

MESDP–2021

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы IV Международной
научно-практической конференции
(Екатеринбург, 27 мая 2021 г.)



При участии

Витебского государственного технологического университета
(Витебск, Республика Беларусь)

Уральского института управления — филиала Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ (Екатеринбург, Россия)

Пермского национального исследовательского политехнического университета
(Пермь, Россия)

Universiti Sains Malaysia (Penang, Malaysia)

The Institute of Technology and Business in České Budějovice
(České Budějovice, Czech Republic)

Slavonic University of the Republic of Moldova (Chişinău, Moldova)

University of Wasit (Al Kut, Wasit, Republic of Iraq)

Ташкентского финансового института (Ташкент, Республика Узбекистан)

Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева
(Астана, Республика Казахстан)

Государственного университета управления (Москва, Россия)

При поддержке

Министерства экономики и территориального развития Свердловской области

Министерства инвестиций и развития Свердловской области

Комитета промышленной политики и развития предпринимательства
Администрации города Екатеринбурга

Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области

Фонда технологического развития промышленности Свердловской области

Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей
Уральской торгово-промышленной палаты

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Уральское отделение Вольного экономического общества России
Институт экономики Уральского отделения РАН
Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

М а т е р и а л ы
IV Международной научно-практической конференции
(Екатеринбург, 27 мая 2021 г.)

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2021

УДК 338
ББК 65.050.2я4
М77

Ответственные за выпуск:

доктор экономических наук, доцент, проректор по научной работе
Уральского государственного экономического университета
В. Е. Ковалев

доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства
Уральского государственного экономического университета
А. Е. Плахин

Редакционная коллегия:

кандидат экономических наук, доцент *А. Ю. Коковихин*
доктор экономических наук, профессор *Н. Ю. Власова*

Ответственные секретари секций:

А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко, Н. Ю. Власова, Е. Н. Заборова, А. И. Матвеева

М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития [Текст] = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2021) : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.) / отв. за вып.: В. Е. Ковалев, А. Е. Плахин. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. – 276 с.

В сборнике научных трудов конференции представлены материалы, обобщающие взгляды действующих предпринимателей, представителей органов государственной власти, ученых относительно решения актуальных проблем управления и развития предпринимательства с учетом тенденций устойчивого развития.

Основной проблематикой конференции стали вопросы развития менеджмента и технологического предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики, исследование подходов к формированию и развитию системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности, оценка трендов и ценностей инновационно-технологического развития, модели и управленческие решения (в рамках гранта РФФИ-СО, проект № 20-410-660032). В материалах сборника раскрываются также проблемы развития методологии стратегического и проектного менеджмента в решении задач обеспечения всесторонней устойчивости бизнеса, совершенствования инструментов и методов принятия эффективных управленческих решений, социально-гуманитарные аспекты развития предпринимательства и культуры управления на современном этапе.

Предназначено для научных работников, аспирантов и студентов, действующих предпринимателей, специалистов в сфере менеджмента и предпринимательства.

УДК 338
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2021
© Уральский государственный
экономический университет, 2021

Л. В. Аврамчук

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Кадровая политика как инструмент привлечения персонала в системе государственного управления

Аннотация. Анализируется роль кадровой политики как инструмента привлечения персонала. Выделены типы кадровой политики в системе государственного управления.

Ключевые слова: кадровая политика; управление персоналом; менеджмент; политика предприятия; привлечение персонала.

Кадровые службы регулярно предлагают новые инструменты управления, которые должны помочь набирать персонал и повышать его эффективность. В условиях современной экономики кадровая политика в системе государственного управления должно быть в большей степени ориентирована на человеческие отношения, социальную политику и социальные ценности [4, с. 22].

Привлечение новых сотрудников является составляющей частью кадровой стратегии и предполагает определение потребности в системе государственного управления в кадрах определенной квалификации, а также последующий анализ рынка труда с целью выявления наличия и численности на нем персонала нужного состава. Государство является одним из главных субъектов кадровой политики. Сейчас как никогда важно, чтобы каждый желающий поступить на государственную службу владел определенным набором знаний, необходимых для работы в данной сфере [1; 2]. Поэтому, в процессе формирования сотрудников большое значение имеет вопрос серьезного отбора кадров. Одним из способов подбора кадров является конкурсный отбор. Перед проведением отбора правильнее осуществлять психологическое тестирование претендентов – его темперамент, психологическое состояние, соответствие будущей должности.

По степени и способу воздействия можно выделить четыре типа кадровой политики в системе государственного управления [3, с. 125]:

1) активная. Данный вид характеризуется прогнозированием и постоянным отслеживанием всех процессов. Работа с кадрами ведется с учетом стратегических целей. Разрабатываются и реализуются антикризисные программы;

2) пассивная. Нет активного участия руководства в решении кадровых вопросов. В отличие от активной политики, в данном случае кризисы не предотвращаются, а ликвидируются уже после их возникновения. Оценка процессов не регулярна;

3) превентивная. Использование простых методов оценки кадровой ситуации, предотвращение ошибок в работе с кадрами, быстрое устранение проблем, но отсутствие долгосрочных целей;

4) реактивная. Устранение уже имеющихся причин различных негативных процессов.

В статье проведена оценка кадровой политики в ГКУ Екатеринбургском центре занятости (далее – ЦЗ). В ЦЗ применяется метод комплектования малых групп и коллективов, который положительно влияет на деятельность организации. При приеме на работу сотрудников проводится тестирование, после которого можно составить психологическую характеристику, узнать о деловых и профессиональных качествах и т. д. После этого руководитель принимает решение о распределении работника в отделы. В целом социально–психологический климат в организации благоприятный. В ЦЗ проводятся торжественные собрания, праздники, республиканские конкурсы, спортивные мероприятия и т. д. Все работники уважительно относятся друг к другу. В основном управленческие решения в ЦЗ принимаются на основании приказов, распоряжений и других документов из вышестоящих организаций. Директор внимательно изучает документ, накладывает резолюцию о назначении ответственного за выполнение поставленной задачи (заместители директора или начальники отделов) и ставит срок его исполнения. Затем они, в свою очередь, разрабатывают план действий и доводят до сотрудников свои решения.

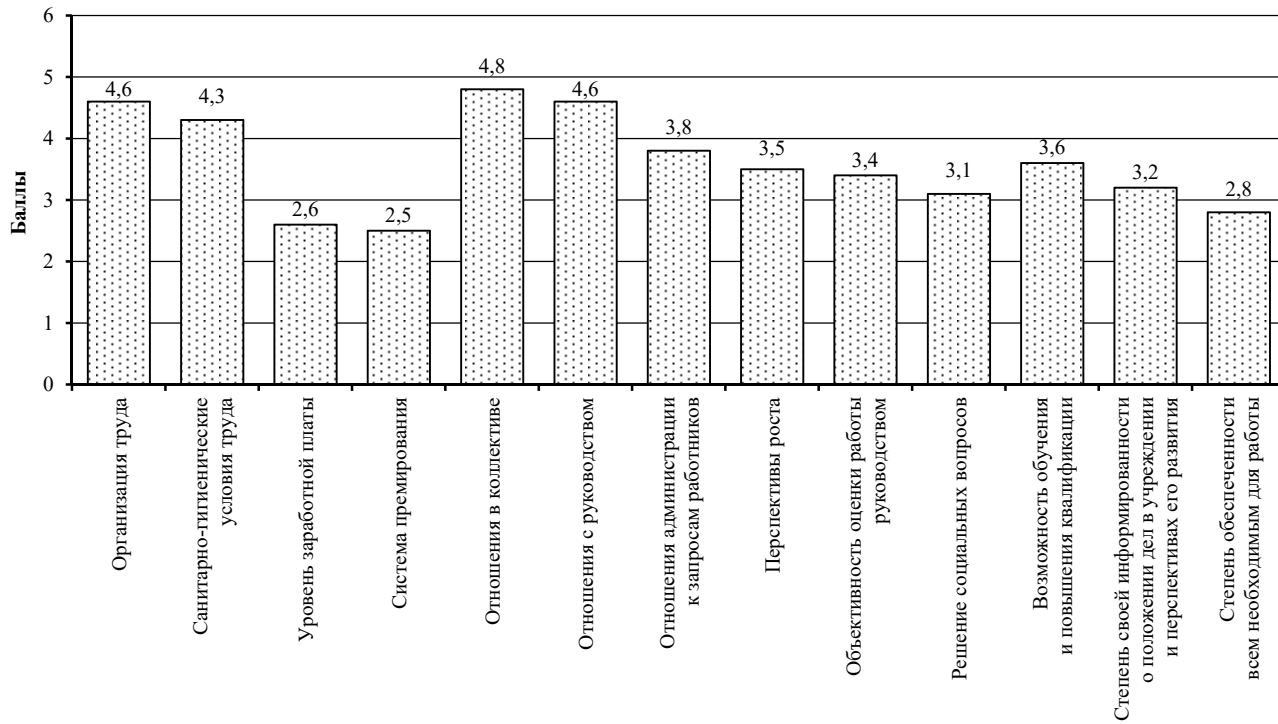
В ходе написания статьи было проведено анкетирование среди сотрудников ЦЗ на определение мотивирующих факторов по уровню значимости (см. рисунок).

Из диаграммы видно, что наименьшее удовлетворение персонал испытывают от системы премирования (2,5 балла) и уровня заработной платы (2,6 балла). Решение социальных проблем оценивается в 3,1 балла. Хорошую оценку имеют санитарно-гигиенические условия труда (4,3).

Несмотря на положительные моменты, при анализе кадровой политики ЦЗ, были выявлены следующие недостатки:

инспектор по кадрам выполняет лишь задачи, связанные с оформлением необходимой документации при приеме на работу;

подбором сотрудников занимается директор ЦЗ (рассмотрение резюме, собеседование);



Распределение мотивирующих факторов по уровню значимости

специалист, занимающийся кадровой работой, одновременно выполняет функции секретаря;
недостаточная управленческая квалификация руководства;
слаборазвитая корпоративная культура;
низкий уровень заработной платы и отсутствие материального стимулирования сотрудников;
низкая вероятность карьерного роста является одной из причин увольнения работников.

Для решения выявленных в ЦЗ проблем, предложим программу мероприятий по совершенствованию кадровой политики для привлечения персонала в системе государственного управления:

организовать периодическое повышение квалификации специалиста по кадрам;

для повышения управленческой квалификации руководства предлагается проведение тренингов;

создание программы мероприятий, касающихся управления персоналом, которые сосредоточат кадровую деятельность в вопросах профессионального продвижения сотрудников и повышения их мотивации;

своевременное информирование работников о положении дел в учреждении;

организация корпоративных мероприятий, в том числе выездных (соревнования, праздники и др.).

Библиографический список

1. *Жданова М. Г., Королькова К. М., Нетребина Л. А.* Формирование кадровой политики на основе процессного подхода // Муниципальная служба. 2013. № 2 (62). С. 63–70.
2. *Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г.* Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. для вузов. М.: Юрайт, 2014.
3. *Озеров И. В.* Кадровая политика на предприятии: дис. ... канд. ист. наук. М., 2012.
4. *Турчинов А. И.* Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ. М.: РАГС, 2009.

М. С. Агабабаев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития предприятия

Аннотация. Автором отмечается важность формирования и сохранения устойчивых конкурентных позиций для обеспечения конкурентоспособности предприятий в современной экономике. Подчеркивается, что важными показателями конкурентоспособности становятся охрана окружающей среды, повышение качественных показателей жизни потребителей и т. д.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентоспособность; конкурентные преимущества; устойчивое развитие.

Реформирование экономических отношений привело к изменению ситуации в экономической сфере, к развитию конкуренции. Конкуренция, как в отечественной экономике, так и в рыночных экономиках зарубежных стран является феноменом, в отсутствие которого невозможно существование рыночных экономических отношений. За счет развития конкуренции обеспечивается эффективность функционирования рыночного механизма. Конкуренция представляет собой средство, способствующее обеспечению устойчивого роста экономики. Под устойчивостью понимается способность сохранять текущее состояние при наличии внешних воздействий [3].

В качестве фактора, обуславливающего степень успешности, инновационность предприятия, стабильность его функционирования в кратко- и долгосрочной перспективе, выступает конкурентоспособность. Конкурентоспособность, как и конкуренция, представляет собой категорию, однозначное понимание которой в среде специалистов не сформировалось.

Экономический субъект (предприятие, отрасль, экономика государства), будучи конкурентоспособным, демонстрирует более высокий уровень продуктивности в сравнении с конкурентами, что составляет основу роста доходов, экономического развития.

Конкурентоспособной экономике присущ потенциал устойчивого роста. Таким образом, если экономика государства конкурентоспособна, она демонстрирует активное развитие, что обеспечивает в целом благоприятные условия для экономических субъектов микроуровня – потребителей и компаний.

Основным параметром, основной характеристикой и сущностной особенностью конкурентоспособности предприятия является наличие

у предприятия преимуществ в сравнении с ключевыми конкурентами. Характер преимуществ, обеспечивающих конкурентоспособность, может быть многообразным. Основой конкурентоспособности могут быть инвестиционная привлекательность, имидж, репутация, стратегическая, экономическая, финансовая политика предприятия, и др.

В случае, если предприятие обладает возможностью к использованию в конкурентной среде всех ресурсов, которыми оно обладает, стабильно противостоять предприятиям – конкурентам, определяющее значение в качестве показателя конкурентоспособности будет иметь качество товара, который предприятие производит.

На основе анализа подходов российских и зарубежных исследователей к трактовке сущности конкуренции, конкурентоспособности, представляется необходимым отметить, что различные экономические субъекты – структуры управления более высокого уровня (государство, региональные органы власти), инвесторы, конкуренты, потребители – предъявляют различные требования к предприятию и его товарам, что обуславливает различный состав комплекса показателей, используемых указанными субъектами при оценке конкурентоспособности.

Решение проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия имеет определяющее значение для успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе. Этому может способствовать оптимизация технологии производства, совершенствование сбыта, адаптация продукции к запросам потребителей.

В основе теории конкурентоспособности на начальном этапе лежали положения теории сравнительных преимуществ. Данная теория определила, что конкурентоспособность экономик государств обуславливается их сравнительными преимуществами в рамках международного разделения труда. Соответствующие преимущества связаны с инфраструктурными факторами, низкой стоимостью рабочей силы, более благоприятными климатическими и географическими условиями, наличием природных ресурсов и др.

Для достижения конкурентных преимуществ могут применяться различные средства. При этом указанные преимущества должны обладать следующими характеристиками – соответствием конкурентным условиям и превосходством над конкурентами. С учетом динамизма, присущему условиям, в которых протекает конкуренция, конкурентоспособность предприятия в общем виде может быть определена в качестве способности к адаптации к динамичным конкурентным условиям.

Составляющими адаптационной способности предприятия являются способности приспособления к изменениям условий конкурентного соперничества, а также преобразовательные способности, т. е.

способности предприятия оказывать влияние на указанные условия, изменять их в собственных интересах.

Конкурентоспособность измеряется не только в экономическом росте либо повышении экономических показателей. На сегодняшний день основными показателями конкурентоспособности являются охрана окружающей среды, повышение качественных показателей жизни потребителей, новые знания, технологии.

Совместимость устойчивого развития и конкурентоспособности во многом зависит от технологических изменений, способствующих снижению выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду, повышению эффективности использования природных ресурсов и земли. В рамках конкурентоспособности соблюдение экологического измерения становится главным показателем выбора технологий [1].

Основной движущей силой экономической политики является стремление предприятий к постоянному повышению конкурентоспособности, но одновременно с этим и к глобальной катастрофе, наступающей по причине разрушения окружающей среды, истощения природных ресурсов и ряда других реальных угроз человеческой цивилизации. В настоящее время возникла необходимость исключения принципа неограниченного экономического роста. Происходит понимание того, что до определенного момента научно-технический прогресс служит интересам человека, но пройдя пик полезности, становится угрозой для человечества, при этом продолжая способствовать экономическому росту [2].

Таким образом, экономический рост, который достигается за счет ухудшения среды обитания, становится угрозой для существования человечества. Возникает необходимость поиска и нахождения баланса между удовлетворением потребностей потребителей и сохранением благоприятной среды обитания.

Библиографический список

1. *Бабаджанов Д. Д., Каримов Р. А., Бабаджанов Д. О.* Вопросы взаимосвязи конкурентоспособности и устойчивого развития // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. 2012. № 1 (49). С. 72–79.

2. *Богатова Ю. Д.* Формирование системы социально-этического маркетинга // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 41-1. С. 89–95.

3. *Орлова Л. Н., Остроухов С. А.* О соотношении понятий «конкурентоспособность», «инновационность» и «устойчивое развитие» предпринимательских структур // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN316.pdf>.

Р. И. Акьюлов

*Уральский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ,
г. Екатеринбург*

Цифровые маркетинговые технологии в управлении результативностью продаж

Аннотация. Рассматриваются современные тенденции развития маркетинговых технологий в Интернете, социальных сетях. Исследуются особенности цифрового маркетинга, детально анализируются основные инструменты и каналы маркетинга в электронной среде. Дается характеристика таких инструментов, как SEO продвижение веб-сайта компаний, SMM-технология продвижения товаров. Уточнено понятие «цифровой маркетинг», предложена авторская трактовка.

Ключевые слова: цифровой маркетинг; управление результативностью продаж; перформанс-маркетинг; сторителлинг; таргетированная реклама.

Предпосылками появления цифровых маркетинговых технологий в экономике выступили такие эпохальные события в развитии информационных технологий современной цивилизации, как массовое появление и широкая доступность персональных компьютеров и, вскоре – появление всемирной электронной сети – Интернет, каналы которой объединяют практически всех пользователей компьютеров. Важнейшей вехой стало разработка и внедрение в практику технологий волновой мобильной связи. За какие-то 20–25 лет человеческое общество перешло на новый уровень коммуникаций, что существенно изменило многие сферы, особенно сферу продаж и услуг, деятельность в которой в современном мире практически бесперспективна и неконкурентоспособна без продвижения в сети Интернет.

В современном бизнесе грамотно разработанная маркетинг-стратегия является ключевым условием развития и обеспечения конкурентоспособности компании. Интернет-маркетинг в последние годы развивается высокими темпами, поскольку позволяет привлечь внимание потенциальных покупателей, находящихся практически в спокойной обстановке в любом месте и в любое время, когда они погружены в виртуальную реальность всемирной паутины Интернета. Данное поведение распространено среди большинства пользователей мобильных гаджетов и количество таких потребителей постоянно растет. При этом для компаний значительно снижаются затраты на рекламу, продвижение и сбыт товара, что в сочетании с высокой доступностью информации для потенциальных клиентов заранее обеспечивает интернет-мар-

кетингу безусловную результативность. Поэтому те компании, которые в Интернете в конкурентной борьбе достигают большей информационной доступности потенциальным потребителям, достигают более высоких результатов в продажах товаров и услуг.

Сфера информационно-телекоммуникационных услуг в последнее десятилетие получила мощный импульс к развитию, что проявилось в разработке и массовом производстве смартфонов, планшетных компьютеров, гаджетов, функции которых позволяют путем подключения к высокоскоростному Интернету и использования различных приложений не только обмениваться аудиовизуальной информацией, но совершать финансовые операции, передавать и получать деловую, официальную информацию. Причем появились программы (Zoom, Microsoft Teams) которые позволяют обеспечивать интерактивное взаимодействие подключающихся пользователей в реальном времени.

Драйвером развития электронной торговли выступают технологии мобильных интернет-коммуникаций, которые позволяют заказывать и оплачивать товар или услугу независимо от стационарных компьютеров и точек подключения их к Интернету. Общеизвестно, что «сфера розничной торговли также будет существенно видоизменяться, автоматизироваться. Благодаря программным продуктам, использованию искусственного интеллекта безличные расчеты уже не будут требовать того количества торгового персонала, которое занято в настоящее время» [1, с. 34]. Одним из базовых условий динамичного развития продаж компании является разработка и использование мобильных программных приложений, платформ, а также адаптация корпоративных сайтов под данные программные продукты. Развитие технологий цифрового маркетинга и их регулярное применение для компании позволяет достичь следующих конкурентных преимуществ:

- 1) возможность широкого выбора рекламных кампаний с использованием интерактивных методов, обратной связи, sms-рассылок и онлайн оплаты товаров, услуг;
- 2) количественный существенный рост целевых групп;
- 3) ускорение процесса выбора и реализации товаров с использованием ботов и других программ;
- 4) персонализация обслуживания, клиентоориентированный подход к каждому потенциальному покупателю.

Цифровой маркетинг для продвижения бренда компании, ее товаров, услуг в он-лайн среде должен быть разнонаправленным. Помимо постоянного совершенствования сайта компании, необходимо создать блог компании на крупных интернет-площадках (Youtube, Tik-tok). Важным направлением является создание и продвижение аккаунта в каждой из популярных социальных сетей, наполняя их постоянно

новыми историями, сопровождаемыми свежими фото- и видеоматериалами. Все большее значение в продвижении товаров, бренда приобретает создание новых деловых связей контактов путем инициирования и формирования сообществ по интересам. Все это позволит постоянно расширять лояльную аудиторию и повышать готовность все большего количества друзей-подписчиков, которые одновременно являются потенциальными клиентами и покупателями, к приобретению товара, услуги, подписки и совершая покупки, повышая показатель конверсии продаж.

«К продвинутым инструментам цифрового маркетинга относятся также таргетные объявления. Данный инструмент относится к перспективному направлению продвижению продукции в социальных сетях, таких как Вконтакте, Ok, Facebook и Instagram. С помощью этого вида рекламы распространяются объявления, состоящие из текстовой и графической информации, направленные на целевую аудиторию, заинтересованную в продвигаемых товарах или сервисе» [4, с. 166].

Цифровой (диджитал) маркетинг – это комплекс современных маркетинговых мероприятий по привлечению клиентов в онлайн и в офлайн пространстве с последующим побуждением с помощью цифровых технологий к приобретению товаров и услуг, конвертируя их интерес к совершению торговой сделки.

«Одно из наиболее емких определений digital-маркетинга дал британский Институт прямого и цифрового маркетинга (Institute of Direct and Digital Marketing – IDM). Согласно ратифицированной им конвенции digital-маркетинг есть интегрированное использование информационных каналов в виртуальном пространстве для поддержания маркетинговой деятельности компании, направленной на получение прибыли и удержание клиентов, посредством признания стратегического значения цифровых технологий и разработки комплексного подхода к улучшению предоставления онлайн-услуг с целью наилучшего удовлетворения потребностей клиентов и повышения их осведомленности о компании, бренде, товарах и услугах» [3, с. 64].

Согласно точке зрения Д. А. Шевченко, «цифровой (digital) маркетинг – это маркетинг продвижения продуктов и услуг с использованием цифровых каналов для охвата потребителей» [5, с. 29].

Цифровой маркетинг, использующий цифровые каналы продвижения, основой которых является Интернет, онлайн коммуникации, получает преимущества, позволяющие существенно расширить горизонты возможностей для продвижения и реализации тех или иных товаров и услуг. Если раскрывать преимущества, то первым, безусловно, является возможность корректного измерения полученных результатов и эффективности маркетинговых мероприятий. Второе преимущество –

это масштабный охват потенциальных покупателей, география которого не ограничивается не только одним регионом, одной страной, когда информация почти одновременно могут получать сотни тысяч и миллионы пользователей интернет-платформ со всего мира, что позволяет быстро получить и проанализировать информацию от пользователей. Третье преимущество предполагает, что «цифровыми технологиями могут пользоваться большое количество пользователей в мире, особенно через всемирную сеть, они дают возможность гибко реагировать на целевую аудиторию интернет-пользователей» [2].

В последние годы поведение потенциальных покупателей существенно менялось. Предпринимательское сообщество вынуждено учитывать данные изменения и быстро переходить на электронные, сетевые каналы продвижения для продвижения и рекламы своих товаров и услуг. Большая часть потенциальных потребителей много внимания уделяют видеопroduкции на интернет-сайтах, общению в социальных сетях, мессенджерах. Поэтому задача маркетологов использовать данное обстоятельство для продвижения товаров и услуг заказчиков, делая акцент на онлайн рекламу, онлайн сбыт. Продвигая товары, используя запросы интернет-пользователей в поисковых системах, на сайтах, в социальных сетях, компании вынуждают их оказывать внимание к своей продукции, конвертируя далее проявивших интерес субъектов в покупателей своих товаров.

В последние годы наблюдается переход пальмы первенства в продвижении товаров и услуг в электронный формы маркетинга, поскольку достигается точный таргетинг в целевую аудиторию и охват потенциального потребителя информационным полем, переводя его в статус покупателя.

Цифровой маркетинг развивается настолько динамично, что постоянно появляются новые тренды в развитии маркетинговых инструментов. Одним из ключевых трендов является концепция «Mobile – First» представляет собой программные приложения, позволяющие адаптировать для мобильных гаджетов (смартфонов, планшетов) работу веб-сайтов и электронных баннеров.

Таким образом, цифровой маркетинг становится важнейшим конкурентным фактором в рыночной борьбе за потребителя. Интернет-маркетинг, контекстная реклама, сторителлинг в социальных сетях, приложения, разрабатываемые банками, маркетплейсами, крупными торговыми агрегаторами представляют собой современные инструменты продвижения и продаж товаров и услуг. Руководители отделов продаж, маркетологи должны постоянно совершенствовать маркетинговую деятельность, делая все больший акцент на электронную коммерцию и совершенствуя программные продукты, приложения для мобильных

гаджетов, поскольку лидерство в этом направлении позволит опережать конкурентов в ходе нарастающей цифровизации экономики и общественной жизни.

