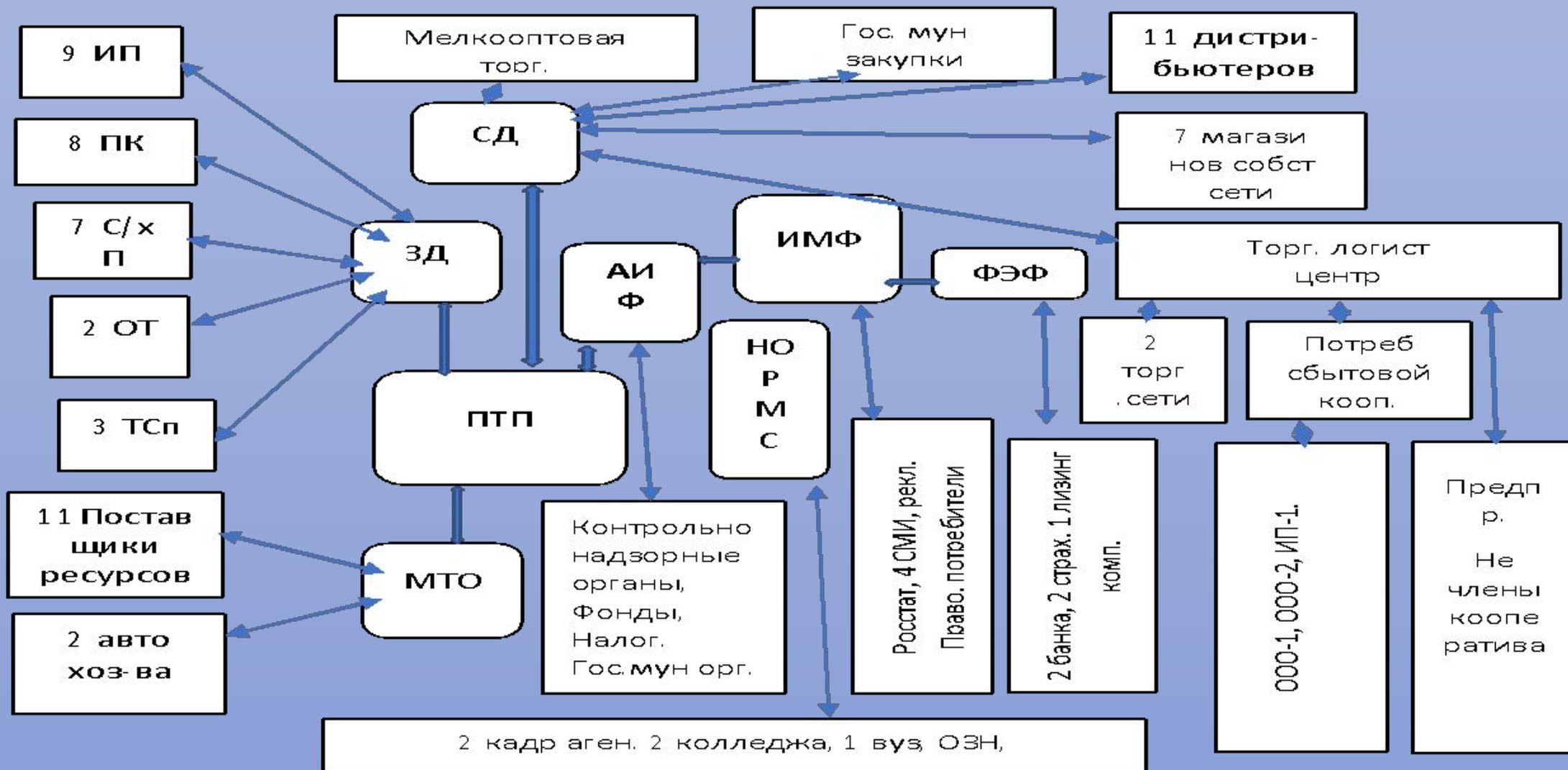


Рис.2.5 Укрупненная схема кооперационно-сетевых взаимодействий предприятия и партнеров.