Библиографический список

1. Акьюлов Р. И., Скворень А. А. Роль искусственного интеллекта в трансформации современного рынка труда // Дискуссия. 2019. № 3 (94). С. 30–41.
2. Еременко Ю. А. Инструментарий реализации маркетинговых интернет-технологий в бизнесе // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. № 3 (23). С. 41–50.
3. Ковалева И. В., Чубатюк Е. Развитие интернет-маркетинга в продвижении товаров на рынке: теоретический аспект // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7. С. 63–68.
4. Тапсаханова Е. О., Токмакова Р. А., Атабиева А. Х., Бисчекова Ф. Р. Использование цифровых технологий в маркетинге // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 10 (100). Ч. 1. С. 164–168.
5. Шевченко Д. А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов // Практический маркетинг. 2019. № 10 (272). С. 29–37.

УДК 33

А. Е. Асенова, Д. С. Кенес, Д. А. Мукушева

АО «Институт экономических исследований»

Министерства национальной экономики Республики Казахстан, г. Нур-Султан

Устойчивая модель развития бизнеса «5 К»

Аннотация. Статья посвящена вопросам устойчивого развития малого и среднего предпринимательства в Казахстане. Проведен анализ состояния и мировых трендов развития предпринимательства. Особое внимание уделено вопросам конкурентоспособности бизнеса в условиях новой реальности.

Ключевые слова: предпринимательство; поддержка; креативность; саморегулирование; компетенции; конкурентоспособность бизнеса.

XXI в. характеризуется ростом количества вызовов разного уровня, что вынуждает бизнес кардинально менять свои стратегии развития. На сегодня пандемический вызов усугубил нынешнее положение бизнеса.

В Казахстане за последние десять лет количество действующих субъектов предпринимательства увеличилось в 2 раза (с 661 598 ед. в 2010 г. до 1 357 311 ед. в 2020 г.), со средним ежегодным приростом 5,3 %.

Количество занятых в МСП за аналогичный период увеличилось на треть, с 2,6 млн до 3,3 млн чел. При этом уровень занятости в МСП значительно ниже, чем в странах ОЭСР (в среднем 70 %). В отраслевом разрезе традиционно лидирующие позиции в структуре занятых в МСП занимают сфера торговли (28,9 %) и сельское хозяйство (13 %).

По состоянию на 1 января 2021 г. преобладающую долю в структуре действующих субъектов предпринимательства занимают индивидуальные предприниматели – 63,2 %, юридические лица малого предпринимательства составляют 20,6 %, крестьянские и фермерские хозяйства – 16 %, а удельный вес субъектов среднего предпринимательства находится на уровне 0,2 %.

На протяжении 10 лет существенный вклад субъектами МСП осуществлен в сектор оптовой и розничной торговли, обеспечивающий в среднем четверть от общего объема выпуска продукции МСП, а в сфере промышленности этот показатель находится на уровне 19 %.

Креативность бизнеса. Креативная индустрия генерирует нематериальную стоимость, которая вносит значительный вклад в достижение инклюзивного и устойчивого развития общества. Мировая практика показывает, что рост экспорта креативной индустрии с 2002 по 2015 г. составил 243 % или в среднем 18,6 % в год. Доход от креативных индустрий по всему миру превышает доход от телекоммуникационных услуг. В высокоразвитых странах креативная индустрия создала 29,5 млн рабочих мест или 1 % от всего занятого населения в мире.

В Казахстане весьма высокий уровень импорта товаров и услуг креативной индустрии. На сегодня в стране работают всего лишь 17 581 предприятия в креативной экономике, что составляет 3,8 % от общего числа предпринимателей Казахстана. В разрезе регионов абсолютными лидерами являются города Алматы и Нур-Султан (более 62 % от общего рынка). Креативная индустрия представлена маленькими предприятиями, состоящими из двух-трех человек.

К основным проблемам, с которыми сталкивается бизнес креативных отраслей в Казахстане, являются: отсутствие финансирования или доступа к инвесторам; недостаточность инфраструктуры; нехватка профессиональных кадров; отсутствие актуального законодательства для защиты интеллектуальной собственности и отсутствие доступа к мировому рынку креативных индустрий.

В связи с эти назрела необходимость в разработке мер по поддержке данного сектора, учитывая, что креативное предпринимательство – это молодой быстроразвивающийся сектор экономики.

Капитал бизнеса. Финансовая поддержка предпринимательства государством требует значительных затрат, а возможности государственного бюджета ограничены.

По состоянию на 1 января 2021 г. займы МСП составили порядка 4,2 трлн тенге, или 27,1 % от ссудного портфеля со средними процентными ставками в диапазоне 12–20 %, что является очень дорогостоящим способом финансирования и порождает необходимость к оказанию государственной поддержки. Так, за период с 2010 по 2020 г. посредством государственных программ направлено примерно 2 трлн тенге на кредитование субъектов МСП, в том числе на дальнейшее удешевление полученных кредитов и предоставление гарантий в рамках государственных программ.

В среднем, 1 тенге субсидий способствовал выпуску 85 тенге продукции и 6 тенге уплаченным налогам в год. В общем выпуске продукции субъектов МСП, доля участников программы «Дорожная карта бизнеса – 2025» составляет 14 %, в численности занятых – 9 %.

Несмотря на популярность государственной поддержки и в последующем финансовую отдачу от бизнеса, необходимо принять меры по переходу к возвратным механизмам использования бюджетных средств.

Конкурентоспособность бизнеса. Одной из ключевых мер по поддержке МСП, предпринимаемых государством в повышении конкурентоспособности МСП, является поддержка производителей-экспортеров.

Существуют такие финансовые меры поддержки, как экспортное торговое финансирование, добровольное страхование займов, добровольное страхование финансового лизинга, возмещение затрат по экспорту, консультационно-аналитические меры (калькулятор по логистике, навигатор по барьерам, интерактивная аналитика).

Внедрена программа «QAZTRADE ACCELERATOR» для экспортеров по продвижению товаров на зарубежные рынки.

Дальнейшие меры поддержки экспортеров должны быть направлены на развитие средних предприятий, применяющих новые производственные и управленческие технологии, ориентированных на экспорт или на замещение импорта и играющих особую роль в диверсификации экономики.

Консолидация бизнеса. Консолидировать усилия органов государственной власти и институтов гражданского общества возможно на основе развития партнерских отношений.

Вопросы саморегулируемой деятельности предусмотрены Предпринимательским кодексом РК, Законом Республики Казахстан «О саморегулировании и Правилами ведения реестра саморегулируемых организаций, утвержденных приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 27 января 2016 г. № 32¹.

¹ *Предпринимательский кодекс РК от 29 октября 2015 г.*

Саморегулирование на обязательном членстве введено только в двух сферах: оценочная деятельность и юридическое консультирование. Саморегулирование на добровольной основе не столь развито и присутствует лишь в небольшом количестве сфер.

В долгосрочной перспективе для эффективного развития системы саморегулирования и повышения ценности СРО необходимо стимулировать предпринимательские сообщества и их объединения на создание коллективного бренда СРО.

Компетенции бизнеса. На сегодняшний день для акселерации компетенций персонала предоставляются меры нефинансовой поддержки в рамках государственной программы «Дорожная карта бизнеса – 2025» посредством обучения основам предпринимательской деятельности и повышения квалификации специалистов и топ-менеджеров предприятий.

Справочно: за период с 2010 по 2020 г. обучено 3 381 руководителей высшего и среднего звена действующих субъектов МСП, осуществляющих деятельность в приоритетных секторах экономики, привлечено 371 внешних специалистов на предприятия по вопросам внедрения новых методов управления, технологий производства, 209 632 начинающих и действующих предпринимателей обучены функциональным направлениям ведения предпринимательской деятельности «Бизнес-Школа»¹.

Вместе с тем, субъекты МСП зачастую не имеют возможности для обучения и развития персонала в силу ограниченности в финансовых и человеческих ресурсах, что приводит к стагнации потенциала предприятия.

Введение дополнительных мер стимулирования интереса бизнеса по акселерации компетенций персонала на предприятиях позволит повысить конкурентоспособность предприятий и человеческого капитала, которые окажут непосредственное влияние на экономическое развитие.

В ближайшие двадцать лет современные мировые тренды будут диктовать новые подходы в развитии устойчивых моделей бизнеса. Формирование предпринимательского поколения новой формации в соответствии с принципами S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Tangible/Time-based) модели «5К» является обязательным условием эффективной реализации политики развития предпринимательства.

¹ Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/official/industry/139/statistic/6/>.

М. К. Ахтямов, Н. И. Завьялова, У. Босе

Южно-Уральский государственный университет – НИУ, г. Челябинск

Развитие технологий некоммерческого сектора в условиях цифровой трансформации экономики

Аннотация. Анализируется роль технологий в российских некоммерческих организациях, то, как они улучшают методы работы и функционирования. Исследуются способы внедрения технологий, препятствия на пути их адаптации.

Ключевые слова: некоммерческие организации; НКО; технологии; ИТ; цифровизация; маркетинг НКО.

Сценарий работы НКО в России. Сферы, в которых работают НКО, могут быть разнообразными, от охраны здоровья до защиты прав граждан, главное – это направленность на достижение общественных благ. НКО могут заниматься приносящей доход деятельностью, если эта деятельность направлена на достижение целей организации, которые прописаны в уставе¹.

Технологии в НКО относятся к программным инструментам и методам брендинга, продвижения и рекламы. Технологии также в основном используются НКО для получения средств от финансирующих институтов. Наиболее популярное использование технологий – это создание и распространение информации среди широких слоев населения. В отечественном научном дискурсе вопросы применения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в НКО исследуют М. Г. Андреев, А. Е. Белянцев, А. В. Лымар, О. И. Володина, А. А. Юрченко, Л. К. Плюснина и др. В зарубежной научной литературе данная тема встречается в работах S. Pilemalm, B. Boles, P. Boeder, H. Mehraj, A. Bhat и др. Для НКО использование ИКТ – это возможность укрепить внутренние системы и вовлечь внешние заинтересованные стороны в их деятельность, обеспечивая конкурентоспособность продуктов и услуг.

Роль технологий в обществе и их влияние на бизнес. Недостаток внедрения и развития технологий в НКО подтверждает опрос «Центра Благосфера», в котором приняли участие около 33 общественных организаций из России. Выяснилось, что у большинства российских НКО есть собственный сайт. Их доля увеличилась с 22 % в 2009 г.

¹ *Некоммерческие организации в России.* URL: https://reg-nko.ru/article/Nekommercheskie_organizacii_v_Rossii/.

до 52 % в 2018 г.¹ Почти 50 % организаций имеют свои страницы в социальных сетях. Чаты и группы в социальных сетях – самая популярная технология, которую НКО в России использует для общения, что составляет около 43 %. Другие формы технологий включают системы планирования и управления задачами (26 %) и облачные устройства хранения данных (16 %)². Для общения с целевыми аудиториями НКО используют социальные сети (56 %), веб-сайт организации (44 %), информационные бюллетени по электронной почте (26 %) и мобильные приложения (16 %). Но на наш взгляд, этого явно недостаточно.

ИКТ в этом секторе в основном помогают в повышении эффективности (35 %), затем увеличивают возможности для сбора средств (28 %) и, наконец, улучшают управление организацией (17 %). Для НКО, профессионально занимающихся благотворительностью, члены команды должны обладать такими качествами, как технологическая грамотность, умение управлять коллективом в условиях, когда нет единого физического пространства или четкой иерархической системы, аналитическими навыками, основами цифрового этикета и общения с внешними акторами.

Другие технологические достижения. Различные другие технологии, помимо ИКТ, также адаптируются и внедряются на разных уровнях разными НКО. Например, специальную карту города в виртуальной реальности для Златоуста разработал «Центр развития туризма г. Златоуста»³. Достопримечательности Златоуста будут преобразованы в «цифровые» – туристы и люди с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) смогут познакомиться с памятниками культурного наследия в формате 3D.

Проект, в первую очередь, рассчитан на людей с ОВЗ, не имеющих возможность путешествовать самостоятельно, а с помощью цифровых технологий они получают доступ ко всем знаковым объектам Златоуста. В будущем любой желающий сможет воспользоваться виртуальной 3D-картой, для этого планируется запустить специальное приложение.

¹ *Косыгина К. Е.* Российский и зарубежный опыт применения информационно-коммуникационных технологий в работе некоммерческих организаций // *Society and Security Insights*. 2019. Т. 2, № 2. С. 65–75.

² *Захваткина А.* Как российские НКО используют IT в своей работе // *Агентство социальной информации*. 2019. 15 нояб. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2019/11/15/nko-it/>.

³ *Виртуальная карта для реальных туристов. Достопримечательности Златоуста пересчитают в «цифру».* URL: https://vk.com/im?peers=290731573&sel=1558133&z=video-27560460_456246705_%2F678089695382aa987c_%2Fpl_post_7567386_3961/.

Цифровизация как инструмент укрепления репутации. Подтверждением тренда цифровизации служит исследование, проведенное «Центром оценки общественных инициатив НИУ ВШЭ» совместно с Благотворительным фондом «Социальный навигатор» при поддержке Центра развития благотворительности Фонда Потанина. Один из результатов исследования показывает, что большинство опрошенных НКО (более 40 %) рассматривают цифровизацию как способ повышения своей открытости и укрепления своей репутации, и лишь немногие рассматривают эффекты цифровизации с точки зрения роста объема привлеченных средств (7 %)¹. В исследовании определены пять ключевых аспектов, на развитие которых НКО следует обратить внимание: продвижение в социальных сетях, использование цифровых технологий при сборе средств, навыки работы с данными, знание существующих цифровых продуктов и услуг, а также создание и развитие собственных цифровых технологий. ИТ-волонтеры играют значительную роль в развитии цифровизации. Стимулы к внедрению технологий различаются между НКО с разным уровнем цифровизации.

В России проникновение новейших технологий по-прежнему ограничено большими городами западной части страны. Доступность технологий и информированности о них является серьезным препятствием для многих НКО, работающих в удаленных территориях.

Для руководителей НКО барьерами являются отсутствие комплексных решений и нежелание сотрудников реструктурировать свою работу в новых реалиях. Можно выделить следующие основные препятствия: отсутствие или недостаток цифровых компетенций; непонимание того, что принесет цифровизация; безынициативность управленческой команды; отсутствие информации о возможных решениях на цифровом рынке².

¹ Фонд Потанина представил результаты исследования «Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты». URL: <https://fondpotanin.ru/press/news/fond-potantina-predstavil-rezultaty-issledovaniya-tsifrovizatsiya-nekommercheskogo-sektora-gotovnost-/?fbclid=>

² Проблемы и тренды российского НКО. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c6e5cf289174400be8e49e2/problems-i-trendy-rossiiskogo-nko-5db452984e057700b1f80fb1/>.

Д. С. Брагина, А. В. Плотников

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
г. Пермь*

Классификация видов деятельности самозанятых¹

Аннотация. Приведено понятие самозанятости, определены ценности самозанятого населения. Представлены категории занятых граждан согласно Международной организации труда. Выделены основные виды деятельности доступные для лиц, зарегистрированных в качестве самозанятых.

Ключевые слова: рынок труда; формы занятости; самозанятость; самозанятые; удаленная работа.

Занятость населения – важнейшая экономическая основа, один из основных факторов роста уровня жизни. Она характеризуется различными формами, так, например, согласно Международной организации труда, можно выделить следующие категории занятых граждан [1]:

- наемные работники;
- самозанятые работники;
- неоплачиваемые семейные работники.

Создание гибкого рынка труда, стремление к эффективному использованию рабочей силы, развитие информационно-коммуникативных технологий – все это условия для формирования новых форм трудовой занятости, которые ранее были недоступными. И одной из таких форм является самозанятость.

Под самозанятостью понимают форму получения прибыли напрямую от заказчиков [3]. Самозанятым является физическое лицо, которое предоставляет услуги, выполняет определенные виды работы и не имеет наемных работников. Вся ответственность за результаты хозяйственной деятельности и возможные риски лежат на самозанятых гражданах [2].

Люди, выбирающие данную форму трудовой занятости, зачастую хотят быть независимыми, свободными, делать то, что нравится им и не подчиняться начальству. При этом каждому самозанятому необходимо быть организованным, ответственным, постоянно развиваться и расширять перечень имеющихся навыков. Свобода выбора деятельности, заказчиков, проектов – очень важный для многих критерий. Это дает ощущение значимости и ценности собственного труда, что нема-

¹ Исследование выполнено при поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 20-78-00100).

ловажно. Стоит отметить, что исходя из результатов исследования М. Т. Вулфа и П. С. Пателя, самостоятельно занятые люди считают свою работу более полезной для общества, чем наемные работники [4].

Самозанятые имеют широкие возможности для выбора вида деятельности. Согласно, законопроекту на 2020 г. не существует точного списка видов деятельности, которые могут осуществлять самозанятые граждане. При этом все же можно выделить основные виды:

- услуги репетитора;
- парикмахерские услуги на дому;
- маникюрный сервис на дому;
- перевозка грузов и пассажиров без официального оформления;
- услуги массажиста;
- организация и проведение торжеств;
- услуги ювелира;
- услуги фотографа;
- кондитерская деятельность на дому;
- услуги бухгалтера.

Этот список не является исчерпывающим, так как видов деятельности большое количество. Под ограничения попадает следующий перечень:

- реализация подакцизных товаров и товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- добыча и реализация полезных ископаемых;
- найм сотрудников;

- осуществление предпринимательской деятельности в интересах другого лица на основе договоров поручения, комиссии или агентских договоров, за исключением лиц, оказывающих услуги по доставке товаров и приему платежей за указанные товары (услуги) в интересах других лиц¹.

Анализируя правотворческую деятельность в области трудовой деятельности граждан, можно сделать вывод, что государство стремится предоставить все условия для развития различных форм занятости населения. Всесторонняя поддержка, выявление проблем и разработка мероприятий по их устранению – то, что действительно может положительно сказаться на инновационном рынке труда России.

¹ Самозанятые в 2020 г.: виды деятельности и налоги. URL: <https://crpdzr.ru/news/391/561/>.

Библиографический список

1. *Абрамова Е. А.* Самозанятость населения как ступень подъема экономики в период преодоления кризиса // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение.* 2010. № 1. С. 5–11.
2. *Нестеренко Ю. Н., Протасова Е. А.* Самозанятость в России: состояние и потенциал развития // *Народонаселение.* 2019. № 4. С. 78–89. DOI: 10.24411/1561-7785-2019-00040.
3. *Степанова Ю. О.* Самозанятость в Российской Федерации // *Скиф.* 2019. № 6 (34). С. 311–314.
4. *Wolfe M. T., Patel P. C.* Exploring the differences in perceptions of work importance and job usefulness to society between self-employed and employed individuals // *Journal of Business Venturing Insights.* 2019. Vol. 12. e00146. DOI: 10.1016/j.jbvi.2019.e00146.

УДК 331.108

Н. И. Брусницын

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Совершенствование системы управления качеством предоставления государственных и муниципальных услуг (на основе использования данных заявителей в ГБУ СО «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»)

Аннотация. Рассмотрены основные аспекты принятия управленческих решений на основе данных в сфере управления качеством предоставления услуг во фронт-офисах ГБУ СО «МФЦ». Показана эффективность внедрения принципа принятия управленческих решений на основе данных. Обозначены перспективы дальнейшего развития технологии.

Ключевые слова: МФЦ; цифровизация; управление на основе данных; управление качеством.

Глобальный тренд на цифровую трансформацию и диджитализацию всех сфер жизни общества, увеличивающиеся объемы пригодной для анализа информации, развитие технологий ее эффективной обработки и визуализации, требуют развития и применения эффективных принципов принятия решений. Глобальная пандемия внесла свои коррективы в органично развивающиеся процессы и значительно ускорила цифровизацию – менеджменту организаций вынуждено пришлось

отказаться от многих консервативных привычек и подходов, привыкнуть к таким новым вещам как необходимость социального дистанцирования, непредсказуемость временной нетрудоспособности, повышенные требования клиентов к услугам, и оперативно внедрить их в работу, в том числе в сфере управления качеством предоставления услуг.

Развитие системы менеджмента качества в условиях цифровизации экономики позволяет повысить эффективность системы, обеспечить вовлеченность и ответственность персонала за качество процессов и качество их результатов, выработать эффективную стратегию управления, позволяющую достичь желаемого результата с минимальными затратами [1].

В допандемийный период в МФЦ Свердловской области информационная система управления электронной очереди в связи с желанием заявителей получить услуги «здесь и сейчас» была настроена в пользу «живой очереди», что исключало необходимость пофамильного контроля записи каждого заявителя.

Опыт работы в условиях пандемии с учетом требований Роспотребнадзора и иных контролирующих органов в том числе о необходимости контроля за соблюдением дистанцирования и в связи с этим доминирования предварительной записи над «живой очередью» показал необходимость контроля всего процесса записи каждого заявителя, в связи с чем с января 2021 г. в 15 фронт-офисах МФЦ Свердловской области в городе Екатеринбурге и городе Нижнем Тагиле осуществляется тестирование системы управления электронной очереди, при записи в которую обязательными являются основные идентификаторы заявителя в виде номера телефона, адреса электронной почты в дополнение к используемым в старой системе управления электронной очередью идентификаторам фамилии, имени и отчества и (или) наименования организации, адресу объекта недвижимости (при необходимости получения услуг Росреестра), виду и количеству необходимых услуг. Кроме этого при записи через мобильное приложение также учитывается IP-адрес заявителя.

Сбор дополнительных данных, не являющихся персональными данными в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», позволил значительно усилить контроль за эффективностью распределения потока заявителей, что позволило получать и оперативно обрабатывать информацию по совокупности следующих данных по каждому заявителю:

1) время ожидания в очереди каждого заявителя и влияние этого показателя на иные показатели качества;

2) время получения каждым заявителем каждой услуги;

3) отсутствие злоупотреблений со стороны заявителей, в первую очередь занимающихся риэлтерской деятельностью, по количеству записей в день и их неиспользованию;

4) отсутствие злоупотреблений со стороны сотрудников фронт-офисов в части приема заявителей без записи, заявителей, запись которых осуществлена иными лицами и (или) по иной услуге на основе сравнения данных с количеством принятых пакетов документов, зафиксированных в автоматизированной информационной системе МФЦ, интегрированной с системой управления электронной очередью в части синхронизации основных идентификаторов, указанных выше.

Оперативная обработка информации по совокупности базовых данных, влияющих на качество предоставления услуг, позволяет принимать эффективные управленческие решения, основанные на объективном в связи с получением из нескольких независимых информационных систем, постоянно увеличивающемся пуле данных, а также безболезненно корректировать ранее принятые решения в случае изменения тренда и (или) в условиях неопределенности внешней среды, в том числе в случае кратковременных отклонений от стандартного поведения заявителей в широком смысле, в первую очередь, при сезонных услугах, например загранпаспортов перед периодом отпусков, справок о судимости при поступлении в высшие учебные заведения или субсидии за коммунальные услуги, или услугах, ограниченных по датам приема, например, запись в школы и лагеря.

Регистрация и анализ данных – одна из задач в системе качества, требующих больших затрат труда. Появление быстродействующих систем хранения и обработки данных позволяет более эффективно, чем это было раньше, решать задачу измерения и регистрации всевозможных и, главное, нужных данных, которые влияют (или могут повлиять) на качество [2].

По состоянию на май 2021 г. внедрение принципа принятия решений по вопросам качества предоставления услуг на основе данных позволило достичь существенного улучшения качества во фронт-офисах Екатеринбурга и Нижнего Тагила по сравнению с декабрем 2020 г. в части:

1) снижения доли заявителей, ожидающих в очереди для подачи документов более 15 минут в среднем с 20 до 4 % в месяц;

2) увеличения уровня удовлетворенности качеством предоставления услуг на основе данных из информационной Информационно-аналитической системы мониторинга качества государственных услуг с 95,84 до 96,78 % при плановом показателе 90 %;

3) снижения потенциальной коррупционной составляющей при записи во фронт-офисы в части продажи риэлторами заявителям заблаговременно занятых мест;

4) снижения планового тайминга основных видов услуг на 10–20 мин и таким образом увеличения общего количества доступных мест для записи;

5) увеличения количества обращений заявителей;

6) повышения точности данных, применяемых при расчете показателей эффективности каждого сотрудника фронт-офиса;

7) упрощения методов получения данных из множества разных источников и их взаимной перепроверки;

8) повышения прозрачности управления качеством за счет упрощения интерпретации визуализированных данных сотрудниками, не имеющими необходимой для интерпретации больших массивов данных подготовки, что позволило исключить необходимость наличия в каждом фронт-офисе «особых людей, с особыми навыками и особым опытом», обозначенную Председателем Правительства Российской Федерации М. В. Мишустиным¹.

В период обращений заявителей за оформлением загранпаспортов и для записи в школы и лагеря вышеобозначенные меры позволили снизить социальную напряженность и обеспечить эффективное соблюдение мер социального дистанцирования.

В настоящее время новая система управления электронной очередью применяется в пилотном режиме в 15 крупнейших фронт-офисах МФЦ, но значительное повышение качества по нескольким параметрам позволяет сделать вывод о необходимости тиражирования технологии и, соответственно, принципа принятия решений на основе данных, на все фронт-офисы МФЦ Свердловской области и иных регионов, расширении количества видов синхронизируемых и впоследствии сравниваемых данных, а также о продолжении исследований в данном направлении.

Библиографический список

1. *Василенкова Н. В.* Инновационное развитие системы менеджмента качества в условиях цифровизации промышленности // Научные исследования и инновации. 2021. № 2. С. 86–90.

2. *Ковригин Е. А., Васильев В. А.* Пути развития СМК в условиях цифровизации // Компетентность. 2020. № 6. С. 12–17.

¹ *Встреча* Михаила Мишустина с заместителями руководителей федеральных органов исполнительной власти, ответственными за цифровую трансформацию // Портал Правительства РФ. URL: <http://government.ru/news/39129/>.

О. Н. Бучинская, В. В. Сухих

Институт экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург

Проблемы готовности России к цифровому обществу

Аннотация. Проанализированы существенные проблемы, снижающие готовность России к цифровому обществу. На этой основе предложены пути решения, позволяющие усовершенствовать процесс перехода. Выявлены резервы совершенствования экономической политики государства.

Ключевые слова: цифровая трансформация; цифровое общество; цифровизация; экономическая политика; регулирование.

Внедрение цифровых технологий жизненно важно на данном этапе развития российской промышленности, так как является существенным фактором повышения производительности труда и конкурентоспособности российской продукции. Однако внедрение цифровых технологий должно происходить по результатам глубокого анализа всех аспектов и последствий их применения в области не только непосредственно производства, но также производственной инфраструктуры, управления, поддержания высокого качества трудовой жизни персонала.

Особое внимание развитию цифровых технологий стали уделять в связи с пандемией коронавируса, способствовавшей ускоренному развитию технологий удаленной работы. В условиях пандемии развитие цифровизации оказало подавляющее влияние на рынок труда. Поэтому назрела необходимость переосмысления готовности российской экономики в целом и российского производства в частности к цифровому обществу.

По индексу готовности к сетевому обществу (Networked Readiness Index 2020) Россия стоит на 48-м месте из 134¹. По данным углубленного отчета готовности по России, она занимает достаточно неплохие позиции по использованию сетевых технологий индивидами, бизнесом и правительством (28-е, 34-е и 34-е места соответственно), но при этом отмечается существенный провал по достижению целей устойчивого развития (51-е место), доступности новейших технологий (57-е место), качеству жизни (87-е место), а также регулированию цифрового пространства (128-е место)². Таким образом, повышение качества жизни

¹ *NRI 2020 Countries*. URL: <https://networkreadinessindex.org/nri-2020-countries/#complete-ranking/>.

² *Network Readiness Index 2020 Russia*. URL: [https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/12/Russian %20Federation.pdf](https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/12/Russian%20Federation.pdf). P. 2.

вместе с улучшением законодательного регулирования применения цифровых технологий является важнейшей проблемой развития цифровой экономики в современной России.

Недостатки в регулировании цифрового пространства связаны, прежде всего, с отсутствием проработанного законодательства в области электронной коммерции, недостаточным регулированием рынка информационно-коммуникационных технологий, необязательностью соблюдения законов. Данная ситуация достаточно типична при переходе страны на цифровые пути развития. Этри и др. отмечают, что регулирование в цифровой экономике имеет две проблемы: разработка инструментов регулирования рынков до их появления и развития сталкивается с проблемой неэффективности, так как еще отсутствуют знания о специфике данных рынков, в то время как регулирование уже сложившихся рынков сталкивается с сопротивлением сформировавшихся групп влияния [3, с. 24]. Ими предлагается три варианта разработки институтов регулирования: импорт институтов других стран, апробация институтов в «песочницах» и рамочное регулирование без излишней конкретизации [3, с. 25]. Однако О. А. Романова и А. О. Пономарева отмечают другой, крайне важный пробел в экономической политике: при выделении конкретных отраслей развития, закрепленных в целевых программах, разрабатываются институциональные рамки, регулирующие только форму промышленной политики, но не ее содержание. Такое решение не только приводит к развитию новых экономических диспропорций, но также не способствует разработке новой политики – меняется только форма, а не содержание регулирования [2, с. 22].

Таким образом, необходима комплексная разработка политики регулирования цифрового пространства. Такая политика должна сперва определить правовые рамки регулирования экономических отношений в цифровом пространстве. Прочно утвержденный правовой базис политики регулирования позволит в дальнейшем органично вписывать в нее проявившиеся новшества в экономических отношениях и вызванные ими изменения в поведении экономических агентов на новых рынках.

Политика регулирования цифрового пространства в идеальном варианте включает в себя следующие компоненты:

- органическое сочетание рынка и государственного вмешательства;
- ориентация на новые технологии и политика поддержки инноваций при создании стимулов применять данные технологии, прежде всего, на территории Российской Федерации, создание поддерживающей инновации законодательной базы;

- оценка успешности развития цифровых отраслей (не количественными, а качественными показателями);

создание эффективной системы соблюдения существующего законодательства.

Проблемы качества жизни проявляются в ограниченной свободе жизненного выбора, относительно низкой продолжительности жизни, уровне счастья населения и неравенстве доходов. Цифровизация может быть использована для повышения качества жизни, прежде всего через повышение доступности цифровых технологий для всех категорий населения. Для этого необходима ликвидация цифрового разрыва, который, согласно [1], проявляется в трех видах:

1) разрыв в доступе к технологиям, ресурсам и услугам, в наличии материальной базы для выхода в Интернет, в стоимости и скорости доступа в сеть,

2) разрыв в наличии навыков использования технологий;

3) разрыв в наличии возможностей и жизненных шансов.

Особенно важен именно третий вид разрыва – доступность новых сетевых видов деятельности, доступа к информации, способность влиять на происходящие события и собственную жизнь (доступ к дополнительным услугам здравоохранения, образования, повышение качества жизни и т. д.).

Проблемы с доступностью новых технологий проявляются в низком уровне применения вновь появляющихся технологий, слабом уровне роботизации производства, низком уровне инвестиций в новейшие технологии.

В индексе готовности к цифровому обществу в качестве тормозящего фактора приводится низкий уровень затрат на софт, однако данная проблема для России не является столь существенной, учитывая возможность отхода от монополистов рынка программного обеспечения через применение бесплатных программных продуктов. Также существенное снижение расходов на софт было вызвано политикой импортозамещения, согласно национальной программе «Цифровая экономика РФ» к 2024 г. доля российского ПО должна превысить 70 %, а в государственных компаниях составлять не менее 50 %. С 1 июля 2021 г. вступает в силу закон о предустановленном российском софте на смартфонах, планшетах, компьютерах и т. д.

В плане достижения целей устойчивого развития у России в целом хорошие показатели по гендерному равенству и уровню образования. Однако страна существенно проигрывает по уровню здравоохранения и доступности экологически чистой энергии. Последняя проблема особенно актуальна для современного бизнеса ввиду внедрения трансграничного углеродного налога, что окажет существенное влияние на экспортные возможности российских предприятий. В связи с этим актуальным является программа по внедрению карбоновых полигонов. Их

внедрение не только поможет созданию экологически чистых технологий, но и станет источником заказа на разработку цифровых средств сбора информации, анализа и учета выбросов, что может послужить толчком к развитию новой рыночной ниши, которую может занять российская продукция.

В плане решения проблем здравоохранения делаются ставки на телемедицину, однако она в настоящий момент серьезно ограничена законодательно. В условиях эпидемии коронавируса, когда плановое медицинское обслуживание многих больных с хроническими заболеваниями оказалось недоступным в привычном формате, телемедицина становится лучшим выходом из непростой ситуации. При этом «электронное здравоохранение» не может полноценно заменить первичный прием у врача, так как многие диагностические признаки болезней выявляются лишь при личном общении. Но для повторных приемов, когда проводится консультация пациентов по результатам сделанных анализов, «телемедицина» вполне эффективна, позволяя ускорить и облегчить взаимодействие между врачами и пациентами.

С 1 октября 2018 г. действует национальная программа «Цифровая экономика РФ». Представляется необходимым скорректировать ее с учетом выявленных проблем.

Библиографический список

1. *Добринская Д. Е., Мартыненко Т. С.* Перспективы российского информационного общества: уровни цифрового разрыва // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2019. № 1. С. 108–120.
2. *Романова О. А., Пономарева А. О.* Теоретические, институциональные и этические основания реализации современной промышленной политики. Часть I // Экономика региона. 2019. № 1. С. 13–28.
3. *Этри Э., Карбланк Э., Гиртен Д., Лешер М., Пилат Д., Вайкофф Э., Кейхин Б.* Векторы цифровой трансформации // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2020. № 3. С. 7–50.

Т. И. Буянова, М. С. Каргашина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Отчет о деятельности в области устойчивого развития как вид публичной нефинансовой отчетности компании

Аннотация. Рассмотрены содержание и порядок составления отчета о деятельности в области устойчивого развития как одного из видов публичной нефинансовой отчетности; состав основных элементов информации необходимых для общего понимания результатов деятельности.

Ключевые слова: нефинансовая отчетность; отчет о деятельности в области устойчивого развития.

Для совершенствования системы стимулирования российских организаций к повышению информационной открытости и прозрачности результатов воздействия их деятельности на общество и окружающую среду, расширения возможностей для объективной оценки вклада результатов деятельности российских организаций в общественное развитие, содействия укреплению репутации российских организаций и повышению доверия к их деловой активности¹. Правительством РФ была разработана и утверждена Концепции развития публичной нефинансовой отчетности.

Нефинансовая отчетность представляет собой средство коммуникации с заинтересованными сторонами по поводу экономических, экологических, социальных результатов деятельности компании [1]. Количество российских организаций, составляющих нефинансовую отчетность, с каждым годом становится все больше. Начиная с 2019 г. ряд компаний (госкомпании, госкорпорации, публично-правовые компании, хозяйственные общества с госучастием не менее 50 % и выручкой 10 млрд р. и больше) должны были опубликовать свои нефинансовые отчеты. С 2021 г. список компаний расширяется, в него включаются хозяйственные общества с выручкой 10 млрд р. и больше независимо от формы собственности, а также общества, акции которых обращаются на организованном рынке.

Одним из видов публичных нефинансовых отчетов является отчет о деятельности в области устойчивого развития. Отчет ориентирован на широкий круг заинтересованных сторон и содержит сведения, кото-

¹ *Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации: распоряжение Правительства РФ от 5 мая 2017 г. № 876-р.*

рые комплексно отражают подходы и результаты деятельности организаций по существенным вопросам социальной ответственности и устойчивому развитию.

Российский союз промышленников и предпринимателей в соответствии с руководством по отчетности в области устойчивого развития рекомендует включать в состав информации о компании, ее стратегии, подходы к менеджменту и показатели результативности. При характеристике стратегии акцент делается на ключевые вопросы, связанные с экономическими, экологическими и социальными результатами деятельности в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также приводится описание рисков и возможностей организации, их значимое воздействие на устойчивое развитие, выводы по достигнутым результатам за отчетный период и их оценка. Подходы к процессам управления должны определять как организация реагирует на происходящие изменения, а показатели деятельности должны содержать сопоставимую информацию по таким аспектам как экономическая результативность (присутствие на рынке, непрямые экономические воздействия и др.); экологическая составляющая (выбросы, сбросы, отходы и др.); социальная составляющая (взаимоотношения сотрудников и руководства, безопасность на рабочем месте, недопущение дискриминации и др.).

Организациям рекомендуется придерживаться данной структуры при составлении отчета, однако они могут предпочесть и другой формат.

Подготовка отчета состоит из нескольких этапов. На этапе планирования процесса составления отчетности происходит разработка предварительной концепции отчета, выявляются основные темы, которые необходимо раскрыть в отчете, а также определяется целевая аудитория, т. е. группы заинтересованных сторон, которым будет адресован отчет. Разные авторы предлагают свои точки зрения на состав заинтересованных сторон нефинансовой отчетности. Так, О. В. Ефимова считает, что заинтересованными лицами являются партнеры, клиенты, акционеры, местные и федеральные власти, СМИ [2]. Е. В. Нехода расширяет этот круг, добавляя поставщиков, конкурентов и местные сообщества [3]. А. А. Аннаев утверждает, что помимо всех вышеперечисленных, к заинтересованным сторонам относятся также сотрудники и представители профсоюзов [1].

На следующем этапе происходит взаимодействие с заинтересованными сторонами (целевой аудиторией). С помощью обратной связи с целевой аудиторией определяются наиболее важные вопросы для отражения их в отчете.

На этапе сбора информации и подготовка предварительной версии отчета рабочая группа разрабатывает структурный макет отчета с обязательными элементами и показателями.

Обязательным этапом является проверка данных, подтверждение надежности информации. Документально оформленные заключения, полученные в ходе проведения независимой оценки, организация может использовать для внутрикорпоративных целей. Кроме того, их необходимо представить в отчете и на сайте компании.

После прохождения предварительных этапов начинается процесс непосредственного написания нефинансового отчета. Рабочая группа по подготовке отчета во главе с руководителем согласовывает предварительную версию отчета со структурными подразделениями организации, анализирует замечания, предложения заинтересованных сторон по внесению изменений в отчет. На основании проведенного анализа составляется итоговая версия нефинансового отчета.

После написания финальной версии отчета необходимым является его проверка службой внутреннего контроля, а также разработка дизайн-концепции отчета и верстка. Такое оформление отчета диктует стремительно развивающаяся сфера IT, более того, правильно выбранная дизайн-концепция поможет быстрее и понятнее для заинтересованных сторон донести актуальную информацию о компании. По завершении всех этапов подготовки, готовый отчет в области устойчивого развития подлежит обязательному утверждению высшим руководством организации, публикации и распространению.

Готовый отчет компания размещает в электронном виде на своем сайте, а также подготавливает печатный отчет. Важным пунктом в процессе публикации отчета является информирование заинтересованных сторон о его выходе. Компания может использовать разные способы продвижения отчетности для аудитории. Организация также может разместить нефинансовый отчет на сайтах профессиональных организаций, размещать пресс-релизы в социальных сетях, использовать другие способы.

В настоящее время развитие нефинансовой отчетности находится на третьем этапе (2021–2022 гг.), который предусматривает повышение информационной открытости и прозрачности деятельности, поддержку ответственного ведения бизнеса и устойчивого развития. На четвертом этапе (с 2023 г.) должны включиться механизмы, стимулирующие развитие нефинансовой отчетности и расширятся с учетом отраслевой специфики круг организаций, составляющих нефинансовую отчетность.

Библиографический список

1. *Аннаев А. А.* Корпоративная нефинансовая отчетность: от понимания к составлению // Труд и социальные отношения. 2009. № 7. С. 77–82.
2. *Ефимова О. В.* Отчетность об устойчивом развитии компании: оценка информационных потребностей пользователей // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2012. № 4. С. 75–82.
3. *Нехода Е. В.* От корпоративной социальной ответственности к нефинансовой отчетности // Проблемы учета и финансов. 2015. № 3 (19). С. 10–15.

УДК 338

И. В. Вашляева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

STEEP-анализ спортивной организации

Аннотация. Рассмотрены факторы, определяющие стратегию деятельности спортивной организации, на примере футбольного клуба. Сделан вывод о наиболее существенном отрицательном воздействии экономических и экологических факторов.

Ключевые слова: STEEP-анализ; спортивная организация; конкурентоспособность.

Целью анализа макросреды является оценка и интерпретация того, что происходит (и что может произойти) в среде, в которой работает любой бизнес. Данный анализ должен учитывать общие тенденции, силы и изменения за пределами фирмы, которые могут повлиять на деятельность компании и рынки, на которых она действует. STEEP-анализ означает изучение социальных, технических, экономических, экологических и политических факторов.

Внешняя среда для любой организации представляет собой «сферу», в которой присутствуют различные факторы, неподдающиеся влиянию. Организация осуществляет свою деятельность во внешней среде, а значит, сталкивается с данными «факторами». Для того чтобы рассмотреть ситуацию на рынке, определить угрозы и возможности для организации, необходимо обратиться к анализу макросреды – STEEP-анализу, который является важным процессом в стратегическом планировании и управлении.

В целом аналитический инструментарий исследователей в области маркетинговых направлений включает: анализ и выбор целевых рынков, а также площадок для размещения бизнеса. Одним из наиболее распространенных методов анализа рынка является методика SWOT-

анализа, которая позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, ее положение в рыночной среде с точки зрения внешних угроз и возможностей. Среди применяемых маркетинговых инструментов специалисты отмечают также следующие: разработка среднесрочной стратегии и целевых программ развития; эффективное позиционирование; коммуникативная деятельность, демонстрирующая открытость для контактов; тактический маркетинг; сопровождение приоритетных инвестиционных проектов¹.

При этом SWOT-анализ можно использовать как в традиционном его представлении, так и в одной из появившихся позже вариаций. SWOT-анализ также может быть дополнен STEEP-анализом. В совокупности методы достаточно информативны и позволяют взглянуть на положение компании с точки зрения потенциальных перспектив ее развития.

Метод STEEP-анализа является весьма удобным маркетинговым инструментом и подразумевает под собой рассмотрение социальных, технологических, экономических, экологических и политических факторов, влияющих на успешность организации. Проанализируем, какие факторы и с какой силой влияния могут воздействовать на футбольный клуб (см. таблицу). Сила влияния факторов будет оцениваться по шкале от 1 до 3, где 1 – влияние фактора мало, практически не оказывает воздействия на деятельность организации; 2 – фактор может оказать воздействие только при значимом изменении; 3 – влияние фактора высоко, оказывает значительное влияние. Положительное или отрицательное воздействие на организацию будет оцениваться с помощью знаков: «+» и «-».

STEER-анализ футбольного клуба

Фактор	Оценка значимости фактора	Краткое обоснование оценки значимости фактора по отношению к организации
Социально-культурные факторы (Social)		
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	+2	Качество «специфического продукта» – футбольного зрелища для потребителя заключается, прежде всего, в достойной игре и результативности. Уровень сервиса позволяет потребителям почувствовать свою значимость для организации и повысить уровень лояльности к ней. Данный фактор влияет на уровень продаж продукта

¹ Davidchuk N. N. Marketing tools for recreational activities // Science and education: problems and innovations: сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 12 октября 2019 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 32–34.

Продолжение таблицы

Фактор	Оценка значимости фактора	Краткое обоснование оценки значимости фактора по отношению к организации
Спортивные тенденции	+2	Чемпионат мира по футболу FIFA 2018 охватил многие города России, стал движущей силой популяризации футбола
Влияние СМИ	-1	Работа со СМИ – один из элементов по созданию имиджа; негативные публикации в СМИ об организации могут привести к ухудшению репутации
Технологические факторы (Technological)		
Уровень инноваций и технологического развития спортивной индустрии	-1	Новые высокотехнологичные футбольные арены повышают уровень лояльности потребителей по причине того, что делают пребывание на стадионе максимально комфортным, по сравнению с «открытыми» стадионами
Проникновение и развитие Интернета	+3	Наличие веб-сайта и социальных сетей организации предусматривают процесс «обратной связи» и повышают уровень информирования через Интернет
Степень использования и внедрения новых технологий	+2	Новые футбольные технологии позволяют повысить вовлеченность и лояльность аудитории. На сегодняшний день прямые «онлайн» или «оффлайн» трансляции футбольных матчей, высокотехнологичное табло на поле, использование «датчиков» и «умных мячей» являются обязательными элементами «специфического продукта», предоставляемого потребителям
Экономические факторы (Economical)		
Уровень развития бизнес-среды	+2	Футбольная индустрия ежедневно сталкивается с обостряющей конкуренцией, поэтому футбольным клубам необходимо адаптироваться к современным реалиям бизнес-среды и непрерывно следовать «трендам»
Развитие новых рынков	-2	Развитие профессиональных футбольных клубов и конкурентов в сфере развлечений дает потребителям возможность выбора различных предложений на рынке, что оказывает негативное воздействие на существование организации, которая не может заинтересовать потребителей своим уникальным продуктом
Размер и условия оплаты труда	-3	Отсутствие необходимой финансовой поддержки от спонсоров спортивной организации приводит к задержкам и невыплатам заработной платы сотрудникам, а в итоге может привести к исчезновению организации
Экологические факторы (Environmental)		
Сезонность	-2	Футбольные матчи организация проводит на открытом стадионе, следовательно, в холодные месяцы сезона (октябрь, ноябрь, март, апрель) посещаемость резко сокращается

Окончание таблицы

Фактор	Оценка значимости фактора	Краткое обоснование оценки значимости фактора по отношению к организации
Наличие постоянных энергетических ресурсов	-2	Клуб обладает натуральным травяным покрытием футбольного поля, которое быстро изнашивается, требует постоянного ухода (полив, удобрение, покупка специальной техники), а также сильно подвергается погодным условиям
Непредвиденные природные обстоятельства	-3	В «холодные месяца» проведения футбольных матчей были выявлены минимальные показатели температуру равные -45 °С. В такую температуру клуб не может проводить турниры «дома», соответственно, команда играет в гостях у соперника. Таким образом, болельщики лишаются домашнего матча, а футбольный клуб продаж
Политические факторы (Political)		
Законодательство, регулирующее правила работы в спортивной отрасли	+3	«Футбольное право» – новейшее направление юриспруденции, которое охватывает все общественные отношения, возникающие в сфере футбола. Российский футбольный союз (РФС) – общероссийская общественная организация, обеспечивающая контроль над развитием футбола в России
Отношение существующего правительства к спортивной отрасли	+1	Органы власти оказывают прямое воздействие на создание условий для эффективного функционирования спортивной организации
Соответствие европейским стандартам	+2	Российская футбольная индустрия ориентирована в сторону европейских стандартов и считается с правилами, принятыми в ведущих футбольных державах Европы, тем самым становится ближе к «мировому футболу»
<i>Итого:</i>	<i>+1</i>	

Таким образом, наиболее существенное отрицательное воздействие оказывают экономические и экологические факторы. Футбольная индустрия находится под прямым влиянием рыночной экономики и сталкивается с обостряющей конкуренцией, как среди профессиональных футбольных клубов, так и среди конкурентов в сфере развлечений. Данный факт указывает на необходимость адаптироваться к современным реалиям бизнес-среды и непрерывно следовать «трендам», подстраиваясь под требования и желания клиентов (болельщиков). Экологические факторы могут утратить свою значимость, только лишь в случае кардинальных перемен в деятельности организации. Переход на искусственное травяное покрытие позволит сэкономить ресурсы клуба, а проведение футбольных матчей в манеже (в холодный период сезона) предотвратит сокращение посещаемости.

А. О. Возмилова, И. Д. Возмилов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегия SMM-продвижения как средство устойчивого развития персонального бренда

Аннотация. Авторы рассматривают актуальную проблему продвижения персональных брендов в социальных сетях. Предлагаются этапы разработки и внедрения SMM-стратегии продвижения личного бренда. Анализируются преимущества и недостатки социальных сетей с точки зрения контент-маркетинга.

Ключевые слова: персональный бренд; SMM-продвижение; устойчивое развитие; социальная сеть; маркетинг в социальных сетях; позиционирование.

Пандемия коронавируса стала серьезной проверкой на прочность для каждой бизнес-единицы. Многим компаниям пришлось покинуть рынок, а те, что оказались наиболее адаптивными и выстроили эффективную антикризисную стратегию, не только не допустили банкротства и ликвидации, но укрепили и преумножили свои позиции.

Аналогичные тенденции проявились на рынке товаров и услуг, предлагаемых личными брендами. Глобальный переход бизнес-деятельности в онлайн-пространство усилил наметившуюся ранее тенденцию по интенсивному развитию в современной экономике личностей наряду с корпорациями. Персоны и ранее преимущественно развивали свою коммерческую деятельность в социальных сетях, а в период lockdownа обратили на себя еще большее внимание целевых аудиторий.

Следует отметить, что персональные бренды существовали с незапамятных времен, но само понятие «бренд личности» является относительно новым – оно впервые появилось в научной литературе в 1997 г. в статье «Бренд по имени Ты» (Brand Called You) американского маркетолога Тома Питерса.

Можно согласиться с В. М. Масловой в том, что «персональный (личный) бренд – образы (обещания, ожидания), которые появляются в сознании других людей от конкретной персоны» [3].

В нашей стране понятие «персональный бренд» стало активно развиваться и трансформироваться с появлением социальных сетей. Если в 1990-е гг. технологии личного брендинга были малоизвестны и использовались преимущественно представителями публичных профессий (звездами шоу-бизнеса, актерами театра и кино, спортсменами), то сегодня на первый план выходят профессиональные компетенции пер-

сон, их репутация, навыки и умения [4]. Расширяются и сферы применения личных брендов: от образования до beauty-сферы, от фитнес-индустрии до ресторанного бизнеса, от науки до веб-дизайна.

Л. М. Капустина и Е. А. Жадько справедливо указывают, что «в условиях активно изменяющихся маркетинговых условий важен динамический подход к управлению брендом, основанный на корректировке позиции организации в результате выявления соответствия или несоответствия позиции, транслируемой организацией, и позиции, воспринимаемой потребителями» [1]. Данный тезис можно в полной мере применить к позиционированию персонального бренда. Персоне необходимо следовать за потребителями и учитывать не только изменения внешней среды, но и изменения потребностей и запросов целевой аудитории.

Отметим, что позиции личных брендов на рынке усиливает то, что их стратегия, как правило, основана на концепции маркетинга партнерских отношений. Так, если фитнес-тренер приступает к продвижению своего личного бренда, будет высока вероятность, что он обратится к фотографу, копирайтеру, контент-мейкеру, дизайнеру и другим специалистам за соответствующими услугами. При этом каждый из вышеупомянутых профессионалов так же является личным брендом и занимается своим продвижением на рынке. Таким образом, продвигаясь сам, каждый продвигает и своих партнеров.