Основные типы межфирменных сетей

Критерий классификации	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Тип квази-интеграции	горизонтальная (иногда с элементами вертикальной)	вертикальная (м.б. с элементами горизонтальной)	вертикальная	вертикальная, горизонтальная	вертикальная, горизонтальная
Соотношение степеней влияния	фокальная (реже полицентрическая)	полицентрическая	фокальная	фокальная	полицентрическая
Стабильность группы	стабильная	стабильная	стабильная	динамичная	динамичная
Внутренняя конкуренция	Как правило, отсутствует	Конкуренция возможна	По отношению к лидеру отсутствует, возможна между поставщиками	Конкуренция за участие в выполнении заказа	Конкуренция за участие в проекте
Вход в сеть	закрыт	закрыт	закрыт	открыт	открыт или закрыт
Размер компаний	Как правило, крупные, но м.б. МСП	И крупные, и МСП	Один крупный игрок и МСП	Часто крупный игрок и МСП	МСП (малые и средние предприятия)
Задачи кооперации	Улучшение показателей, инновации, распределение риска	Улучшение деловых способностей	Улучшение деловых способностей	Рост, выбор наилучших услуг	Рост (достижение «виртуального размера»), обучение
Варианты терминов, соответствующие данному типу сетей в научной литературе	<p>Alliance Groups (Gomez-Casseres, 1994)</p> <p>Alliance Networks (Biescker, 1999)</p> <p>Strategic Networks (Sydow, 1992)</p>	<p>Value Creation Networks (Stengel, 1999)</p> <p>Value-Chain Partnerships (Sydow, 1992)</p> <p>Value-Chain Partnerships (Kanter, 1994)</p> <p>Value-Added Partnerships (Johnston, Lawrence, 1992)</p>	<p>Supplier Networks (Semlinger 1992)</p> <p>Buyer-Supplier Relationships (Brennan, Turnbull, 1999)</p> <p>Hierarchical-pyramidal Networks (Wildemann, 1997)</p>	<p>Dynamic Network (Miles, Snow, 1996)</p> <p>Value Web (Seiz, Klein, 2001)</p>	<p>Virtual Organization (Mowshowitz, 1980; Davidow, Malone, 1992)</p> <p>Virtual Company (Goldman, Nagel, 1992)</p> <p>Virtual Factory (Upton, McAfee, 1996)</p>
Примеры действующих сетей	Авиаперевозки (Sky Team, Star Alliance, OneWorld Alliance) Партнерства по разработке чипов	Highland Premium Alberta Beef Alliance	Hub Firm (Sydow, 1992) Автомобильная промышленность (Volkswagen, BMW и др.)	Nike Inc.	Virtual Web (Francke, Mickmann, 1999) Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland



Литература.

Задания для СРС

1. Региональные технологические платформы как инструмент инновационного развития территории: монография /В.В. Куимов, Ю.Ю. Суслова, Е.В. Щербенко, Д.А. Толстой, А.О. Куимов.–М.:ИНФРА–М ; Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016.–343 с. – (Научная мысль).
2. Kuimov V.V. Contextual-Functional Analysis of the Enterprise Performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2017, _ Vol 23, No 2_ files C.356-362. ISBN DOI 10/1108/IJEER-09-2016-0286 Scopus
3. Куимов В.В. Ананина Р.Ф. Оценка кооперационно-сетевых взаимодействий через системный подход Российское предпринимательство. — 2017. — Том 18. — № 24. — doi: 10.18334/rp.18.24.38606
4. Kuimov V.V. E.V. Sherbenko Cooperative -network Inter -action as a Nev Resource of Post-industrial Development/ North-East Asia Academic Forum. 2017/1 (12), Harbin University of Commerce, 8, 2017 S. 233-237

Задание для самостоятельной работы слушателей :

1. С использованием функционально-средового метода проведите анализ кооперационно-сетевого взаимодействия вашего предприятия. Выделите уровни интеграционных взаимодействий. Покажите наиболее значимые для КСВ узлы (подразделения, организации)