По нашему мнению, разработку и внедрение SMM-стратегии продвижения личного бренда необходимо выстраивать в рамках трехэтапной модели:

этап 1 – анализ маркетинговой среды компании: SWOT-анализ, PEST-анализ, построение многоугольника конкурентоспособности, сегментирование рынка;

этап 2 – формирование контент-стратегии: построение дерева целей, выбор площадок для продвижения, определение подходящих SMM-инструментов;

этап 3 – оценка результативности: определение и мониторинг KPI, отслеживание темпа роста аудитории, расчет коэффициентов распространения и вовлеченности, адаптация стратегии.

Как мы видим, динамично развивающийся персональный бренд проходит все традиционные стадии разработки и внедрения маркетинговой стратегии: от исследования рынка до продвижения товаров и услуг и послепродажного обслуживания, однако ключевым маркетинговым элементом является деятельность в социальных сетях. Это обусловлено следующими причинами:

в социальных сетях формируется доверие подписчиков (реальных и потенциальных клиентов) к персоне – при этом действует принцип

так называемой нативной рекламы, маркетинговых сообщений, «спрятанных» в контент-план;

измеримость – социальные сети предлагают удобные метрики для измерения маркетинговых усилий, что позволяет учитывать все тенденции рынка и реакцию аудитории и соответствующим образом адаптировать стратегию продвижения;

расширение рынка сбыта – персональные бренды, как правило, не работают на локальном рынке, а выходят на потребителей, находящихся в разных точках планеты, что становится возможным также SMM-продвижению.

Наши исследования показывают, что экономическая эффективность деятельности личного бренда во многом зависит от грамотного использования инструментов контент-маркетинга, а именно от сочетания в SMM-коммуникациях рекламного, информационного, обучающего и развлекательного компонентов; интерактивного подхода, взаимодействия с аудиторией. Контент-план позволяет соблюдать баланс коммуникаций и оптимизировать частоту постинга материалов. В контент-плане указывается тематика публикаций, дата и время их выхода, даются дополнительные комментарии.

В свою очередь, эффективность контент-маркетинга напрямую связана с правильным подбором социальных сетей для продвижения. Преимущества и недостатки различных онлайн-площадок представлены в таблице.

Плюсы и минусы продвижения личных брендов в социальных сетях

Социальная сеть	Преимущества	Недостатки
Instagram	Глобальный охват (выход на международный рынок). Визуальная привлекательность. Простота «в завоевании» доверия аудитории	Жесткая конкуренция. Сложность создания интересного контента на долгосрочной основе. Завышенные требования подписчиков к визуальному контенту
ВКонтакте	Удобство в использовании. Самая популярная социальная сеть в России. Возможность публиковать материалы на других порталах	Сложность с поиском платежеспособной аудитории (сеть особенно популярна среди школьников и студентов). Необходимость создания группы для продвижения и настройки рекламы
Facebook	Глобальный охват (выход на международный рынок). Возможность установить цель и особенности ЦА при настройке таргетированной рекламы	Особое внимание ЦА уделяет содержанию публикаций – требуются ресурсы на создание качественного контента. Частое обновление инструментов и алгоритмов продвижения

Социальная сеть	Преимущества	Недостатки
YouTube	Популярность видеоконтента в современном мире. Многие ниши бизнеса не заняты	Высокие финансовые затраты на рекламу. Необходим навык публичных выступлений на камеру

Отметим, что личным брендам необходимо действовать на различных площадках, но особое внимание следует уделять продвижению в Instagram. Репортажи в «Инстаграм» становятся главным каналом коммуникации для брендов – число просмотров stories достигает 500 млн чел. в день. Поэтому сегодня посты достаточно выкладывать через день, а вот в stories нужно загружать ежедневно в среднем 5–7 историй для поддержания вовлеченности подписчиков [2].

В целом, можно заключить, что стратегия SMM-продвижения личных брендов нацелена на их устойчивое развитие, которое обеспечивается посредством привлечения и вовлечения целевых посетителей и ненавязчивого размещения в социальных сетях контента необходимой тематики. Грамотно разработанная SMM-стратегия, которая адаптируется к меняющимся обстоятельствам внешней среды, служит важным фактором обеспечения конкурентоспособности персонального бренда на рынке.

Библиографический список

1. Капустина Л. М., Жадько Е. А. Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями // Управленец. 2019. Т. 10, № 4. С. 98–109.
2. Лыдинова Н. Оставаться на коне: каким будет интернет-маркетинг в 2020 году // Реальное время. 2020. 12 янв. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/161930-glavnye-trendy-internet-marketinga-v-2020-godu>.
3. Маслова В. М. Формирование и продвижение персонального бренда // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 2. С. 150–152.
4. Хрусталева А. Личное дело. Как персональный бренд может помешать бизнесу // Forbes. 2018. 20 февр. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoe-biznes/357573-lichnoe-delo-kak-personalnyy-brend-mozhet-pomeshat-biznesu>.

Т. В. Воловик

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинг спортивного продукта

Аннотация. Рассмотрены вопросы маркетинга спортивного продукта, исследована типология потребителей спортивного продукта. Выявлена высокая зависимость спортивной организации от болельщиков, присутствующих на стадионах.

Ключевые слова: маркетинг спортивного продукта; потребители; спортивная организация; типология; дополненная реальность.

Потребители спортивного продукта все больше недовольны и теряют непосредственную связь со спортивными организациями, при том что исследователи в последнее время все больше выступают за фундаментальный сдвиг в спортивном маркетинге от традиционной парадигмы обмена к парадигме построения взаимовыгодных взаимоотношений. Именно качество данных взаимоотношений имеет решающее значение для понимания связи между спортивными потребителями и организациями, поскольку она может: (а) создать платформу для организации широких структур взаимоотношений; (б) дать представление об оценке эффективности маркетинга взаимоотношений; и (с) диагностировать и решать проблемы во взаимоотношениях [4].

В этой связи необходимо построение концептуальной основы качества взаимоотношений между потребителями и организациями в спорте, которая должна состоять из трех основных компонентов.

Во-первых, важно подчеркнуть, что качество взаимоотношений состоит из пяти различных, но взаимосвязанных конструкторов отношений (доверие, приверженность, близость, самосвязь и взаимность).

Во-вторых, можно констатировать, что качество взаимоотношений влияет зависит от сарафанного радио, потребление средств массовой информации, потребление лицензионных продуктов и посещаемости спортивных мероприятий.

В-третьих, исследования показывают, что модераторами взаимоотношений в потреблении спортивного продукта могут являться также психографические факторы, такие как стили отношений, стремление к отношениям и общая межличностная ориентация, а также демографические факторы, такие как возраст, пол, этническая принадлежность, регион и доход.

Зачастую в роли потребителей специфического продукта спортивной организации выступают болельщики. Рассмотрим основные при-

знаки сегментации потребительского рынка и основные целевые группы потребителей.

Ф. Котлер выделяет четыре основные группы признаков сегментации: географические, психографические, поведенческие, демографические [1]. По демографическим признакам целевая группа потребителей состоит, преимущественно, из мужчин, возрастная группа от 20 до 35 лет, уровень дохода – средний, уровень образования: высшее, среднее специальное, семейное положение: 60 % потребителей находятся в браке, состав семьи: семья с одним или двумя детьми, сфера деятельности: умственный труд или технические специалисты, собственники бизнеса, студенты. Психографические признаки включают: интересы в сторону различных видов спорта, жизненные ценности, ориентированные на здоровье, семью, удовольствия, свободу и общение, образ жизни: размеренный, городской, интерес к спорту (футболу), общение и времяпровождение в одной из точек города, уровень доверия: большинство доверяют организации и рекламе, виды страхов: поражения команды в футбольных матчах. Поведенческие признаки определяют: ключевые драйверы к покупке: эмоции, доступная цена; степень готовности совершить покупку: в большинстве случаев желание совершить покупку присутствует; частота совершения покупки: в зависимости от соперника на футбольном поле и от погодных условий.

Рассмотрим основные целевые группы потребителей. В спортивной сфере [2] потребителями являются болельщики, которые делятся на:

«Телеболельщики»;

Болельщики;

«Глор»;

группировка «Ультрас».

«Телеболельщики» редко посещают стадионы, не покупают атрибутику, но интересуются футбольными матчами и постоянно смотрят «онлайн» или «офлайн» трансляции. Болельщики постоянно посещают домашние матчи, как правило, с детьми или друзьями. Данный тип болельщиков хорошо разбирается в футболе, ценит в домашних матчах возможность пообщаться и поддержать «любимую» команду.

«Глор» или, иными словами, «последователи трендов» – это футбольные болельщики, которые могут болеть за несколько сильных футбольных клубов. «Глор» могут поменять команду, за которую болеют, если она начнет показывать плохие результаты.

«Ультрас» – это официально незарегистрированное объединение фанатов, которые занимаются всевозможным информационным продвижением и поддержкой своей команды: промоатрибутикой, популяризацией своего движения (граффити, листовки, стикеры), распрост-

ранением и продажей билетов, организацией выездов на «гостевые» матчи команды, организацией специальных шоу на трибунах (саппорт, перфоманс) [5].

Важно отметить, что спортивные организации имеют достаточно высокую зависимость от потребителей. Это связано с тем, что организация предлагает потребителям свой «специфический продукт», который немаловажен для болельщиков на трибунах. Ведь деятельность команды связана исключительно с болельщиками, для которых и создается игра. Таким образом, потребители обеспечивают организацию доходом и способствуют ее существованию.

Все большую популярность в маркетинге спортивного продукта находят инструменты дополненной реальности. Ожидается, что к 2023 г. рынок дополненной реальности (AR) вырастет до 60,55 млрд долл., и в настоящее время в руках потребителей находится около 4,2 млрд устройств с поддержкой AR. Эксперты считают, что спорт – это рынок с высокой добавленной стоимостью для AR, поскольку он имеет уникальные возможности для использования AR в различных маркетинговых контекстах [3].

Пандемия COVID-19 ускорила темпы использования дополненной реальности спортивными организациями, пытаясь привлечь внимание фанатов и потребителей, которым запрещено или не рекомендуется посещать мероприятия лично. В настоящее время обсуждаются три наиболее распространенные классификации AR для маркетинга и их роль в спорте: реклама / продвижение, управление продуктом и обслуживание клиентов. Различные виды систем дополненной реальности (HMD, проектор, смартфон, широкоэкранный AR) рассматриваются как группа технологий, а не только одна аппаратная платформа.

Для разработки и внедрения дополненной реальности можно сформулировать такие рекомендации как: активация спортивной дополненной реальности должна быть дополнением к спортивному продукту, следует фокусироваться на визуальной привлекательности и стремиться к погружению. Данные рекомендации призваны помочь практикам, планирующим внедрить AR как часть своей маркетинговой стратегии.

Библиографический список

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: краткий курс. М.: Вильямс, 2007.
2. *Кочерьян М. А.* Оценка конкурентоспособности организации физической культуры и спорта // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 мая 2019 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2019. С. 81–83.
3. *Goebert C.* Augmented Reality in Sport Marketing: Uses and Directions // Sports Innovation Journal. 2020. Vol. 1. P. 134–151.

4. *Kim Y. K., Trail G.* A conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach // Journal of sport management. 2011. Vol. 25, no. 1. P. 57–69.

5. *Kocheriyan M. A., Vashlyaeva I. V., Volovik T. V.* Ural region's municipalities: sport infrastructure state analysis // *Teoriya i pracktika fizicheskoy kultury*. 2019. No. 8. P. 81–83.

УДК 338

Е. В. Давыгова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегии формирования имиджа спортивной организации

Аннотация. Рассмотрены факторы конкурентоспособности спортивной организации с позиций имиджа. Сделан вывод, что только положительно воспринимаемая организация может получить поддержку большинства партнеров и добиться существенных успехов.

Ключевые слова: имидж; спортивная организация; конкурентоспособность.

Различные подходы к формированию и поддержанию имиджа организации в XXI в. становятся не только одной из важнейших тем научных исследований, но и в различных сферах приоритетной задачей деятельности организаций. Компании и организации осознали, что одним из важнейших определяющих факторов общественного отношения к конкретной организации, ее экономического успеха является ее имидж, поэтому для того, чтобы быть привлекательными для целевой аудитории и достигать своих целей, необходимо разрабатывать стратегию формирования имиджа и соответствующий поддерживающий механизм [3].

При этом, спортивные организации – не исключение. Хороший имидж спортивной организации становится необходимым условием для организации, которая хочет добиться стабильного и долгосрочного успеха в бизнесе, увеличивает доступность внешних источников, особенно в спонсорстве, а также способствует ее динамичному развитию. В первую очередь имидж представляет организацию, предоставляя информацию о характере ее деятельности потребителям, но важно то, что она предрасполагает себя по отношению к своим потребителям. Репутация организации формируется на нескольких уровнях имиджа. Анализ научной литературы показал, что на репутацию организации сильно влияют образы организации, которые создаются в то время,

когда люди ежедневно сталкиваются с ней. Подобно любой другой организации, правильно сформированный имидж спортивной организации мог бы создать не только благоприятное общественное мнение, но и привлечь больше клиентов, и, как утверждают научные исследования, повысил бы удовлетворенность и лояльность клиентов, что связано с сокращением затрат, которые всегда являются ключевым фактором успешности любой организации.

Следовательно, высокая конкурентоспособность спортивной организации во многом зависит от репутации, имиджа, отношения к ней общественности. Поэтому первостепенную роль в успешности деятельности спортивной организации, в том числе футбольного клуба, играет имидж [2]. При построении имиджа футбольного клуба необходимо ориентироваться на запросы определенного сегмента потребителей, т. е. болельщиков и специалистов в футбольной сфере. Важным фактором по работе над созданием имиджа является работа со СМИ, органами власти, другими спортивными организациями и спонсорами. Данная работа должна вестись на постоянной основе и с соблюдением всех норм и правил. Отметим, что футбольные клубы постоянно привлекают к себе внимание и даже во время зимних и летних перерывов оно не ослабевает. Спортивные СМИ, информационные агентства и даже «блогеры» активно интересуются новостями клуба. Данное явление можно объяснить специфическими чертами спортивной индустрии, которую можно сравнить с шоу-бизнесом. Спорт и шоу-бизнес отличаются высокой публичностью, а главными движущими силами у них являются такие чувства, как сопричастность, принадлежность, интерес, надежда [1].

В ходе проведения анализа внутренней и внешней среды организации, а также проведения диагностики текущего состояния имиджа была поставлена коммуникативная цель, которая заключается в формировании лояльности и повышении вовлеченности в деятельность футбольного клуба новых целевых групп.

При этом была выбрана эмоциональная или проекционная стратегия при разработке коммуникативных обращений. Данная коммуникативная стратегия основана на психологических свойствах товара, которые предоставляют потребителям определенный эмоциональный фон. Стратегия эмоционального (проекционного) типа выделяется по эмоциональным характеристикам, тем самым подчеркивая индивидуальность организации. Данная стратегия является наиболее подходящей для организации по причине того, что сейчас все российские футбольные клубы имеют определенную степень сходства, а реальные различия являются несущественными и незаметными для потребителей. Благодаря применению стратегии эмоционального типа можно создать

психологически важные отличительные особенности товара, тем самым дифференцировать организацию в целом [4].

Суть стратегии состоит в том, что предлагаемый «специфический продукт» футбольного клуба наделяется определенным социально-психологическим смыслом, определенной эмоциональной ценностью. Эмоциональные элементы включают: преемственность традициям футбольного клуба и причастность к большим спортивным мероприятиям; уникальность клуба, которая позволяет целевым группам почувствовать себя «единственными в своем роде» и реализовать свои идеи (как в спортивной, так и в творческой сфере) на платформе организации; повышение качества жизни молодого поколения благодаря занятиям спортом. Дополнительной значимостью программы продвижения является то, что она направлена на молодых, открытых и позитивных людей, которые все вместе будут являться «творцами» нового раздела в истории клуба.

Для того чтобы реализовать данную программу продвижения имиджа организации необходимо сформулировать инсайт, проанализировать медиа-предпочтения целевых групп, а также определить инструменты продвижения, которые будут зависеть от специфики целевых групп. Таким образом, портрет целевой аудитории будет составлен на основе анализа психографических показателей.

Рассмотрим основные характеристики целевой аудитории. Первой целевой группой являются школьники в возрасте от 10 до 17 лет. Для данной целевой аудитории характерно принятие решений родителями, которые, в свою очередь, делают это взвешенно, учитывая множество факторов. Ключевыми факторами являются: безопасность для здоровья детей, доверие к организации, репутация и отзывы об организации. Поведенческие мотивы – общее психологическое и физическое развитие ребенка, а также социализация ребенка в обществе. Целевая группа отличается любознательностью, желанием участвовать в творческих и спортивных мероприятиях

Следующая целевая группа включает молодых людей в возрасте от 18 до 22 лет – студентов вузов. Данная целевая аудитория является наиболее «пестрой», для которой характерно самовыражение и индивидуальность. Основными ценностями являются: индивидуальность, возможность общения и приобретение новых знакомств, получение опыта и новых знаний. Поведенческие мотивы: целевая группа стремится к саморазвитию, самовыражению, общению, социализации, а также желает проявить себя и не прекращает работу над собой.

Целевая аудитория интересуется спортивными и творческими направлениями деятельности, а также имеет особенность, которая заключается в личном выборе заниматься спортом и изучать что-либо.

Таким образом, основной целевой аудиторией являются студенты и школьники, обладающие определенными уникальными способностями, но не знающие где «заявить» о себе. Футбольный клуб решает данную проблему таким образом, что предлагает целевым группам платформы для самореализации и воплощения идей, а также поддержку для их роста в спортивной и творческой сфере.

Совершенно очевидно, что руководителям спортивных организаций необходимо найти некий баланс, который бы позволил меньше сосредотачиваться на привлечении новых клиентов (новых фанатов, также ориентированных только на потребление во время мероприятия) и больше концентрироваться на сотрудничестве и поддерживать лояльность нынешних сторонников. Достижение бизнес-целей с успехом в спорте (достижение хороших спортивных результатов) имеет решающее значение для спортивных организаций, но это невозможно без долгосрочного удовлетворения потребностей клиентов. Болельщики, сторонники и члены спортивных организаций должны искренне чувствовать, что деятельность, проводимая спортивными организациями, является честной и рассчитана на поддержку и сотрудничество с ними, оставляя бизнес-цели на втором плане. Поэтому, работая с таким разнообразием, необходимо не только совместное планирование действий, но и системный подход, чтобы обеспечить должное внимание ко всем сферам деятельности в общем коммуникационном плане. Коммуникативный процесс организации с общественностью дает возможность влиять на две ключевые цели – формировать имидж организации и повышать репутацию. Репутация организации влияет на умы как потребителей (их удовлетворенность), так и членов или сотрудников (желающих остаться и поддержать ее или уйти и сменить организацию) [3].

Библиографический список

1. *Атаева Т. А.* Событийный маркетинг как инструмент продвижения товара и создания его имиджа // Теория и практика общественного развития. 2015. № 9. С. 84–86.
2. *Гадючкин О. В., Макарова Е. А.* Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57–58.
3. *Komskiene D.* Image and reputation building drivers of the sports organizations // Проблемы и перспективы развития транспортного обеспечения в туризме: сб. науч. ст. М.: МГИИТ, 2014. С. 49–54.
4. *Ryskin P., Kocheryan M., Davydova E.* Self-identification features of professional athletes in modern Russia // Journal of Physical Education and Sport. 2019. Vol. 19, no. 2. P. 1118–1125.

Е. Б. Дворякина, Д. А. Кармазин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Экономическая безопасность и управленческий учет: цифровой контекст для субъекта малого предпринимательства

Аннотация. Охарактеризовано влияние процесса цифровизации управленческого учета на обеспечение экономической безопасности субъекта малого предпринимательства с позиций междисциплинарного подхода. Обоснованы преимущества цифровизации управленческого учета и угрозы, обостряющиеся при ее реализации.

Ключевые слова: экономическая безопасность; управленческий учет; малое предпринимательство; цифровизация.

Каждый год в нашем стремительно развивающемся мире появляются предпосылки к появлению новых научных дисциплин, и чем дальше идет прогресс в сторону четвертой промышленной революции, тем актуальнее становятся коллаборации между специалистами из совершенно разных областей знаний. Такой синергетический эффект, возникающий в результате решения одной и той же проблемы, но с учетом отличающегося набора параметров, выделяемых благодаря разнице в предмете исследования той или иной науки, позволяет находить нетривиальный ответ на вопрос, заданный настоящим временем. Одну из подобных коллабораций областей знаний, по мнению авторов, могут создать экономическая безопасность и управленческий учет как дисциплины, напрямую влияющие на успешность и состоятельность жизнедеятельности любого субъекта предпринимательства, независимо от масштабов его деятельности, но, тем не менее, в особенности субъекта малого предпринимательства. Целью данной статьи является определение степени положительного и отрицательного влияния цифровизации управленческого учета на экономическую безопасность субъектов малого предпринимательства.

Экономическая безопасность (далее – ЭБ), в отличие от управленческого учета (далее – УУ), является дисциплиной достаточно молодой – в качестве объекта исследования она может рассматривать как отдельные хозяйствующие субъекты (личность, общество, организации), так и государство в целом [1; 3; 4]. В рамках данной статьи в качестве объекта принимается субъект малого предпринимательства как наиболее многочисленный представитель субъектов предпринимательства

в Российской Федерации¹. Из Указа Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» следует, что экономическая безопасность субъекта малого предпринимательства есть состояние защищенности его жизненно важных экономических интересов от внутренних и внешних угроз. Жизненно важными экономическими интересами (далее – ЖВЭИ) называются «такие экономические интересы, удовлетворение которых способно надежно обеспечить само существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства» [1]. А так как в рамках данной работы в центре внимания авторов стоят субъекты малого предпринимательства, то стоит отметить, конечно же, что жизненно важные интересы есть и у любой отдельно взятой организации вне зависимости от масштабов ее деятельности.

Из вышесказанного становится ясно, что под обеспечением экономической безопасности субъекта малого предпринимательства понимается «понимается целенаправленная деятельность по выявлению, предупреждению и нейтрализации (ликвидации) угроз жизненно важным экономическим интересам этого объекта, осуществляемая им непосредственно или с помощью имеющихся в его распоряжении (привлеченных им) специалистов, созданных им специализированных органов, привлеченных специализированных организаций» [1].

УУ появился в организациях в тот момент, когда появилось понятие «управление». Лауреат Премии по экономике памяти Альфреда Нобеля 1978 г. Герберт Саймон отмечал, что «любая практическая деятельность состоит из решения и действия» [6]. Н. Н. Шляго при исследовании управленческого учета целенаправленно разделяет «менеджмент» и «управление». Менеджмент, в первую очередь, связан преимущественно с координацией ресурсов для достижения целей организации (процесс принятия решений) [2], а управление направлено на стимулирование руководства и персонала организации к осуществлению конкретных действий по отношению к достижению целей хозяйствующего субъекта [5]. Здесь важно отметить, что и управление, и менеджмент должны осуществляться с учетом того, как это повлияет на экономическую безопасность компании в целом, ведь экономическая безопасность субъекта малого предпринимательства — это совокупность условий и факторов, обеспечивающих защиту ЖВЭИ и характеризующих его текущее состояние, стабильность, устойчивость и поступательность его развития.

Для того, чтобы руководить успешно, менеджменту или предпринимателю требуется соответствующая информационно-инструменталь-

¹ *Официальный сайт ФНС России. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html>.*

ная поддержка, позволяющая выявлять те факторы и условия, работа с которыми позволит укрепить уровень ЭБ организации, а также в формате «прямого эфира» видеть значения важных показателей. Зачастую подобные инструменты могут себе позволить лишь крупные компании, где осознается важность этого элемента системы, и имеется финансовая возможность. К сожалению, представители субъектов малого предпринимательства зачастую не могут позволить себе разработку или установку систем УУ. Кроме того, в дальнейшем такую систему необходимо обслуживать, дорабатывать с учетом пожеланий конкретной организации. В силу этих причин на данный момент активно развиваются цифровые онлайн-сервисы УУ.

В рамках данной статьи под цифровизацией УУ субъекта малого предпринимательства понимается процесс внедрения цифровых технологий в систему УУ субъекта малого предпринимательства, который помогает увеличить показатели его эффективности и результативности, а также оптимизировать процессы, связанные с управленческим циклом в рамках четырех составляющих деятельности организации: составляющей обучения и развития сотрудников (команды), составляющей внутренних бизнес-процессов, клиентской и финансовой составляющих деятельности организации.

Цифровые сервисы УУ позволяют за небольшую плату получить доступ к системе, позволяющей анализировать основные показатели деятельности субъекта малого предпринимательства, планировать бюджет, составлять платежный календарь, делегировать часть учета ответственным сотрудникам и многое другое. Также одними из важных преимуществ подобных сервисов является их доступность в режиме «24/7», возможность интеграции с расчетными счетами в различных банках, автоматическая синхронизация с популярными CRM-системами и доступность большинства сервисов управленческого учета с мобильных устройств (смартфонов). В рамках исследования авторами был рассмотрен процесс цифровизации УУ в целом с позиции ЭБ. Наиболее важные преимущества цифровизации УУ, а также угрозы, которые она обостряет, представлены в таблице. Однако авторы отмечают, что на данный момент существующие сервисы не используют все перечисленные ниже преимущества цифровизации УУ, а угрозы в полной мере не реализуются.

Обычно цифровые сервисы УУ демонстрируют своим пользователям исключительное преимущество подобного подхода к учету. Действительно, предприниматели благодаря данному программному обеспечению могут экономить на привлечении дополнительных специалистов, которые занимаются сбором, систематизацией и анализом финансовой и нефинансовой информации субъекта малого предпринимательства,

Преимущества цифровизации управленческого учета и угрозы, которые она обостряет

Преимущества цифровизации управленческого учета	Угрозы, которые обостряет цифровизация управленческого учета
1. Увеличение качества и скорости принятия решений	1. Зависимость от компании, которая разрабатывает программное обеспечение, связанное с цифровизацией управленческого учета
2. Повышение прозрачности деятельности организаций	2. Попытки осуществления несанкционированного доступа к данным, хранящимся в цифровой системе и иные хакерские атаки
3. Экономия на рабочих местах за счет отсутствия необходимости нанимать дополнительных специалистов	3. Рост числа случаев непреднамеренной передачи доступа к данным компании лицам, которые не должны были получить такой доступ (например, сотрудник с большим объемом прав забыл выйти из личного кабинета цифровой системы)
4. Объективная оценка ситуации в компании (с точки зрения экономической безопасности)	
5. Рост мобильности компании	
6. Выявление недостатков в бизнес-процессах компании	4. Рост зависимости компаний от постоянного подключения к сети Интернет
7. Автоматическое выявление причин ухудшения и улучшения показателей деятельности компании	5. Рост случаев непреднамеренной утечки данных из цифровой системы
8. Автоматическое формирование отчетов и рекомендаций по требованию пользователя системы	6. Рост социальной напряженности из-за потери рабочих мест в экономике
9. Улучшение клиентского опыта работы с компанией	7. Снижение способностей сотрудников и руководства к самостоятельному решению организационных задач
10. Формирование релевантных рекомендаций для компании на основе анализа больших данных всех компаний	8. Некорректные действия менеджмента в связи из-за нерелевантности советов цифровой системы и (или) ошибками в представлении данных
11. Сокращение времени, которое требуется на поддержание актуальности данных в рамках управленческого учета	9. Возникновение случаев манипуляции данными в цифровой системе злоумышленниками, получившими к ней доступ, с целью нанесения ущерба той или иной компании
12. Совместный анализ как финансовой, так и нефинансовой информации	
13. Рост требований к квалификации специалистов компании	10. Злоупотребление цифровой платформой самостоятельностью в принятии решений и формировании рекомендаций менеджменту и сотрудникам
14. Анализ поведения и действий сотрудников	

тем самым, снижая долговую нагрузку, увеличивая показатели рентабельности и прибыли, а, следовательно, укрепляя уровень экономической безопасности организации. Однако существует также целый перечень существенных угроз ЭБ субъекта малого предпринимательства, для которых требуется выработка дополнительных мер по их нейтрализации: с технологической точки зрения, с экономической точки зрения, а также с правовой точки зрения. Кроме того, авторы отмечают, что на

данный момент цифровые сервисы управленческого учета для субъектов малого предпринимательства находятся еще на ранней стадии своего развития и не учитывают многих базовых показателей оценки уровня экономической безопасности. Тем не менее, именно сейчас у многих цифровых сервисов уже сформирован тот информационно-инструментальный базис, который в недалеком будущем позволит любому субъекту малого предпринимательства грамотно управлять своим уровнем ЭБ, существенно снижая вероятность реализации рассмотренных угроз.

Библиографический список

1. *Дворядкина Е. Б., Силин Я. П., Новикова Н. В.* Экономическая безопасность: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.
2. *Дункан Дж. У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: пер. с англ. М.: Дело, 1996.
3. *Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): учеб.-практ. пособие / под ред. Е. А. Олейникова.* М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.
4. *Сенчагов В. К.* Экономическая безопасность России. Общий курс. 5-е изд. М.: БИНОМ. ЛЗ, 2015.
5. *Шляго Н. Н.* Управленческий учет для менеджеров: в 2 ч.: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. Ч. 1.
6. *Simon H. A.* Administrative Behavior. 4th ed. New York: Free Press, 1997.

УДК 338.49

Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инфраструктурное обеспечение деятельности СОНКО в регионе: зарубежный опыт

Аннотация. В настоящее время некоммерческий сектор сталкивается с проблемами и сложностями, которые требуют создания более мощной инфраструктуры. Авторами анализируется зарубежный опыт инфраструктурного обеспечения бизнеса. Отмечается, что частный сектор имеет обширную и устоявшуюся инфраструктуру, включающую десятки профессиональных ассоциаций, солидную академическую базу, управленческие и исследовательские компании. В то же время относительно мало учреждений, занимающихся укреплением потенциала некоммерческих организаций.

Ключевые слова: СОНКО; инфраструктура; некоммерческая организация; третий сектор.

В связи с приоритетной задачей формирования устойчивого социально-экономического климата регионов значение некоммерческого

сектора в современных реалиях все более усиливается в процессах формирования трудового потенциала региона.

СОНКО, являясь конструктором экономического пространства региона, выступают как ресурс, необходимый для функционирования, развития социума [1]. В связи с этим имеет смысл рассмотреть зарубежный опыт инфраструктурного обеспечения деятельности СОНКО.

В широком смысле некоммерческая организация относится к виду таких организаций, которые обеспечивают наращивание потенциала, техническую помощь, консультации, семинары, тренинги, конференции, защиту и исследования для некоммерческого и благотворительно-го секторов.

Сильная инфраструктура в некоммерческих организациях, безусловно, представляет собой особо важный фактор для развития и успеха данных организаций. Для организаций, которые в основном полагаются на средства частных доноров, фондов и грантов, соблюдать баланс между операционными и программными расходами весьма сложно. Для того чтобы продолжать работать с максимальной эффективностью и привлекать в отрасль лучшие кадры, некоммерческие организации должны разработать план действий по просвещению доноров и обращению к их внутренним мотивам для формирования большей инфраструктурной поддержки некоммерческих организаций.

Прежде всего, необходимо рассмотреть особенности инфраструктуры. По мнению иностранных ученых, понятие «инфраструктура» включает в себя помещения, персонал, обучение, программное обеспечение, аудит, образование, консалтинг и другие подобные бизнес-операции. Эти важнейшие компоненты текущей деятельности некоммерческих организаций составляют значительную часть экономики сообществ и экосистем. Наличие сильной инфраструктуры способствует более эффективному достижению целей функционирования СОНКО.

Задача управленческого персонала некоммерческих организаций, членов советов директоров и генеральных директоров состоит в том, чтобы помочь донорам понять важность миссии и инфраструктуры, а также связанные с ними расходы. Некоммерческие организации должны быть готовы пойти на небольшой риск и использовать творческий подход, чтобы изменить сознание доноров, которые ожидают нереально низких накладных расходов. В конце концов, нельзя ожидать изменения результатов своих усилий, не изменив сначала свои методы. Ниже приведены несколько основополагающих способов, которые могут предпринимать СОНКО, чтобы помочь донорам понять важность инфраструктуры [3].

Руководители некоммерческих организаций должны использовать возможность применения альтернативных методов сбора средств и раз-

рабатывать мероприятия таким образом, чтобы они имели просветительский характер для доноров. Ожидать, что доноры поддержат сбор средств на инфраструктуру, не будучи осведомленными о ее значении, нереально. Поэтому приглашение доноров принять участие в повседневной деятельности организации также может стать мощным инструментом сбора средств.

Рассмотрим, например, мероприятие в стиле «День открытых дверей» с различными мероприятиями и станциями, организованными для доноров, их семей и членов сообщества. Организаторы могут воспользоваться преимуществами приема потенциальных и нынешних доноров в помещении, где они работают, демонстрируя как лучшие стороны этого помещения, так и те, которые нуждаются в улучшении. Целесообразно провести диалог со сторонниками о потребностях организации, выходящих за рамки программирования, и показать им наглядные примеры того, что вы пытаетесь объяснить. Доноры могут быть более восприимчивыми к пожертвованию средств на финансирование инфраструктуры, если они увидят, как их пожертвования непосредственно повлияют на программы и бенефициаров [2].

Таким образом, некоммерческие, благотворительные фонды и религиозные организации рассматриваются не только как компонент экономики региона, но и как важная часть его культуры. Лидеры в этой отрасли должны начать ценить собственную значимость не только в мире благотворительности, но и в мире бизнеса. Ценность справедливой оплаты труда сотрудников, обновления оборудования и программного обеспечения, а также поддержания безопасного и эффективного рабочего пространства способна изменить принцип работы организации.

Существует множество способов добиться таких изменений, но все они должны исходить изнутри отрасли. Сбор средств уникальными способами и инвестирование в долгосрочный план для достижения успеха – это возможность для некоммерческих организаций показать финансистам, что они готовы меняться, но им потребуется помощь. Изменив сначала свое собственное поведение, лидеры отрасли смогут затем сосредоточиться на изменении ожиданий финансистов, что позволит увеличить финансовую поддержку инфраструктуры некоммерческих организаций.

Для того, чтобы быстро и обоснованно реагировать на эти сложные условия, некоммерческие организации всех размеров и форм, но особенно большинство из них – малые и средние, нуждаются в реализации коммуникационной функции инфраструктуры, чтобы, среди прочего:

реструктурировать свою практику, услуги и организации, чтобы они соответствовали среде с ограниченными ресурсами;

выявлять и использовать доступные ресурсы;
отслеживать важные политические, общественные и экономические тенденции;

выявлять потенциально полезные инновации в практике, финансировании и организационной структуре, происходящие в других странах.

Библиографический список

1. Дворяджина Е. Б., Простова Д. М., Джалилов Э. В. Пространственное развитие СОНКО Урала и Юга России // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8, № 4. С. 99–113.

2. *Dennis-Bishop K.* The Necessity of Strong Infrastructure in Nonprofits // ASU Lodestar Center for Philanthropy and Nonprofit Innovation. URL: <https://lodestar.asu.edu/blog/2019/04/necessity-strong-infrastructure-nonprofits>.

3. *Suarez C.* Rethinking Nonprofit Infrastructure // Culture of philanthropy, nonprofit lifecycles, theory of change or theory of practice. URL: <https://nonprofit-quarterly.org/rethinking-nonprofit-infrastructure/>.

УДК 338

О. А. Дурангина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Мониторинг как технология социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций

Аннотация. Дается характеристика мониторингу и оценке как технологии социального проектирования, применение которой позволяет повысить эффективность и результативность управления в некоммерческих организациях. Проектный стиль функционирования НКО предусматривает применение мониторинга с целью оперативной диагностики проблем, возникающих в ходе реализации программ, для достижения планируемых результатов и повышения эффективности расходования государственных средств.

Ключевые слова: мониторинг; социальное проектирование; эффективность; общественные блага; менеджмент; технологии управления; проектный стиль.

В последние годы государство показательно отходит от традиционной патерналистской модели управления социальной сферой. Оставаясь ключевым ее регулятором и производителем общественных благ, оно переходит к концепции непрямого государственного управления

в социальном секторе, делегируя часть своих функций и ресурсов организациям «третьего сектора», одновременно приобретая эксклюзивный и быстро адаптирующийся инструмент управления и осуществляя фискальные функции в области оценки качества работы некоммерческих организаций [1].

Осуществляя основную деятельность в формате социального проектирования, НКО сталкиваются с проблемой эффективного менеджмента и контроля за исполнением программ, в связи с чем особую актуальность получает оценка результативности их реализации.

Проектный стиль функционирования НКО основывается на государственной и частной поддержке посредством финансирования социальных проектов. Тем самым государственная политика в сфере поддержки НКО основной акцент переносит на социальное проектирование как особую форму реализации бюджетного финансирования. Управленческой технологией, ориентированной на результат, является мониторинг.

Мониторинг социальных программ представляет комплекс мероприятий по наблюдению, оценке и прогнозу жизненного цикла программы во времени и в пространстве с целью оперативной диагностики проблем, возникающих в ходе ее выполнения, повышения эффективности расходования государственных средств и достижения установленной цели [2]. В системе современного стратегического управления он рассматривается как одна из современных форм контроля и управления, что ставит вопрос об индикаторах, направленных на проведение оценки результативности деятельности НКО.

Фонд президентских грантов в течение 2020 г. поддержал более 5,3 тыс. различных социальных проектов. В 2020 г. фонд провел масштабную оценку результатов проектов, поддержанных в 2018 г. «Всего были оценены результаты реализации 3 526 проектов. По итогам этой работы 2 804 проекта (79,5 %) признаны успешно реализованными, 630 проектов (17,9 %) отмечены как реализованные удовлетворительно, еще 92 проекта получили неудовлетворительную оценку»¹.

Данные показатели свидетельствуют о необходимости проведения мониторинга проектной деятельности на основе сравнения ожидаемых и достигнутых значений показателей. На основе проведенной оценки можно сделать выводы о целесообразности или нецелесообразности реализации проекта.

Проводимое исследование деятельности социально-ориентированных НКО Ханты-Мансийского автономного округа Югра выявило ряд проблем, связанных с управлением социальными проектами.

¹ Президентские гранты в 2020 году. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10387813/>.

Качество менеджмента некоммерческих организаций при реализации проектов определяется как по критерию соответствия использованных ресурсов объему и уровню выполненных работ (собственно эффективность), так и по критерию соотношения понесенных затрат и полученного результата как масштаба позитивных изменений (результативность). Однако последний носит не столько экономический, сколько социальный характер, поэтому не всегда переводится в финансовый эквивалент. Соответственно результативность работы некоммерческих организаций зачастую возможно определить лишь на основании качественных, а не количественных характеристик. Мониторинг как управленческая технология направлен на формирование информационной базы, необходимой для формирования качественных параметров, характеризующих эффективность реализуемой программы и оценку управления.

Косвенным показателем неудовлетворительного качества управления некоммерческими организациями является низкий уровень конкуренции на государственных конкурсах по выделению субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям из бюджета ХМАО-Югры: средний уровень состязательности – 2 претендента на субсидию. Вместе с тем на федеральных конкурсах, проводимых президентскими грантооператорами, – 7 соискателей на грант. Проблема неэффективности менеджмента проектной деятельности организаций существует как на уровне реализации замысла программы, так и на уровне составления заявок.

Низкое качество менеджмента препятствует выработке новых идей по разрешению сложных социальных вопросов и внедрению гибких, инновационных практик в общественной сфере. Проблема организационно-структурной неразвитости социально ориентированных некоммерческих организаций в ХМАО-Югры заключается в том, что субъекты некоммерческого сектора области не имеют функциональных и территориальных подразделений для расширения масштабов своей деятельности, а также испытывают отсутствие или нехватку необходимых специалистов. Организационно-структурная неразвитость некоммерческого сектора региона не позволяет в достаточных масштабах влиять на социальные процессы, гибко реагировать на социальные изменения путем осуществления совместной проектной деятельности органов государственной власти и некоммерческих организаций. Это приводит к отсутствию информирования населения о деятельности НКО и создает проблему дефицита доверия гражданского общества к некоммерческому сектору. Это выражается в том, что граждане либо недостаточно поддерживают деятельность социально ориентирован-

ных некоммерческих организаций, либо вообще не осведомлены о ней. В результате они не воспринимаются в роли значимого игрока в общественно политической сфере как узкими элитными, так и широкими социальными группами.

О данной проблеме свидетельствует доля некоммерческих организаций в медийном пространстве, которая является общепризнанным первичным отражением общественно-политических и социально-экономических процессов.

В итоге доля некоммерческого сектора оказалась крайне незначительной в общем потоке информации агрегатора и самой низкой по сравнению с другими сегментами/сферами.

Выделенные конкретные задачи по совершенствованию проектного управления могут быть решены посредством технологии мониторинга. На основе полученных оценок высший руководящий орган, спонсоры и грантодатели могут сделать выводы о целесообразности или нецелесообразности поддержки проектов данной НКО.

Библиографический список

1. *Паздникова Н. П.* Система научных концепций мониторинга государственных программ // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-1 (59). С. 131–137.

2. *Паздникова Н. П.* Методология программно-целевого управления региональными социально-экономическими системами на основе формирования комплексного мониторинга государственных программ: дис. ... д-ра экон. наук. Пермь, 2015. 302 с.

Е. Н. Заборова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Потенциал социально-экономического развития малых городов

Аннотация. Малые города доминируют в структуре городских поселений нашей страны. Сегодня они проходят сложный исторический этап: в большинстве из них наблюдается тенденция сокращения численности населения, отсутствие рабочих мест с достойной оплатой труда, молодежь покидает их по причине отсутствия образовательных учреждений, мест проведения досуга. В статье выделяются две фундаментальные причины современного состояния малых городов: политическая и экономическая. Чрезвычайно важно то, кто стоит у власти в малом городе, хотя муниципальную власть и нельзя назвать полностью самостоятельной политической силой. Население не поддерживает модель назначения глав городов, предпочитая их выборы. С экономической точки зрения важно наличие рабочих мест, развитие инфраструктуры. Автор статьи утверждает, что малые города не исчерпали потенциал своего развития. Небольшое количество жителей создает уникальные условия для формирования более индивидуализированной, приближенной к личным потребностям и комфортной среды проживания.

Ключевые слова: малый город; управление; власть; население.

Россия относится к числу высоко урбанизированных территорий: более 74,6 % населения проживает в 1 117 городах (2020 г.). В стране присутствуют все типы городских поселений – поселки городского типа, малые и средние города, большие и крупные, города-миллионники. При этом большая часть городских поселений – это малые и средние города: в 2020 г. в стране насчитывалось 794 малых города с населением до 50 тыс. чел. и общей численностью жителей почти 15 млн чел. Малые города страны в настоящее время переживают нелегкий этап своего существования [3; 5]. Многочисленные публикации свидетельствуют о сокращении численности жителей малых городов, отсутствии в них рабочих мест и образовательных учреждений высшей школы, мест для отдыха, разрушении инфраструктуры и т. д. В последние 10 лет в Свердловской области четко прослеживается тенденция сокращения численности жителей малых городов, темпы сокращения нарастают. В городах продолжается процесс деградации (сокращение числа рабочих мест, отток молодежи, старение населения). Некоторый уровень жизни в малых городах поддерживается благодаря вхождению в них сетевых структур (Пятерочка, Магнит, Сбербанк и пр.) и распространению Интернета.

Всего 5 малых городов области демонстрируют рост численности и некоторые положительные тенденции в социально-экономических показателях (Березовский, Заречный, Сысерть, Среднеуральск, Арамилы). Эти города фактически попали под влияние агломерационных процессов, стали частью агломерации. Агломерация позволяет сохранить малый город, но не за счет его собственного развития, а главным образом посредством использования ресурсов крупного города (места работы, центры культуры, образования, сервисные центры и пр.). В этом случае малый город сохраняется как придаток крупного города и спальное место. В отечественной модели агломерации малые города не представляют собой самостоятельно развивающиеся центры наряду с главным городом. Хотя в мировой практике есть и другие примеры (опыт агломерации Франции).

Роль малых городов можно оценить через анализ функций, которые они выполняют с точки зрения влияния на внутренне и внешнее пространство. Внутренние функции малых городов по своему набору тождественны функциям любого города (экономические, социокультурные и т. п.). Однако их качественно-количественное наполнение в малом городе ослаблено и не соответствует тем запросам, которые предъявляют к малым городам их жители. Малые города также выполняют ряд внешних функций для окружающей их сельских поселений в силу относительно более высокого уровня развития. Многие из них имеют богатый опыт исторических событий и важны как памятники прошлого. И пока малые города выполняют эти функции, они, несомненно, значимы.

Во всех сферах жизни малых городов (экономической, политической, социокультурной) существуют многочисленные и глубокие проблемы. Однако, если оценивать их по степени важности, то можно выделить две наиболее приоритетных: политическую и экономическую. Главным звеном в решении проблем малых городов является власть и то, кто стоит у власти в малом городе, имеет фундаментальное значение [4]. При этом необходимо отметить, что хотя местная власть и важна, все же в условиях нашей страны она не самостоятельна в достаточной мере, поскольку действует в жестких рамках вертикали власти. Правила игры создаются не ими, а федеральной и региональной властью.

Местное самоуправление принимается населением как власть. Горожане ожидают от нее конкретных действий и изменения ситуации. При этом хорошо известны все те слабые места, которые характерны для местной власти. Население в малых городах более приближено к власти. Оно, в лице ее активистов из общественности и бизнеса, как

правило, хорошо знает тех, кто избирается. Жители малых городов не поддерживают модель, при которой глава города назначается, а не выбирается всем населением [3]. Население, при этом, однако далеко не всегда оказывается правым в своем выборе, оно нередко ошибается (что показывает практика). Кроме того, население часто разобщено и слабо информировано, может оценивать ситуацию и принимать решения исходя из своих эгоистических интересов.

Сегодня в науке и практике идет активный поиск технологий привлечения населения к участию в управлении городом [1]. На наш взгляд, нужно внедрять дифференцированный алгоритм привлечения населения к управлению. Нужно обязательно информировать население о предпринимаемых властью шагах и стараться привлечь его к решению конкретной проблемы. И это первый шаг. Шаг второй – поиск экспертов по этой теме среди населения (нередко это оказываются руководители каких-то общественных объединений). Таким образом, население обязательно должно быть информированным, но было бы наивно ожидать 100 % активного подключения населения (да это и не желательно) к ее решению. Работа с компетентными экспертами от населения – более конструктивный подход.

Второй проблемой можно назвать экономическую ситуацию в малых городах – нет работы, нет достойного заработка, наблюдается разрушение жилищно-коммунального хозяйства и т. д. Специфика и преимущество малого города заключается в том, что он уже сегодня может позволить себе внедрить тот принцип, к которому крупные мировые города только подходят: сделать город местом, в котором в центре находится Человек (идея Дж. Джекобс) [2]. Небольшое количество жителей создает уникальные условия для формирования более индивидуализированной, приближенной к личным потребностям и комфортной среды проживания. При этом, к сожалению, реализовать это преимущество чрезвычайно сложно в силу ограниченности ресурсов малых городов.

Судьба малых городов будет зависеть от двух процессов: решений и политики федеральной и региональной власти и позиции жителей этих городов (развития их социокультурного уровня). Власть осознает состояние и проблемы малых городов, но если она не предпримет шаги в сторону их кардинальной поддержки (для этого необходимо принять управленческое решение и изыскать финансовые ресурсы), то малые города будут продолжать сползать в пучину исчезновения. Однако эта тенденция будет тормозиться интересами и потребностями их жителей. Население консервативно и скорее склонно жить так, как оно живет, адаптироваться (приспосабливаться) к окружающей среде, чем

что-то кардинально менять. Оно будет жить в малом городе «до упора», до последней возможности.

СМИ всех уровней слабо освещают проблемы малых городов. Кроме того, на локальном уровне нередко в них доминирует информация, продиктованная интересами отдельных заинтересованных групп (например, руководителей предприятий, расположенных на территории города). Такую информацию нельзя оценивать как объективную.

Малые города играют важную роль в функционировании нашей страны, для их сохранения требуются консолидированные усилия властей всех уровней, бизнеса, населения и средств массовой информации.

Библиографический список

1. Глазычев В. Л. Урбанистика. М.: Европа, 2008.
2. Джекобс Дж. Смерть и жизнь больших американских городов: пер. Л. Мотылев. М.: Новое издательство, 2011.
3. *Пространственное развитие малых городов: социальные стратегии и практика* / отв. ред. М. Ф. Черныш, В. В. Маркин. М.: ФНИСЦ РАН, 2020.
4. Чирикова А. Е., Ледаев В. Г. Власть в малом российском городе. М.: Изд. дом ВШЭ, 2017.
5. Яницкий О. Н. Малые города России: междисциплинарный анализ // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т. 4, № 4. С. 52–64.

УДК 159.923

Т. Б. Загоруля, А. М. Лузина, В. В. Сафиуллина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Применение типологии личностей Майерс – Бриггс в управлении персоналом

Аннотация. Авторы рассматривают типологию личностей Майерс – Бриггс, выявляют особенности ее использования в управлении персоналом. Проведен анализ каждого типа личности, даны рекомендации по применению типологии в работе организаций.

Ключевые слова: управление персоналом; Майерс – Бриггс; MBTI; типология личностей; соционика.

В настоящее время во всем мире стала широко известна типология личностей MBTI, которая применяется компаниями для решения большого спектра задач [2]. Среди сфер, в которых используется MBTI,

можно выделить самопознание и личностный рост, карьерный рост и профориентацию, решение конфликтов, управление людьми, развитие лидерства, улучшение межличностного взаимодействия. Типология Майерс – Бриггс – это модель взгляда на личность, разработанная в конце 50-х гг. в США Изабель Майерс и Катариной Бриггс на основе идей швейцарского психолога Карла Густава Юнга [1]. Основной целью исследовательниц было создание рабочего инструмента, позволяющего достоверно выявлять индивидуальные сходства и различия людей и использовать полученные результаты на практике. Катарина Бриггс предложила разработать его на основе концепции Карла Юнга. Таким образом был создан Индикатор типов Майерс – Бриггс (МВТИ).

МВТИ основан на четырех осях, отражающих психологические свойства личности. Первая ось определяет ориентацию человеческого сознания: на внешние объекты (E – экстраверсия), или на собственный внутренний мир (I – интроверсия). Вторая ось отражает способ сбора информации: ориентировка на материальную информацию (S – сенсорика) или на интуитивно порождаемые идеи (N – интуиция). Третья ось показывает способ принятия решений: через логическое взвешивание альтернатив (T – мышление) или используя эмоции, эмпатию и понимание межличностных отношений (F – чувство). Четвертая ось связана со способом подготовки решений: стремление к порядку, планирование (J – суждение) или спонтанность (P – восприятие) [3]. Каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих осях, определяющее его принадлежность к одному из шестидесяти личностных типов.

Знания типологии личности в бизнесе помогают наиболее эффективно управлять людьми, зная их наиболее сильные стороны и используя их для повышения эффективности работы. Для этого работнику необходимо пройти тест, результатом которого станет код из четырех букв, который и является кодом типа личности. Кратко интерпретируем их значения [4].

ISTJ – ответственный, строгий, педантичный. Выполняет работу только если уверен в положительном результате.

ISFJ – склонен к самоанализу, малообщителен. Исполнительный, способен проявлять заботу.

INFJ – чувствительный, зависим от мнения окружающих. Отлично развитая интуиция, обладает хорошей фантазией.

INTJ – умеет выделять главное, замкнутый практик. Стремится совершенствовать все что делает, реализовывать задачи еще лучше.

ISFP – коммуникабельный, не конфликтный. Не стремится к руководящим должностям.

ISTP – объективно принимает решения, обладает техническим складом ума. Выполняет задачи в срок, но иногда может быть непредсказуем.

INFP – чувствительный, обладает хорошей эмпатией. Стремится к самопознанию и желает приносить пользу окружающим.

INTP – обладает аналитическим складом ума, объективен и непредвзят. Редко проявляет эмоции.

ESTP – препятствия усиливают его целеустремленность. Ярко выраженные лидерские качества делают его неспособным к подчинению.

ESFP – добродушный, хороший манипулятор и руководитель. Склонен не доводить начатое до конца.

ENFP – творческий, активный и коммуникабельный человек. Быстро решает возникшие вопросы.

ENTP – изобретательный, инициативный и приспособляющийся. Не выдерживает рутину. Интуитивно принимает решения.

ESTJ – работоспособный сотрудник, склонен планировать и выполнять все задачи. Спокойный, но может быть вспыльчивым, грубым, а иногда и упрямым.

ESFJ – коммуникабельный, умеет влиять на людей, заботливый, склонен к альтруизму.

ENFJ – эмоциональный и эмпатичный. Склонен к самоорганизации. Принимает решения интуитивным путем.

ENTJ – легко увлекается, идет на риск, обладает хорошей интуицией. Амбициозен, но имеет потребность в контроле.

Рассмотренные типологии предоставляют менеджеру конкретные результаты, которые могут служить основой для оценки персонала, прогнозирования их деятельности в различных ситуациях [6]. Индикатор MBTI позволяет оценить наиболее выраженные деловые качества сотрудника, особенности его поведения, оптимальное рабочее окружение, предпочитаемый режим работы, а также его слабые места и возможные пути развития.

В московском филиале международной фармацевтической компании было проведено тестирование MBTI с целью улучшения коммуникации сотрудников [5]. Одной из главных проблем компании было то, что обычно на совещаниях большую часть времени говорили одни и те же люди. Они оказались экстравертами по типологии MBTI: им свойственно озвучивать свои мысли – так они быстрее принимают решения. Интроверты, напротив, эффективнее обдумывают все вопросы самостоятельно, предпочитают заранее ознакомиться с информацией и предоставить публике готовое суждение, а не спонтанный ход мыслей. Понимание этого фактора позволило руководителю сменить

формат совещаний на максимально учитывающий различия между типами. Информация для обсуждения теперь высылается заранее, а также выделяется время для ознакомления с ней на самом совещании. Дискуссия обычно состоит из двух частей: свободного обсуждения, когда говорят в основном экстраверты, и структурированного – когда каждый должен высказать свое мнение, придерживаясь установленных временных рамок. Эта часть помогает вовлечь интровертов и учесть их особую точку зрения. Проведенная работа позитивно повлияла на коммуникации в организации. Руководители отметили, что сотрудники, осознав преимущества коллег противоположных им типов, стали проявлять больше уважения по отношению друг к другу, научились правильно вовлекать коллег в рабочий процесс, учитывая их стиль деятельности.

Таким образом, типология личностей Майерс – Бриггс является эффективным инструментом, применяемым в управлении персоналом, способным выявить индивидуальные черты сотрудника, на основе которых будет возможно качественно выстроить схему работы и повысить продуктивность работника.

Библиографический список

1. *Карташова Л. В.* Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019.
2. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018.
3. *Лустина Е.* Все, что нужно знать о MBTI (Типология Майерс – Бриггс), в одном месте // Код личности. URL: <https://my-type.ru/mbti/>.
4. *Майерс И. Б., Майерс П. Б.* MBTI: определение типов. У каждого свой дар: пер. с англ. М.: Карьера Пресс, 2016.
5. *Моисеева Е., Анашкина В.* MBTI в деловой среде // Акцион. Кадры и HR. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/112494-mbti-v-delovoy-srede/>.
6. *Музыченко В. В.* HR в стартапе: практ. пособие. М.: ИНФРА-М, 2021.

А. В. Иванченко

Институт экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург

Развитие инновационной инфраструктуры предпринимательства в рамках кластерного подхода¹

Аннотация. Рассматривается инновационная составляющая понятия «инфраструктура предпринимательства» и возможности ее развития в рамках кластерного подхода. Дается характеристика англо-саксонской и европейской модели развития инновационной инфраструктуры. Сформулированы предложения по государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в России.

Ключевые слова: инфраструктура предпринимательства; кластерный подход; инновация; технополис; научно-образовательный центр.

Содержание понятия «инфраструктура предпринимательства» в настоящее время является предметом широкой дискуссии в научной литературе. В целом большинство исследователей подразумевает под «инфраструктурой предпринимательства» широкую совокупность отраслей, институтов и общественных отношений, обслуживающих предпринимательскую деятельность (дороги и другие транспортно-логистические объекты, энергетическое хозяйство, связь, образование, информационное обеспечение, наука и др.) [3; 5].

Среди многообразия функций и компонентов инфраструктуры предпринимательства в последние десятилетия возрастает значение научной и инновационной деятельности, что связано с качественной научно-технической и цифровой трансформацией мировой экономики.

Научно-инновационная деятельность включает несколько последовательных этапов:

- проведение научных исследований и разработку новых технологий;
- определение путей коммерциализации научных открытий/разработок;

- практическое внедрение инноваций в производство и предпринимательскую деятельность.

Соответственно осуществление научно-инновационной деятельности требует наличие целого набора институтов, составляющих в сово-

¹ Публикация подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00994 «Методы и модели оценки и прогнозирования эффективности государственного предпринимательства в промышленном комплексе».

купности инфраструктуру инновационного обеспечения предпринимательства:

научно-исследовательские организации;
технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационные центры;
высшие и средние специальные учебные заведения;
консалтинговые, инжиниринговые компании;
патентные службы, службы стандартизации и сертификации и др.

В последние десятилетия в развитых странах в качестве эффективного инструмента для организации взаимодействия науки и бизнеса активно используется создание инновационных кластеров.

В разных странах применяются различные подходы к кластеризации, исходя из местных условий и экономических традиций.

В частности, используя в качестве критерия уровень государственного участия в организации взаимодействия науки и бизнеса в рамках кластерных структур, можно выделить *англо-саксонскую* и *европейскую* модели кластеризации.

Англо-саксонская (прежде всего, американская) модель характеризуется минимальным участием государства в процессах кластерного взаимодействия и высоким уровнем двусторонней кооперации между наукой и бизнесом.

В США традиции прямого взаимодействия бизнеса и ведущих научно-исследовательских учреждений имеют давнюю историю, что объясняется традиционно высокой заинтересованностью предпринимателей в инновациях.

Для этой модели характерно:

существование развитой системы фондов венчурного финансирования, создаваемых с участием крупных корпораций, для поддержки молодых инновационных компаний и проектов;

формирование исследовательских консорциумов научных учреждений и бизнеса для осуществления крупных инновационных проектов [1].

Замечательным примером кластеризации «по-американски» является знаменитая Кремневая долина, которая характеризуется высочайшей концентрацией высокотехнологичных компаний и фирм, работающих в тесном взаимодействии с ведущими научно-исследовательскими учреждениями.

Европейская модель отличается более высокой степенью участия государства в организации инновационных кластеров и в целом взаимодействия бизнеса и науки.

Во многом это связано с тем, что Европа, обладающая сравнимым с Соединенными Штатами Америки уровнем развития фундаментальной науки, значительно уступает им по уровню коммерциализации научных разработок.

Масштабная политика в данном направлении осуществляется в Германии. В качестве основных ее составляющих можно выделить:

поддержку создания региональных инновационных кластеров при поддержке федеральных и земельных властей, в том числе, в плане развития инфраструктуры;

прямое финансирование научных исследований частных фирм и консорциумов в виде субсидий и дотаций на исследования, компенсации издержек, вознаграждения за достигнутые результаты;

координацию совместной деятельности бизнеса, инвесторов, научно-исследовательских и образовательных учреждений;

мероприятия в области обучения и переобучения сотрудников компаний, консалтинга, выставочной деятельности, информирования бизнеса для привлечения новых предприятий в кластеры [6].

В разных странах Европы наблюдается своя специфика при организации инновационного кластерного взаимодействия.

Так, во Франции государство напрямую содействует созданию крупных «технополисов», в рамках которых осуществляется сотрудничество университетов и бизнеса по отработке новых технологий [4].

Отличительной особенностью кластерной политики Швеции является наличие специфической формы взаимодействия государства, науки и бизнеса – центров экспертизы, «выступающих звеном связи... исследовательских групп из университетов и партнеров из сферы индустрии» [2, с. 133].

Очевидно, что для России в силу исторических причин более близка европейская модель развития кластерной инновационной инфраструктуры, характеризующаяся высокой организующей и координирующей ролью государства.

В качестве основных направлений данной деятельности можно выделить:

1) развитие сети региональных научно-образовательных центров (НОЦ), о создании которых говорится в указе Президента РФ № 204 от 7 мая 2018 г. В рамках данных центров может вестись научно-исследовательская деятельность, работа по превращению научных разработок в инновации, а также подготовка и переподготовка кадров;

2) организаторскую деятельность по расширению состава и структурированию территориально-отраслевых кластеров, включая вовлечение максимального числа высокотехнологичных предприятий малого и среднего бизнеса;

3) формирование современной инфраструктуры инновационных кластеров (технополисы, технопарки, индустриальные парки, центры стандартизации и сертификации и др.) за счет государства.

Полагаем, что реализация этих мероприятий будет способствовать повышению эффективности государственной политики Российской Фе-

дерации в сфере формирования инфраструктуры инновационного обеспечения предпринимательства и научно-технического развития отечественной экономики в целом.

Библиографический список

1. Васильева Т. Н., Васильева И. В. Особенности венчурного финансирования в США // Инновации и инвестиции. 2018. № 3. С. 45–51.
2. Кузнецова Н. В., Воробьева Н. А. Кластеризация экономики: зарубежный опыт развития и перспективы России // Экономика инноваций. 2016. Т. 2, № 2. С. 130–137.
3. Овешникова Л. В. Анализ и ранжирование факторов развития инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 5. С. 118–122.
4. Пономаренко Е. В. Триада инновационного развития «университеты – муниципалитеты – бизнес» в территориальной кластерной политике: опыт Франции // Государственная служба. 2019. Т. 21, № 5. С. 103–107.
5. Трибунская У. Г. Система инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности: сущность, структура, основные элементы // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 12 (058). С. 115–118.
6. Шполянская А. А. Инновационные кластеры – взаимодействие бизнеса и науки. Опыт Германии // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 3 (65). С. 106–114.

УДК 330.4

Н. Б. Изакова, М. Д. Канрашина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговое управление продажами бижутерии в социальной сети «Инстаграм»

Аннотация. Рассматриваются возможности социальной сети «Инстаграм» как канала продаж. Систематизированы причины, по которым пользователи подписываются на аккаунты брендов в социальных сетях. Разработан комплекс маркетинговых мероприятий в рамках стратегии управления продажами в «Инстаграм» для российского продавца бижутерии премиум класса компании La nature.

Ключевые слова: управление продажами; социальные сети; Инстаграм.

Цифровая трансформация маркетинга ставит условия адаптации системы управления продажами компании новым источникам потребительской ценности. Онлайн- и офлайн-рынки срачиваются, наиболее конкурентоспособной становится многоканальная политика рас-

пределения товара, когда бизнес представлен как в офлайн рознице, так и в Интернете. Инструменты маркетинга под влиянием цифровых технологий трансформируются [1], потребители все чаще получают основную информацию о товаре из Интернета, анализируя ее до того, как совершить покупку [2]. Все более популярными каналами распределения становятся социальные сети, которые используются компаниями как площадки для онлайн торговли. Это дешевле, чем создание интернет-магазина, и проще в эксплуатации и поддержке функционирования. К тому же в социальных сетях представлена особая аудитория, которая формирует спрос на определенные категории товаров, при продаже которых очень важна визуализация. К такому типу товаров относится бижутерия премиум класса, которая визуально привлекательна, и требует качественной презентации для успешной продажи.

Актуальность маркетингового управления продажами бижутерии в социальных сетях состоит в необходимости систематизации и грамотного применения маркетинговых инструментов с учетом особенностей целевой аудитории и конкурентной ситуации на рынке.

Российский рынок бижутерии премиум класса характеризуется высокой степенью конкуренции. Средняя стоимость дорогой бижутерии на российском рынке – 1 500–4 000 р. На эксклюзивные изделия цена может доходить и до 1 000 долл. В эту группу попадают украшения наиболее известных в мире модных домов¹. Все известные бренды – производители бижутерии имеют собственные розничные сети, которые, как правило, развиваются по франчайзинговой схеме. Проведенный авторами анализ по методу М. Портера показал высокую угрозу появления новых игроков на рынке и товаров-субститутов, к которым относятся ювелирные изделия. Также на рынке все больше появляется азиатских компаний, в первую очередь китайских, продукция которых имеет более низкую себестоимость и, соответственно, цену.

С целью повышения эффективности продаж бижутерии премиум класса компании La nature авторами предложена стратегия управления продажами в «Инстаграме». Данная социальная сеть становится все более популярной, порядка 60 % пользователей ищут в данной социальной сети информацию о товарах и услугах. По данным исследования, проведенного компанией TechTerra в апреле 2021 г., главными причинами, по которым пользователи подписываются на аккаунты брендов в социальных сетях, являются интерес с продукции или сервису компании (73 %), а также интерес к возможным промо-акциям (58 %) (см. рисунок).

¹ Неювелирные украшения: обзор российского рынка бижутерии. URL: <https://njt.ru/news/>.



Причины, по которым пользователи социальных сетей подписываются на аккаунты брендов¹

Основными причинами, по которым люди не покупают в Instagram, являются нежелание переписываться с продавцом (74,6%), а также опасение того, что продавец может обмануть (53,7%). При этом те, кто сейчас не совершает покупки в «Инстаграме», возможно, решатся на покупку в будущем (48,6%). Учитывая данные результаты исследования при разработке стратегии управления продажами в «Инстаграме» необходимо продумать мероприятия, которые позволят помочь тем, кто уже подписан на аккаунт компании, стать ее покупателями.

Портрет целевой аудитории компании La nature наиболее тесно коррелирует с российской аудиторией «Инстаграм», которую в большинстве представляют женщины (57%) в возрасте 24–34 лет, имеющие свои сформированные типы поведения в социальных сетях: им интересен развлекательный контент, а также красота и здоровье, важно отношение человека к самому себе, внутренняя гармония, они активно следят за трендами и любят им следовать [3].

В связи с чем в рамках стратегии управления продажами в «Инстаграме» рекомендуется:

1) создать удобный каталог продукции, который позволит подписчику сделать выбор и оформить заказ без продолжительной переписки с менеджером компании;

2) сделать наиболее заметной ссылку на интернет-магазин и добавить призыв перейти на сайт, чтобы увидеть все новинки и лучшие товары компании;

¹ Сост. по: [4].

3) персонализировать опыт посетителей страницы в «Инстаграме», создав для них отдельную посадочную страницу. Активизировать социальное одобрение опыта взаимодействия с компанией, размещать отзывы, фото клиентов, удовлетворенных покупкой. Данные отзывы также подтвердят, что действительно официальный магазин, а не частное лицо;

4) публиковать качественные фото бижутерии, интересные рассказы о истории ее создания, варианты совмещения с образом, одеждой, и здесь же ссылку на магазин для совершения покупки. Создавать видео, в котором демонстрируется бижутерия в процессе ее использования, добавить призыв к покупке;

5) персонализировать предложения по важным событиям, создавать сезонный контент, предлагать скидку в связи с данными событиями. Предлагать скидку пользователям, оставившим положительный комментарий, либо тем, кто отметил своих друзей;

6) использовать рекламу в «Инстаграме», таргетировать аудиторию, использовать ретаргетинг;

7) упростить процесс совершения покупки с помощью платформы для монетизации. Рассказывать об офлайн- и интернет-магазине в stories. Показать варианты доставки товара;

8) проводить конкурсы и розыгрыши за лайк и подписку на страницу, упоминание друзей на странице;

9) рассмотреть возможность партнерского продвижения с популярными брендами одежды премиум класса, салонов красоты, что поможет охватить аудиторию партнера. Сотрудничать с блогерами, в качестве вознаграждения предложить продукцию компании.

Библиографический список

1. Голубков Е. П. Влияние цифровых технологий на инструменты маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 1. С. 11–25.

2. Капустина Л. М., Мосунов И. Д., Сысоева Т. Л. Инструменты продвижения бренда в Интернете: алгоритм выбора // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2015. № 2. С. 104–112.

3. Пфанитиль И. Как продавать в Instagram: 21 идея и тактика // Rusability. URL: <https://rusability.ru/articles/>.

4. Рыбникова Ю. Красивый визуал и помощь малому бизнесу: почему и как пользователи покупают в Instagram // Texterra. URL: <https://texterra.ru/blog/>.

А. А. Илюхин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Жизненные ценности как фактор управления человеческими ресурсами

Аннотация. В статье обобщаются и актуализируются главные составляющие категории «ценность» как фактора управления человеческими ресурсами. Автор делает вывод, что жизненные ценности играют ключевую роль в становлении личности и ее социальной отдаче.

Ключевые слова: новая экономическая реальность; человеческие ресурсы; управление человеческим капиталом; жизненные ценности; хозяйственная мотивация.

Актуальность исследования обусловлена главными тенденциями в новой экономической реальности. По оценкам зарубежных и отечественных специалистов в сфере управления человеческими ресурсами «интенсивные изменения» в данной сфере приобретают революционный характер. Становится очевидным, что человеческим капиталом нужно управлять, вернее, генерировать его, воздействуя инструментами «культурных институтов». По мнению Е. Л. Аксеновой, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, П. В. Малиновского, Н. М. Малиновской, которые считают, что «инновационный характер современной экономики требует» уделять внимание и поддержку морального капитала, как одной из разновидностей человеческого капитала [8]. В существующей классификации человеческого капитала на первом его уровне, среди видов, формирующих индивидуальный капитал человека, не последнее место занимает его культурно-нравственный капитал. Он включает в себя среди прочего, моральные качества индивида, которые формируют его социальные связи и жизненные ценности. Последние могут быть как сугубо внутренними, например, семейными, так и общественными, например, встроенными в общественное воспроизводство.

Одной из таких мягких форм управления самой подвижной частью человеческих ресурсов – молодежи, является как никогда вовремя принятая в рамках всенародного голосования поправка в Конституцию Российской Федерации о браке, где указан институт брака как союз мужчины и женщины, как основа жизненных ценностей. Хотя «никто не может быть принужден к выражению своих мнений и убеждений или отказу от них»¹. Западные ценности, пропагандируемые последние

¹ Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 1 июля 2020 г. Ст. 72, п. ж. 1; ст. 29, п. 3.

30 лет, очень широко привели к достаточно негативным тенденциям, в том числе в демографической ситуации внутри страны, сливаясь с последствиями экономических реформ по смене общественно-экономической формации [4]. В сознании молодежи, как наиболее мобильной части населения, а, следовательно, части трудовых и человеческих ресурсов произошли морально-психологические сдвиги в нежелательном направлении от общечеловеческих ценностей.

Тем не менее, сомнительные с концептуальной точки зрения и неоднозначные в морально-психологическом плане результаты практического воздействия на умы современного молодого поколения заметны во всех развитых странах, Россия в данном случае, к сожалению, не является исключением из правил. Что показывают данные проведенного опроса по гендерной неопределенности практически 40 % респондентов. Авторы исследования допускают некоторую долю респондентов, в которых просто разыграл дух противоречия ортодоксальным взглядам, ведь мы имели дело с Поколением «Героев» по теории поколений [9]. Таким образом, целью исследования явилось обобщение и актуализация главных составляющих категории ценность, как фактора управления человеческими ресурсами.

Ценности – это представления о должном, «концепция желаемого», Т. Парсонс [11]. Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. В общем и целом, понятие «ценность» в качестве «материального или идеального предмета, который имеет определенную жизненную значимость для данного социального субъекта, т. е. способность удовлетворять его потребности и интересы [2; 7] рассматривали еще основоположники русской социологии и философии, такие как В. П. Воронцов, П. Б. Струве.

Обзор научной литературы позволяет систематизировать научные подходы к определению сущности категории «ценность» (см. таблицу).

Основные научные подходы к определению категории «ценность»

Автор	Определение категории «ценность»
С. Л. Рубинштейн, психолог и философ, член-корреспондент Академии наук СССР	Ценность – значимость для человека чего-то в мире, и только признаваемая ценность способна выполнять важнейшую ценностную функцию – функцию ориентира поведения [6]
А. Д. Зарецкий, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и образования	Ценность – это субъективная категория экономических отношений между людьми, которая позволяет удовлетворять свои потребности в получении необходимых благ [3]
У. А. Томас, американский социолог	«...Ценность – это любой факт, имеющий доступные членам некой социальной группы эмпирическое содержание и значение, исходя из которых он есть или может стать объектом деятельности» [12]

Автор	Определение категории «ценность»
М. Рокич, американский психолог	Ценность как разновидность устойчивого убеждения о предпочтительных способах поведения. Ценности и установки являются психологическими факторами, которые регулируют социальное поведение людей [10]
М. Вебер, немецкий социолог, философ, историк, политический экономист	Ценность – это установка той или иной исторической эпохи, как свойственное эпохе направление интереса [1]
А. Маслоу, американский психолог, основатель гуманистической психологии	Ценность есть избирательный принцип, избирательная установка, производная от потребностей. Ценности – это характеристики «вочеловеченности». Это то, к чему стремится «вочеловеченный» человек [5]
М. Шелер, немецкий философ и социолог, один из основоположников философской антропологии	Ценность – это феномен, который может существовать только в случае обращенности на него сознания субъекта. Являясь объективным воплощением предпочтений человека, ценность может быть определена как долговечная или краткосрочная в зависимости от того, какую роль она играет [13]

Представляется что, определение «ценностей» в понимании С. Л. Рубинштейна оказалось ближе всего к современной транскрипции. Мы живем в мире, где все сферы общества развиваются в геометрической прогрессии, и, учитывая эти изменения, многим людям не так просто приспособиться к нововведениям. Это происходит в силу того, что мировоззрение человека еще находится на стадии формирования, а система ценностей будто маятник, подвижная и неустойчивая. Стоит отметить, что ценностные ориентации, их развитие и формирование тесно связаны со становлением личности и ее устремленностью.

Удовлетворяя потребности посредством осуществления общественно-значимой деятельности, мы наблюдаем отношение индивида к обществу, а главным «инструментом», позволяющим нам это сделать, является общественная шкала ценностей.

Таким образом, ценности играют ключевую роль в становлении личности и ее социальной отдаче. Их выбор зависит не только от судьбы человека, но и от качества его жизни и социально экономических установок общества. Ценности помогают человеку принимать правильные решения, понять смысл жизни. Если в основе жизненных ценностей лежат доброта, любовь, уважение, понимание и порядочность, человек может прожить счастливую жизнь, обеспечив максимальную пользу социуму.

Библиографический список

1. Вебер М. Избранные произведения: пер. с нем. / сост., общ. ред. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко. М.: Прогресс, 1990.

2. *Воронцов В. П.* Экономика и капитализм: избр. соч. / вст. ст. и сост. А. И. Кравченко. М.: Астрель, 2008.

3. *Зарецкий А. Д.* Человеческие ценности в современных экономических отношениях // Основы экономики, управления и права. 2012. № 1 (1). С. 139–142.

4. *Илюхин А. А., Куклина Л. Н., Пономарева С. И.* Формирование новой модели развития национальной и региональной экономики // Материалы III Всерос. симпозиума по региональной экономике (Екатеринбург, 29 сентября – 1 октября 2015 г.): сб. докл. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2015. С. 71–75.

5. *Кирьякова А. В.* Теория ценностей – методологический базис аксиологии образования // Электронное научное издание «Аксиология и инноватика образования». URL: <http://www.orenport.ru/axiology/docs/3/3.pdf>.

6. *Рубинштейн С. Л.* Основы общей психологии: в 2 т. М., 1989. Т. 2.

7. *Струве П. Б.* Хозяйство и цена. Критические исследования по теории и истории хозяйственной жизни. Ч. 1. Хозяйство и общество. Цена-ценность. СПб.; М., 1913.

8. *Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002.

9. *Brooks D.* What's the Matter with Kids Today? Not a Thing // The New York Times. 2000, 5 Nov.

10. *Rokeach M.* The Nature of Human Values. New York: Free Press, 1973.

11. *Talcott Parsons on institutions and social evolution: selected writings / ed. by L. H. Mayhew.* University of Chicago Press, 1982.

12. *Thomas W. I.* On Social Organization and Social Personality. University of Chicago Press, 1966.

13. *Vom Umsturz der Werte in der modernen Gesellschaft: II. Internationales Kolloquium der Max-Scheler-Gesellschaft e.V., Universität zu Köln, 7.-10. Juni 1995 (German Edition) (German) Turtleback – January 1, 1997.*

УДК 005.96: 316.6

С. В. Илюхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Жизненные ценности: роль, мнения и оценки молодежи

Аннотация. В статье выявляются, оцениваются и ранжируются главные составляющие концепции жизненных ценностей как основы новой мотивационной среды. Автор делает вывод, что мир (отсутствие войны), а также семья являются неоспоримыми ценностями для всех опрошенных вне зависимости от пола, молодежь больше ориентирована на сохранение благополучия своей семьи.

Ключевые слова: новая экономическая реальность; человеческие ресурсы; управление человеческим капиталом; жизненные ценности молодежи; хозяйственная мотивация.

Управление процессами формирования жизненных ценностей один из главных факторов создания качественно новой мотивационной сре-

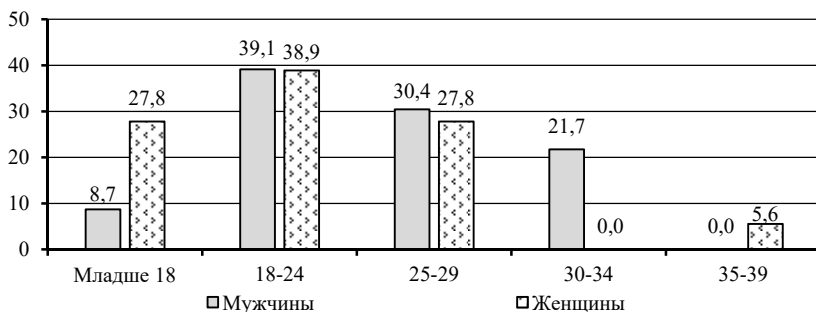
ды в условиях революционных технологических изменений общества. С этих позиций, мнения и оценки молодежи их представления о жизненных ценностях представляются особо актуальными. С высокой степенью достоверности можно утверждать, что исследования в этой области могут дать необходимую методологическую основу для формирования новой мотивационной среды, прежде всего для молодежи. Все отмеченное объясняет интерес к проблеме многих ученых с мировым именем, среди которых лауреаты Нобелевской премии по экономике: Джозеф Стиглиц, Даниел Канеман, Дж. Акерлоф. Они рассматривают счастье и ценности, как экономическую категорию выражающую сбалансированную совокупность материального благополучия, социального равновесия, физического здоровья и времени [5; 6; 8; 9]. Целью исследования явилось оценка, ранжирование и выявление главных составляющих концепции жизненных ценностей, как основы новой мотивационной среды.

В качестве объекта исследования было выбрано молодое поколение. По нашему мнению, главные факторы экономического роста в условиях новых технологических изменений обеспечиваются не просто человеческим фактором, а молодежью с четкой хозяйственной мотивацией. Опираясь на исследования академика РАН М. А. Горшкова [4] можно сделать вывод о том, что именно молодежь, наиболее креативная группа населения с низкой социальной инерцией, способна обеспечить реализацию – «индивидуализации производства и потребления, принципиальное снижение энергоёмкости и материалоемкости производства, конструирование материалов и организмов с заранее заданными свойствами и другие достижения шестого технологического уклада» [1; 2; 3]. Было проведено социально-экономическое исследование мнений и оценок молодежи о жизненных ценностях.

Респондентам было предложено оценить от 1 балла (наименьшее влияние) до 10 баллов (наивысшее влияние) основные жизненные ценности и тревоги. В опросе приняли участие около 400 респондентов, из которых 34 % – лица мужского пола, 26 % – женского пола, 40 % респондентов не указали свой пол. Анализ был проведен по гендерному признаку, чтобы исследовать наличие дифференциации ценностей по половому признаку.

На рисунке представлена возрастная структура респондентов, определивших однозначно свою принадлежность по половому признаку: наибольшее количество опрошенных мужчин и женщин находилось в возрасте 18–24 года. Младше 18 лет и в возрасте 25–29 лет было опрошено одинаковое количество женщин 27,8 %.

Получены следующие результаты анализа ответов респондентов, ранжированные по средней величине баллов, поставленных за дефицицию, методология М. Рокича [7].



Гистограмма гендерного распределения респондентов по возрасту, %

1. *Ответ «Семья»* – средний балл – 9,3 – терминальная ценность, список А, здесь и далее по М. Рокичу.

2. *Ответ «Мир (чтобы не было войны)»* – среднее количество баллов, которое набрал данный ответ – 8,7 – терминальная ценность, список А.

3. *Ответ «Деньги»* – среднее количество баллов – 8,8 – терминальная ценность, список А.

4. *Ответ «Образование, профессия»* – средний балл – 8,2 – терминальная ценность, список А.

5. *Ответ «Получить от жизни больше удовольствий»* – средний балл – 7,4 – терминальная ценность, список А.

6. *Ответ «Деловая карьера»* – среднее количество баллов – 7,2 – терминальная ценность, список А.

7. *Ответ «Любовь»* – средний балл – 7,4 – терминальная ценность, список А.

8. *Ответ «Секс»* – среднее количество баллов – 6,5 – терминальная ценность, список А. 23,5 % опрошенных поставили по 8 баллов. При этом по 19,1 % оценили секс на 10 баллов (наивысшая ценность) и на 1 балл (наименьшая ценность). Полярные оценки можно объяснить интимностью вопроса и нежеланием респондентов раскрывать свое истинное отношение к данной ценности.

9. *Ответ «Действия ради будущего России»* – средний балл – 5,5 – инструментальная ценность, список Б по М. Рокичу [7]. Большинство респондентов (20,6 %) оценили данный ответ на 1 балл, т. е. как наименьшую для себя ценность. На 5 баллов оценили 19,1 % опрошенных. Максимальный балл поставили 10,3 %. Таким образом, отношение респондентов к данной ценности является индивидуальным.

10. *Ответ «Идеалы, вера»* – средний балл – 5,6 – терминальная ценность, список А.

11. *Ответ «Свой вариант».* Усредненные значения ответов «Свой вариант». Высокий уровень тревожности по 10 баллов отмечен у респондентов за детей, здоровье, родных людей, достойную пенсию, переезд в другую страну, будущее, искусство и поиск собственного места в жизни. Следовательно, данные ответы представляют наивысшую ценность для опрошенных. На втором месте по 9 баллов стоят саморазвитие опрошенных, отдых, мода, путешествия, наличие современных гаджетов.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Большинство респондентов (48,5 %) оценили ценность «Деньги» на 10 баллов, что свидетельствует о том, что данная ценность является значимой.

2. Ценности «Образование» 35,3 % опрошенных присвоили 8 баллов. Вместе с тем, данному варианту ответа присваивались почти все баллы, что свидетельствует о том, что образование не является абсолютной ценностью для всех респондентов.

3. Распределение баллов относительно ценности «Получить от жизни больше удовольствий» является равномерным. Из анализа ответов можно сделать вывод, что получение удовольствий от жизни не является целью для подавляющего большинства опрошенных.

4. Карьера является ценностью для респондентов вне зависимости от пола.

5. Большинство респондентов оценили ценность «Любовь» на 10 баллов. При оценке данного ответа задействованы все баллы, что свидетельствует о разном отношении опрошенных к данной ценности.

6. Мир (отсутствие войны), а также семья являются неоспоримыми ценностями для всех опрошенных вне зависимости от пола.

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Илюхина С. В.* Социальная инфраструктура и внутренняя трудовая миграция // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 3 (93). С. 20–24.

2. *Илюхин А. А., Пономарёва С. И., Илюхина С. В.* Принцип рациональности в поведенческой экономике // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16, № 2. С. 214–224.

3. *Сорокин Д. Е.* Политическая экономия устойчивого развития // Известия Уральского государственного экономического университета. 2017. № 5 (73). С. 20–33.

4. *Gorshkov M. K., Sheregi F. E.* Young People in Russia and their Life Plans: Present and Future // Handbook of the Sociology of Youth in BRICS Countries / ed. by T. Dwyer, M. K. Gorshkov, I. Modi, Chunling Li, Mokong Simon Mapadimeng. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2018.

5. *Kahneman D., Tversky A.* Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, no. 2. P. 263–291.

6. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux. (Reviewed by Freeman Dyson in *New York Review of Books*, 22 December 2011, P. 40–44.)

7. *Rokeach M.* The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

8. *Simon H. A.* Models of Bounded Rationality. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1982. Vol. 1-2; 1997. Vol. 3.

9. *Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J.-P.* Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. 2009. P. 12. URL: www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm.

УДК 339.138

А. Ю. Ирина

Институт экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург

Визуализация товаров с использованием дополненной реальности как инструмент маркетинга

Аннотация. Статья посвящена проблеме представления товаров с использованием AR. Предлагается новый подход – визуализация товаров как инструмент цифрового маркетинга. Выявлена главная проблема существующих моделей, представлено авторское решение.

Ключевые слова: дополненная реальность; цифровой маркетинг; цифровизация; 3D; виртуальная примерочная.

Цифровизация – приоритет страны и мира во всех сферах экономики, в том числе и для бизнеса. Наиболее часто предприниматели начинают внедрение цифровых технологий с элементов цифрового маркетинга, главное преимущество которого в скорости получения результатов. Важная часть маркетинговой стратегии – представление товара. Инновационный метод, способный полностью изменить устоявшиеся классические подходы, может стать причиной успеха на долгие годы. В 2010 г. бывший менеджер по маркетингу Ари Хаккарайнен рассказал *The New York Times* о главной ошибке компании Nokia. В 2004 г. разработчик, чьей целью было представление уникальных функций в новом формате, продемонстрировал сенсорный телефон высокого уровня, но руководство, несмотря на лидирующую позицию на рынке, отказалось от изобретения из-за высокой стоимости производства и рисков непонимания идеи клиентами, сотрудник был уволен, но технологию заметил Стив Джобс и 9 января 2017 г. был представлен

первый iPhone, прототип которого неиспользованная разработка компании Nokia¹. Прибыль Apple Inc. В 2004 г. составляла 1,33 млрд долл., а Nokia – 3,207 млрд долл., в 2010 г. ситуация полностью изменилась, Apple Inc. установила рекорд с чистой прибылью 20 млрд долл., а Nokia получила лишь 2,53 млрд долл., что ниже результата 2014 г. Объемы продаж iPhone быстро росли несмотря на то, что его стоимость 499 долл. на момент запуска была в 2 раза выше средней стоимости мобильных телефонов. В итоге, согласно исследованию 2018 г. 59 % взрослого населения мира владеют смартфонами, треть из которых пользуются продуктом от Apple². Одна ошибка руководства Nokia стоила организации грандиозного успеха. Поэтому главная цель исследования состоит в создании решения основной проблемы представления товаров популярной сегодня технологии дополненной реальности.

Швейцарская компания ИКЕА в 2014 г. представила мебельный каталог с технологией дополненной реальности, что дало возможность покупателям оценить товар в условиях будущего размещения. Идея использования AR стала главной целью цифрового маркетинга³. Многие организации мечтают создать приложение, позволяющее примерять товары, не выходя из дома, или виртуальную примерочную в виде кабинки, но сталкиваются с ограничениями.

Существует множество подобных друг другу цифровых примерочных кабин: WearFits, Moda Polso, ASTRAFIT, triMirror и т. д.; приложений для виртуальной примерки: Forma, AstraFit, Fitizzy, Fitle, MirrAR, ShoeSize.me и т. д.; интернет-магазинов с технологией представления AR: Wildberries, Walmart, Yoox, Amazon, Lamoda, Asos, Ralph Lauren и т. д. Все технологи примерки с дополненной реальностью объединяет одна проблема. С момента выхода приложения ИКЕА произошло много изменений: улучшилось качество визуализации, точность привязки виртуальных объектов, графика и окклюзия, но по-прежнему качественное представление товаров имеют лишь твердые объекты, не меняющие свою форму при использовании, так как для создания моделей используется оцифровка сканированием. Именно поэтому известные российские компании Wildberries и Lamoda, как лучшие представители рынка, из категорий гардероба могут предоставить лишь вирту-

¹ O'Brien K. J. Nokia's New Chief Faces Culture of Complacency // The New York Times. URL: https://www.nytimes.com/2010/09/27/technology/27nokia.html?_r=1&ref=technology/.

² Global divide on smartphone ownership // Pew Research Center. 2018. URL: https://www.pewresearch.org/global/2018/06/19/2-smartphone-ownership-on-the-rise-in-emerging-economies/pg_2019-01-10_smartphoneupdate_0-01/.

³ Say hej to IKEA Place // IKEA. 2014. URL: <https://www.ikea.com/au/en/customer-service/mobile-apps/say-hej-to-ikea-place-publ1f8af050>.

альные модели обуви, на создание которых уходит в среднем 100 внешних и внутренних сканирований и более 100 тыс. р. на единицу.

Последние 6 лет «Сколково» поддерживает проект Texel, чьи разработки направлены на 3D-сканирования для виртуальных примерочных и приложений, но до сих пор удалось лишь создать базу, состоящую из 105 тыс. цветных моделей, которая пополняется на 2 тыс. ежегодно¹.

Автор предлагает изменить направление разработок для достижения цели и решения проблемы, т. е. вместо создания нового типа сканирования и виртуализации, реализовать другой подход.

1. На основе лекал для меняющих форму товаров, например одежды, схем по изготовлению твердых предметов, например мебели, и смежных, например производственных установок, создать виртуальные 3D-модели. Что возможно благодаря системам автоматизированного проектирования с высокой точностью.

2. Следующий шаг – перевод 3D-объекта в модель дополненной реальности. Google и Apple активно занимаются модернизацией AR-платформ, которые позволяют создавать приложения и функции с качественными объектами дополненной реальности. Самыми популярными платформами являются Unity 3d, RealityKit, SceneForm и Vuforia.

Авторский подход полностью решает проблему высоких затрат на AR-визуализацию и повышает качество представление сложных товаров, позволяя цифровому маркетингу перейти на новый уровень. Дополненная реальность лучший метод вовлечения клиента в цифровой экономике. В 2019 г. 90 % компаний с годовым доходом свыше 100 млн долл. использовали маркетинг дополненной реальности, что помогло увеличить конверсию продаж на 33 %². AR позволяет продемонстрировать фактические размеры товаров, удаленно передать цвет, вовлечь большее количество покупателей и попробовать продукты, не покупая их.

Объем рынка виртуальных примерочных в 2020 г. составил 2,73 млрд долл. и по оценкам экспертов он будет расширяться с темпом роста 25,2 % в год³. Усовершенствованный подход в маркетинге поможет новым компаниям закрепиться на рынке, а существующим повысить прибыль и улучшить позиции. Также позволит большинству

¹ *Online fitting room* // Textel. 2020. URL: <http://shapometry.com>.

² *2019 mid-market technology trends report* // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-private/articles/technology-trends-middle-market-companies-survey.html>.

³ *Virtual Fitting Room Market Size Worth \$15.43 Billion By 2028 | CAGR 25.2 %*: Grand View Research, Inc. // Cision. 2021. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/virtual-fitting-room-market-size-worth-15-43-billion-by-2028--cagr-25-2-grand-view-research-inc-301249055.html>.

покупателей окончательно перейти на онлайн продажи, как продовольственных, так и промышленных товаров, и поможет снизить потребность в присутствии на месте продаж, ускорив цифровизацию экономики в целом.

УДК 334.72

Е. Г. Калабина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

М. Р. Газизова

Уральский федеральный университет

имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

Исследование предпринимательского потенциала старшего поколения в Беларуси, Казахстане и России

Аннотация. Демографическое старение населения, наблюдаемое во многих странах, привлекает все больший интерес. Проводятся исследования в отношении пожилых работников, в том числе в части предпринимательства и самозанятости в качестве трудового поведения. В статье рассматривается предпринимательская деятельность старшего поколения в странах Таможенного союза ЕАЭС. В целом внимание обращается на актуальность пожилых людей в сфере бизнеса и предпринимательской экономики.

Ключевые слова: предпринимательство в старшем возрасте; занятость старшего поколения; старение населения.

Старение населения означает рост числа здоровых пожилых людей, обладающих человеческим капиталом, финансовыми ресурсами и временем для участия в экономической деятельности. С экономической точки зрения представляется необходимым не только ориентироваться на молодежь, но и учитывать большой и все еще растущий экономический потенциал пожилых людей. Одним из способов является развитие предпринимательства среди старших возрастных групп.

Некоторые из преимуществ, которыми обладают такие предприниматели, включают в себя более высокий уровень технического, производственного и управленческого опыта, более сильную базу финансовых активов. Некоторые из недостатков или потенциальных барьеров, с которыми сталкиваются пожилые предприниматели, могут включать более низкий уровень здоровья, энергии и производительности, эйджизм [3].

Цель работы – изучить предпринимательскую деятельность как варианта активного вовлечения старшего поколения на рынке труда Беларуси, Казахстана и России.

В качестве объекта исследования выбраны населения старшей возрастной группы 60 лет и старше (senior entrepreneur). Национальные выборки репрезентативны для населения в возрасте от 60 лет и старше. Однако, для России и Беларусь данные занятого населения рассматриваются старше 60 лет; для Казахстана старше 65 лет, что обусловлено различием методологических расчетов статистических служб стран.

Результаты исследования показывают, что в среднем у работников старшего возраста, переходящих на предпринимательскую деятельность, наблюдается значительное повышение качества жизни. Поощрение предпринимательства в конце карьеры может предоставить обществу привлекательную возможность перейти от моделей старения, подчеркивающих экономическую бездеятельность и зависимость от пенсионных выплат, к моделям активного старения, которые лучше подходят для удовлетворения личных потребностей стареющего населения [2].

По сравнению со своими более молодыми коллегами предприниматели старшего возраста могут обладать такими преимуществами, как: большой опыт работы; более высокий уровень технических и управленческих навыков; более прочное финансовое положение.

В литературе понятия «предпринимательство» и «самозанятость» чаще всего применяются как синонимы [1].

Исследование показателей самозанятости для различных возрастных групп среди населения в Беларуси, Казахстане и России показывают, что уровень самозанятости имеет тенденцию к увеличению с возрастом, однако в предпенсионном возрасте тенденция снижается. Доля старшего поколения, работающих не по найму значительно низка по сравнению с другими возрастными группами, и с каждым годом данный показатель медленно увеличивается для Беларуси, Казахстана и России.

Старшее предпринимательство играет важную роль в развитии стран, способствуя созданию рабочих мест и сокращению безработицы. Рост предпринимательства в этом демографическом секторе оказывает непосредственное влияние на благосостояние общества.

Во многих регионах России реализуется образовательный проект «Серебряный бизнес», который является частью национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В рамках данного проекта представители среднего и старшего возраста получают бизнес-образование¹.

¹ В Ульяновске стартовал проект «Серебряный бизнес». URL: <https://ulbusiness.ru/в-ульяновске-стартовал-проект-сереб/>.

Согласно Национальной стратегии Республики Беларусь «Активное долголетие – 2030» одними из перспективных направлений государственной политики в сфере занятости населения могут стать поддержка в организации предпринимательской деятельности, а также содействие обучению и развитию предпринимательских навыков, где в качестве направлений выделяются сфера агротуризма, в производстве экологически чистой продукции, ремесленничестве и в другом¹.

В соответствии с Национальным планом действий по улучшению положения граждан старшего поколения «Активное долголетие» в Республике Казахстан до 2025 г. в целях повышения уровня жизни будут предоставлены новые возможности для самореализации и использования профессионального и жизненного опыта такие, как обучение желающих граждан старшего поколения основам предпринимательства, стимулирование открытия собственного бизнеса и развития подсобного хозяйства, включая механизмы финансовых льгот².

Таким образом, содействие предпринимательству населения старших возрастов может быть одним из лучших способов решения социальных и экономических проблем в аспекте демографических трансформаций, поскольку данные возрастные группы останутся в составе рабочей силе и даже могут способствовать экономическому росту.

Библиографический список

1. *Карпузова М. В.* Трудовые практики старших возрастных групп: причины выбора // *Экономическая социология*. 2020. Т. 21, № 1. С. 81–99.
2. *Kautonen T., Kibler E., Minniti M.* Late-career entrepreneurship, income and quality of life // *Journal of Business Venturing*. 2017. Vol. 32, issue 3. P. 318–333.
3. *Weber P., Schaper M.* Understanding the grey entrepreneur // *Journal of Enterprising Culture*. 2004. Vol. 12, no. 2. P. 147–164.

¹ О Национальной стратегии Республики Беларусь «Активное долголетие – 2030»: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 3 декабря 2020 г. № 693.

² План мероприятий по улучшению положения граждан старшего поколения «Активное долголетие» до 2025 года. URL: <https://legalacts.egov.kz/npa/view?id=3972493>.

Л. М. Капустина, А. А. Иванова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровые коммуникации международных компаний на российском рынке аудиторских услуг

Аннотация. В статье проанализированы веб-сайты международных аудиторских компаний «большой четверки» по критериям качества цифровых коммуникаций с посетителями сайтов. Для анализа веб-сайтов использована методология многоугольника конкурентоспособности, определены критерии эффективных коммуникаций. Выявлено, что наиболее эффективным с точки зрения пользователей является сайт компании Deloitte. Предложены направления совершенствования веб-сайта Ernst & Young с позиции улучшения цифровых коммуникаций с клиентами.

Ключевые слова: цифровые коммуникации; веб-сайт; аудиторские услуги; «большая четверка»; многоугольник конкурентоспособности.

Российский рынок аудиторских услуг является значимым сегментом рынка деловых профессиональных услуг, но последнее десятилетие характеризуется стагнацией, номинальным ростом ниже темпов прироста ВВП РФ [5]. В общих доходах аудиторских компаний примерно 90 % приходится на обязательный аудит. Как отмечают К. К. Арабян и Н. Д. Эриашвили, в 2016 г. «повышение порогов обязательного аудита по финансовым показателям фактически привело к тому, что организации с оборотом до 400 млн р. перестали подлежать обязательному ежегодному аудиту» [2]. В конце 2020 г. число организаций, подлежащих обязательному аудиту, снова было на законодательном уровне уменьшено, в связи с чем, В. Д. Любофеев прогнозирует сокращение емкости российского рынка аудиторских услуг [5].

В РФ прослеживается высокая концентрация зарубежных компаний в сфере аудита и консалтинга. По данным Г. Н. Ливенской, 2/3 российского рынка принадлежит иностранным компаниям, для сравнения: 85 % рынка аудиторских услуг в Европе контролирует «большая четверка» [4]. Аналогично на российском рынке аудита и консалтинга доминируют компании «большой четверки», в которую входят: Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). PwC, EY, Deloitte и KPMG присутствуют в России с начала 1980-х гг. Каждая из этих компаний имеет более чем вековую историю, большой опыт в использовании цифровой валюты и технологии блокчейн.

В топ-10 крупнейших консалтинговых фирм в области аудита и налогов в РФ по результатам 2019 г. вошли в порядке убывания до-

хода: EY, PwC, КПМГ, «БДО Юникон», «Сбер Решения», «ЭсАрДжи-Консалтинг», MOLGA Consulting, SCHNEIDER GROUP, HLB Russian Group, «Инжиниринговая Компания „2К“» [6]. Закономерно, что в десятке лидирующих аудиторских компаний России на три компании из «большой четверки» пришлось почти 74 % выручки. При этом отмечается рост спроса на налоговый аудит, что связано с масштабной цифровизацией фискального надзора [6].

М. В. Андриянова считает, что международные компании внесли существенный вклад в становление и развитие российского рынка аудита, среди которых ведущая роль принадлежит «большой четверке». По ее мнению, репутация и бренд аудиторских компаний выступают гарантией качества услуг аудита [1]. В условиях сжатия спроса на услуги обязательного аудита возросла конкуренция на российском рынке аудиторских услуг, что требует использования компаниями маркетинговых технологий для продвижения, поиска и привлечения клиентов. А. В. Чулкова выделяет особенности маркетинга на данном рынке, которые связаны с оптимизацией имиджа, усилением бренда и наращиванием положительной репутации компаний [7].

Продвижение аудиторских услуг крупнейших международных компаний осуществляется через различные каналы. Важнейшим компонентом продвижения является непосредственная коммуникация компании с потенциальными потребителями через веб-сайты, социальные сети, мобильные приложения. Сайт – один из важнейших элементов системы цифрового маркетинга: он позволяет привлекать новых клиентов, упрощать взаимодействие с уже существующими, выявлять потребности клиентов, измерять эффективность рекламы. На веб-сайтах предоставляется информация об услугах, о результатах исследовательской деятельности, новых направлениях развития, о миссии и целях компаний. Дизайн сайтов международных аудиторских компаний соответствует атрибутике бренда и отражает его концепцию. Экспертные оценки качества веб-сайтов «большой четверки» от 1 до 10 баллов согласно методологии многоугольника конкурентоспособности представлены в таблице.

Deloitte имеет веб-сайт с наиболее эффективно выстроенной, а также результативной коммуникацией с посетителями сайта. Сильными сторонами данного сайта являются удобство использования, хорошо структурированная информация. Сайт характеризуется простотой навигации, отсутствием неактивных ссылок и всплывающих окон. На высоком уровне реализована система связи с посетителем, которая включает в себя три «кнопки» для взаимодействия в зависимости от цели посещения сайта: запрос на оказание услуг, обратная связь для решения возникающих вопросов, поиск вакансий. Важным преимуществом

Оценки веб-сайтов компаний «большой четверки», балл

Показатель	Экспертная оценка			
	KPMG	Deloitte	EY	PwC
Содержание, наполнение сайта полезной информацией	8	10	7	9
Размещение информации на сайте	8	9	7	9
Оформление, дизайн	9	9	9	9
Обновление контента	10	10	9	10
Система связи с посетителем	8	10	8	10
Интеграция с социальными сетями	10	10	9	8
Удобство использования сайта	9	10	6	9

Примечание. Сост. по: [3]; официальные сайты компаний.

сайта Deloitte является интеграция с социальными сетями: VK, Instagram, YouTube, Facebook, что позволяет различным группам целевой аудитории узнать больше о компании, следуя предпочтениям при выборе социальных сетей. На сайте происходит постоянное обновление контента, что также вызывает доверие и повышает лояльность аудитории.

Проведенный анализ показал, что совершенствовать сайт с точки зрения цифровой коммуникации с его посетителями важно компании EY. По сравнению с остальными сайтами «большой четверки» на сайте EY сложнее найти необходимую информацию из-за непривычного для пользователей расположения меню, названий вкладок. Информация об услугах, достижениях компании представлена скудно. С помощью сайта посетители могут связаться с компанией, оставив свои контактные данные, но при этом нет возможности заказать услугу через веб-сайт. Вместе с тем, веб-сайт EY имеет сравнительное преимущество, которое отличает его от остальных сайтов большой четверки – это интерактивное представление информации с помощью видео. Также на сайте есть возможность авторизоваться, что повышает персонализацию коммуникаций с клиентами.

Для улучшения электронных коммуникаций через веб-сайт авторами предложены следующие мероприятия:

- представить на сайте подробную информацию об услугах компании, достижениях, проводимых мероприятиях;

- создать возможность для посетителей при переходе на любую страницу веб-сайта связаться с компанией и заказать услугу;

- предоставить возможность для перехода в большее число социальных сетей со страницы сайта;

- реструктурировать дизайн сайта для повышения юзабилити и простоты использования;

- использовать инфографику, видеоматериалы для привлечения потенциальных клиентов и повышения посещаемости сайта.

Библиографический список

1. *Андрянова М. В.* Роль крупных международных компаний на различных этапах становления и развития российского рынка деловых профессиональных услуг // Вестник Академии. 2019. № 1. С. 109–119.
2. *Арабян К. К., Эриашвили Н. Д.* Рынок аудиторских услуг: проблемы и перспективы // Вестник экономической безопасности. 2018. № 3. С. 275–279.
3. *Колесников В. В., Портнова В. М.* Деятельность фирм «Большой четверки» на рынке аудиторских услуг // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2018. № 11. С. 57–61.
4. *Ливенская Г. Н.* Особенности развития международного рынка аудиторско-консалтинговых услуг // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21, вып. 20. С. 1207–1222.
5. *Любофеев В. Д.* Российский рынок аудита: клиенты и перспективы // Экономика устойчивого развития. 2021. № 1 (45). С. 146–150.
6. *Нуретдинова Ю. В., Нуретдинов Д. И., Калакова К. М.* Анализ современного состояния налогового аудита и налогового консультирования в России // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. Vol. 3-2 (54). С. 222–225.
7. *Чулкова А. В.* Маркетинговые инструменты аудиторских организаций // Экономика. Бизнес. Банки. 2020. № 2 (40). С. 126–133.

УДК 338.012

Е. С. Каримов

АО «Институт экономических исследований»

Министерства национальной экономики Республики Казахстан, г. Нур-Султан

Мировые тренды развития социального предпринимательства. Опыт Казахстана

Аннотация. В статье анализируется развитие института социального предпринимательства в Казахстане. Отмечается необходимость его поддержки со стороны государства и бизнеса, существующие трудности законодательного и административного продвижения идеи социального предпринимательства.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; лаборатория социального предпринимательства; центр инклюзивного дизайна для людей с ограниченными возможностями; проблемы Аральского моря.

В Казахстане и во всем мире «социальное предпринимательство» является новым, трендовым явлением, его теоретические и практические основы еще в полной мере не сформированы. Однако, в последнее время социальное предпринимательство привлекает все большее

внимание со стороны государства, бизнеса, вузов и исследовательского сообщества.

Социальное предпринимательство занимает промежуточное положение между деятельностью классического предпринимательства и деятельностью некоммерческих организаций, являясь своеобразным гибридом, где с одной стороны социальное предпринимательство нацелено на решение социальных проблем общества, а с другой – независимо занимается предпринимательской деятельностью и нацелена на получение прибыли, где деньги используются в качестве инструмента для достижения социальных целей компании.

Как показывает опыт зарубежных стран, в Казахстане существует необходимость развития социального предпринимательства, согласно данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан, в 2020 г. в стране проживает более 700 тыс. людей с инвалидностью, из которых 90 тыс. – дети. Данная категория граждан страны больше всего подвержена экономическим потрясениям, их средства для жизнедеятельности напрямую зависят от выделяемых государством пособий. Для решения существующих социально-экономических проблем Казахстана, необходимо рассмотреть возможность всестороннего развития и поддержки социального предпринимательства в Казахстане.

В 2019 г. Thomson Reuters Foundation, Deutsche Bank, UnLtd и the Global Social Entrepreneurship Network провели мировую оценку самых благоприятных стран для развития социального предпринимательства. В ТОП-10 вошли Канада, Австралия, Франция, Бельгия, Сингапур, Дания, Нидерланды, Финляндия, Индонезия и Чили¹.

Согласно методологии исследования, анализируются основные шесть факторов:

- государственная поддержка;
- привлечение квалифицированного персонала;
- осведомленность общества;
- возможность получать прибыль;
- возможность роста;
- доступ к инвестициям.

Поэтому для развития социального предпринимательства Казахстану важно формировать политику исходя из этих 6 ключевых факторов развития.

Анализу развития социального предпринимательства уделяет также внимание Всемирный банк, который систематически публикует отчеты об уровне развития государственной политики, являющиеся полезной информацией для изучения международной практики (рис. 1).

¹ Thomson Reuters Foundation. URL: <https://poll2019.trust.org>.

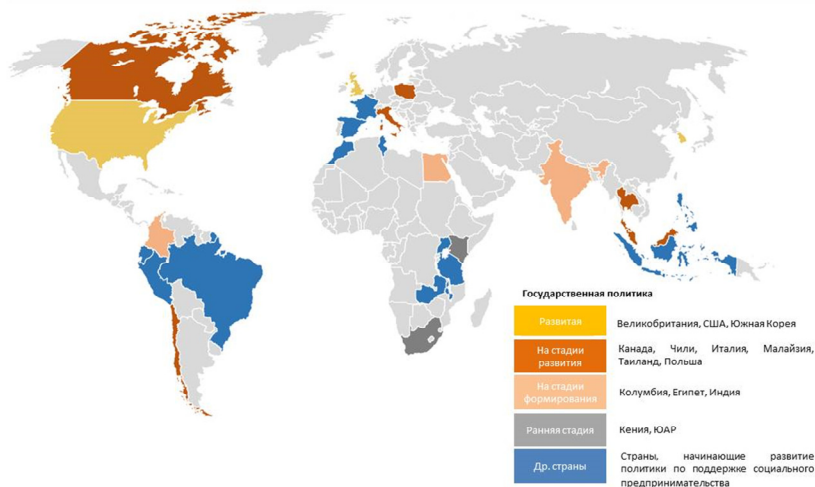


Рис. 1. Социальное предпринимательство в мире: уровень развития государственной политики¹

Для успешного внедрения социального предпринимательства в Казахстане, необходимо на законодательном уровне закрепить понятие «социальное предпринимательство», создавать методы стимулирования и защиты социального бизнеса. В главе 6 Предпринимательского кодекса Республики Казахстан существуют лишь понятие «Социальной ответственности бизнеса» и закреплены соответствующие преференции для компаний, которые трудоустраивают людей с инвалидностью. Однако, как показывает зарубежный опыт данные преференции не достаточно для решения социальных проблем общества².

Рассмотрим пример по опыту Великобритании, где социальное предпринимательство является одним из самых быстрорастущих секторов экономики, вклад сектора в ВВП составляет более 60 млрд фунтов стерлингов, в сектор трудоустроено около 3 % населения страны, количество социальных предприятий составляет более – 100 000 компаний³.

¹ Всемирный банк «Государственная поддержка сектора социального предпринимательства: Сравнительный обзор политики и инструментов поддержки», 2017 год (World Bank: Government Support to the Social Enterprise Sector: Comparative Review of Policy Frameworks and Tools, 2017).

² Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 г. № 375-V ЗРК.

³ Данные компании Social Enterprise UK. URL: <https://www.socialenterprise.org.uk/government-must-harness-the-power-of-social-enterprise-to-make-uk-competitive-and-inclusive-finds-new-research>.

Однако, развитие социального предпринимательства в Великобритании произошло не так давно. В 2001 г. в Великобритании создан отдел по социальному предпринимательству (Social Enterprise Unit) в Департаменте торговли и промышленности Великобритании, назначен младший министр, ответственный за развитие социального предпринимательства. В 2003 г. создана компания Social Enterprise UK (SEUK)¹, объединившая социальных предпринимателей со всей Великобритании для совместных усилий по развитию социального предпринимательства.

Великобритания на законодательном уровне закрепило понятие «социального предпринимательства», так Правительство Великобритании использует определение Департамента торговли и промышленности: «социальное предприятие – это бизнес, прежде всего, преследующий социальные цели, доходы которого преимущественно реинвестируются, в соответствии с этими целями, в предприятие или сообщество»². Кроме того, Великобритания – одна из немногих стран мира, где существует специальная организационно-правовая форма для социальных предприятий, так называемая «Компания интересов сообщества» (community interest company – CIC). Определение появилось в 2004 г. в рамках стратегии развития социального предпринимательства, разработанной британским министерством промышленности и торговли, специально для социальных предприятий. Так, компании данной правовой формы по закону обязаны закрепить в своем Уставе свою социальную миссию. Это законодательно ограничивает передачу активов компании и подтверждает, что они будут использованы только в соответствии с социальной миссией. Такая организационно-правовая форма говорит о том, что предприятие работает на благо общества и что социальная миссия компании защищена уставными документами и регулированием со стороны государства.

Исходя из опыта развития социального предпринимательства в мире (особенно в Великобритании), Казахстану также в перспективе необходимо разработать специальную стратегию по развитию социального предпринимательства в стране. Стратегия развития должна быть направлена на создание благоприятных условий (экосистемы) для развития социальных предприятий в Казахстане. К которым можно отнести (рис. 2):

¹ Отдел по социальному предпринимательству Великобритании (Social Enterprise Unit). URL: <https://senscot.net/social-enterprise-unit-update/>; *A Guide to Legal Forms for Social Enterprise*. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf.

² *A Guide to Legal Forms for Social Enterprise*. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf.

правовое и нормативное регулирование сектора со стороны государства (политика и регулирование);

информационная и консультационная поддержка (информация и связь);

профессиональное обучение сотрудников сектора (развитие человеческого капитала);

финансовая поддержка сектора с возможностью создания инвестиционного фонда социального предпринимательства (финансирование).

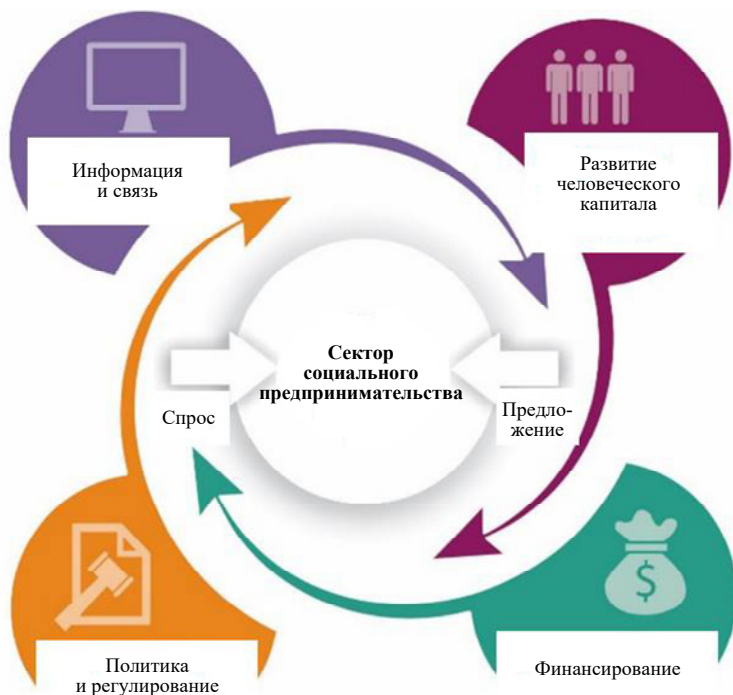


Рис. 2. Ключевые факторы развития экосистемы социального предпринимательства в Казахстане

Дополнительно требуется: популяризация социального предпринимательства и увеличение доверия к сектору; развитие соответствующей инфраструктуры; развитие диалоговой площадки для обмена опытом между предприятиями; пересмотр налоговых стимулов и нормативно-правовой базы для поощрения инвестиций в социальную сферу.

А. Ю. Коковихин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Совершенствование компетенций по управлению вознаграждением персонала коммерческого банка

Аннотация. Компетенции организации по управлению вознаграждением персонала рассматриваются в системе корпоративного управления с учетом специфики банковского сектора экономики. На основе анализа теоретических концепций, нормативного регулирования и лучших практик даны предложения по совершенствованию системы вознаграждения персонала коммерческого банка.

Ключевые слова: компетенции; компенсационный менеджмент; банк; корпоративное управление.

Оплата труда является важнейшим фактором мотивации персонала, количественным отражением достигнутых результатов деятельности организации, важнейшим критерием оценки квалификации персонала. Она должна отвечать принципам адекватности, соразмерности с достигнутыми фирмой результатами, личным вкладом работников в достижение результата.

Критериями установления того или иного уровня оплаты труда могут выступать:

- 1) затраты рабочего времени сотрудников на выполнение должностных обязанностей;
- 2) личный вклад сотрудника в достижение конкретных результатов работы подразделения организации или организации в целом;
- 3) достижение организацией определенного положения на рынке;
- 4) доступ должностных лиц к конфиденциальной информации (государственная, банковская, коммерческая, налоговая тайна, личные данные клиентов, не предназначенные для открытого доступа к ним);
- 5) квалификация персонала, необходимые для занятия определенной должности (уровня должности) [3].

При разработке предложений по совершенствованию системы оплаты труда руководителей банка необходимо учитывалось, что наиболее актуальным и признанным способом мотивации руководителей высшего звена являются так называемые управленческие опционы [2; 5; 6]. В данной системе опционный план служит частью системы оплаты труда управленцев, при этом вознаграждения по нему выплачива-

ются при достижении соответствующих корпоративных целей. Одной из основных корпоративных целей является увеличение стоимости бизнеса корпорации [8]. Помимо этого, при невозможности ориентироваться на биржевые котировки ценных бумаг банка, в системах вознаграждения используются расчетные (фантомные) опционы, не предполагающие поставку базисного актива [4]. При использовании моделирования стоимости бизнеса учитывалось, что одним из методов мотивации топ-менеджеров, который применяется на практике, является назначение премий руководителей компаний в зависимости от результатов экономической добавленной стоимости фирмы (EVA) по годам [7; 9]. Кроме того, показатель EVA служит индикатором качества управленческих решений и позволяет провести оценку эффективности как компании в целом, так и отдельных ее подразделений или инвестиционных проектов, а также позволяет проанализировать и оценить степень успешности реализации финансовой стратегии компании, направленной на увеличение стоимости компании и достижения финансовой безопасности [1].

Синонимом оплаты труда является «вознаграждение», т. е. выплата определенной суммы поощрения при достижении определенных показателей. При этом ответственность за достижение показателей организации ложится всецело на уровень топ-менеджмента. Данные основы заложены в Кодексе корпоративного управления, рекомендованного к применению на территории РФ Письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 (далее – Кодекс). Кодексом определены уровни управления и функционал руководителей, находящихся на данных уровнях, а также раскрывается иерархия ключевых документов планирования в организациях, образованных в форме публичных акционерных обществ, в их числе стратегия, бизнес-планы организации, другие документы планирования, в том числе финансового планирования.

Система корпоративного управления является инструментом для определения целей организации и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон. Основными целями корпоративного управления являются создание системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования, снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить и не хотят принимать и необходимость управления которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций.

Корпоративное управление охватывает все уровни взаимодействия руководства организации и должно быть основано на принципе устой-

чивого развития организации, повышения отдачи от инвестиций в долгосрочной перспективе. Для этого обществу необходимо определить свою миссию и внедряемые корпоративные ценности, которые станут для членов органов управления и работников общества инструментом достижения его стратегических целей.

Таким образом, выстроенная система корпоративного управления направлена в первую очередь на удовлетворение потребности собственников (акционеров) компании в правильности определения курса развития, реализуемом менеджментом организации, в качестве системы управления в организации, наличии у менеджмента достаточных компетенций для реализации курса, направленного на долгосрочное устойчивое развитие и достижение поставленных целей стратегии, а также адекватности вознаграждения менеджмента за достижение поставленных целей и выполнение поставленных задач.

Одним из существенных аспектов является система вознаграждения исполнительных органов и ключевых работников организации.

Кодекс определяет принципы вознаграждения, выплачиваемые исполнительным органам организации.

1. Уровень вознаграждения исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам должен создавать достаточную мотивацию для их эффективной работы.

2. Уровень вознаграждения не должен быть завышенным, а также не должен допускать неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения лиц, входящих в состав исполнительных органов и прочих работников организации.

3. Система вознаграждения должна предусматривать зависимость выплат от результата работы организации и личного вклада сотрудников в достижение результата.

4. Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников должно обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения.

5. Организации, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).

На первоначальном этапе анализа необходимо руководствоваться рядом предпосылок, заложенных в Кодекс:

1) обеспечение сопоставимости уровня вознаграждения для сопоставимых по масштабам бизнеса компаний в отрасли;

2) обеспечение разумного баланса между краткосрочным и долгосрочным вознаграждением менеджмента (рекомендация Кодекса – не менее 50 % целевого размера переменной части отнести на долгосрочное вознаграждение, возможность равномерного распределения отложенной выплаты бонуса по итогам года, например равными частями в течение последующих трех лет);

3) возможность внедрения процедуры возврата выплаченных бонусов в случае выявления фактов манипулирования показателями отчетности общества или иных недобросовестных действий со стороны исполнительных органов и иных руководящих работников общества, нацеленных лишь на формальное достижение целевых показателей деятельности общества и совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров общества. Помимо этого, Центральным банком Российской Федерации издана Инструкция 154-И, регламентирующая порядок установления вознаграждения в банковской сфере.

Таким образом, система вознаграждения в банке, организованном в форме публичного акционерного общества, должна отвечать следующим критериям:

- 1) поддержание высокой квалификации ключевых сотрудников;
- 2) реализация стратегических целей развития в средне-и долгосрочном периоде, программ и планов развития в краткосрочном периоде, устойчивости развития;
- 3) поощрение личного вклада менеджмента и ключевых сотрудников в достижение заданных целей развития;
- 4) система мотивации работников общества должна выстраиваться с учетом общей политики управления рисками общества.

В результате анализа предпосылок, заложенных в Кодекс, а также Инструкцию, можно сформировать иерархию значимости тех или иных категорий целей развития, характерных для различных категорий менеджмента банка. Результаты, включенные в данную иерархию задач, позволяют сформировать матрицу значимости горизонтов планирования, а также значимости отложенной мотивации (см. таблицу).

Иерархия целей для сотрудников различных уровней управления

Уровень управления	Достижение долгосрочных целей развития Банка (не менее 3 лет)	Выполнение текущих планов развития Банка (1 год)	Выполнение текущих планов развития подразделения Банка (1 квартал/1 год)	Решение сиоминутных, краткосрочных задач участка деятельности Банка	Влияние системы долгосрочной мотивации
Высшее должностное лицо	Высокая значимость	Средняя значимость	Низкая значимость	Не значим	Высокое

Уровень управления	Достижение долгосрочных целей развития Банка (не менее 3 лет)	Выполнение текущих планов развития Банка (1 год)	Выполнение текущих планов развития подразделения Банка (1 квартал/1 год)	Решение сиюминутных, краткосрочных задач участка деятельности Банка	Влияние системы долгосрочной мотивации
Члены Правления	Средняя значимость	Высокая значимость	Средняя значимость	Не значим	Высокое
Руководители дивизионов	Средняя значимость	Высокая значимость	Высокая значимость	Средняя значимость	Среднее
Прочие сотрудники	Не значим	Средняя значимость	Высокая значимость	Высокая значимость	Отсутствует

Данная таблица демонстрирует уровни управления, для которых целесообразно либо нецелесообразно установление критериев долгосрочной мотивации, а также мотивации по достижению текущих целей бизнеса. Указанный подход установлен исходя из практики стратегического управления организаций.

Библиографический список

1. *Ивашковская И. В., Кукина Е. Б., Пенкина И. В.* Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты // Корпоративные финансы. 2010. № 2. С. 103–108.
2. *Кириллова М. М., Соболева Е. В.* Особенности мотивации топ-менеджеров // Актуальные вопросы современной науки. 2013. № 1. С. 75–81.
3. *Коковихин А. Ю., Шаранова Н. В.* Компенсационный менеджмент. Казань: Бук, 2018.
4. *Малюгина А. Н.* Мотивация топ-менеджеров // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2013. № 4. С. 134–138.
5. *Яшин С. Н., Кошелев Е. В., Купцов А. В.* Применение метода экономической добавленной стоимости для мотивации топ-менеджеров корпорации // Финансы и кредит. 2018. Т. 24, № 1. С. 52–64.
6. *Brigham E. F., Daves P. R.* Intermediate Financial Management. 11th ed. South-Western College Publ., 2012.
7. *Brigham E. F., Houston J. F.* Fundamentals of Financial Management. 7th ed. Cengage Learning, 2011.
8. *Damodaran A.* Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. New York: Wiley, 2012.
9. *Roche J.* The Value of Nothing: Mastering Business Valuations. Global Professional Publishing, 2005.

О. В. Комарова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы развития бизнес-акселераторов в системе поддержки малого бизнеса

Аннотация. В статье проводится анализ основных моделей развития бизнес-акселераторов, выделены преимущества и недостатки моделей бизнес-акселерации в системе государственной поддержки МСП. Определены направления трансформации моделей бизнес-акселерации в России.

Ключевые слова: бизнес-акселератор; акселерация; государственная поддержка малого предпринимательства; малое предпринимательство; модели акселерации.

Развитие экономических отношений, становление и развитие новых технологий оказывают воздействие и на инструменты поддержки малого и среднего бизнеса (МСП). Одним из важнейших инструментов развития и поддержки МСП становятся акселераторы как драйверы инновационного развития экономики. Акселераторы появились сравнительно недавно – первым акселератором стал американский Y Combinator (2005) [3, с. 258], и считаются инструментом поддержки, наиболее точно соответствующим особенностям современной экономики. Количество акселераторов в мире постоянно растет: в 2012 г. насчитывалось 194 акселератора, в 2015 г. – 793, в 2019 г. – 2 191 [1]. Данная тенденция подтверждает значимость и востребованность данного инструмента поддержки МСП.

Управление экономического развития Министерства торговли США определяет бизнес-акселератор как инкубационную программу на поздней стадии, помогающую более зрелым и готовым к внешнему финансированию предпринимательским фирмам [8].

Ассоциация акселераторов и бизнес-инкубаторов рассматривает акселератор как «объект инновационной инфраструктуры, реализующий краткосрочные программы (3–6 месяцев) интенсивного развития технологических компаний через менторство, обучение, финансовую и экспертную поддержку» [2, с. 40].

Таким образом, бизнес-акселератор представляет собой специфическую форму поддержки малого инновационного бизнеса, ориентированную на быстрый переход компании, обладающей высоким рыночным потенциалом, от стадии прототипирования к производству полноценного продукта.

Анализ исследований [5; 6; 7] показал следующие возможные проблемы в развитии бизнес-акселерации:

- обеспечение притока новых стартапов;
- отбор потенциально эффективных стартапов;
- формирование фонда венчурных инвестиций;
- привлечение ведущих экспертов и профессионалов работе с командами (проектами);
- жесткие временные ограничения подготовки стартапов.

Очевидно, что эффективное использование бизнес-акселераторов в системе государственной поддержки МСП сопряжено с решением этих проблем. Одним из способов повышения эффективности бизнес-акселераторов как инструмента государственной поддержки МСП является формирование наиболее эффективных бизнес-моделей акселерации, обеспечивающих сотрудничество государства, частных инвесторов и университетов. Анализ моделей развития бизнес-акселерации как инструмента государственной поддержки представлен в таблице.

Анализ моделей развития бизнес-акселерации как инструмента государственной поддержки

Модели акселерации	Преимущества	Недостатки
Государственные акселераторы – государство разрабатывает, финансирует и координирует акселерационную программу; частный бизнес привлекается в качестве менторов и экспертов	Формирование отраслевых фокусов в соответствии с потребностями национальной экономики; обеспечение притока новых фирм в страну, снижение финансовых издержек бизнеса, положительный внешний эффект	Полное государственное финансирование; возможная потеря эффективности в результате использования механизмов государственного управления
Акселератор на основе государственно-частного партнерства – государство финансирует и организует операционные процессы; частный бизнес софинансирует программу, отвечает за разработку контента и выступает экспертом/ментором	Обеспечивает национальный бизнес эффективными стартапами, поддерживает конкурентоспособность экономики; повышает эффективность от государственных инвестиций в МСП	Не гарантирована высокая социальная отдача от акселерации стартапов – занятость, отраслевой фокус и др.
Акселератор в форме НКО (некоммерческие организации) – государство оказывает финансовую поддержку существующим акселераторам на конкурсной основе или поддерживает создание новых, но не вмешивается в управление и реализацию акселерационных программ	Формирование эффективного механизма отбора и продвижения проектов; соответствие механизмов поддержки целям коммерческого сектора	Не гарантирована высокая социальная отдача от акселерации стартапов – занятость, отраслевой фокус и др. Необходимость обеспечения целевого использования государственных средств

Примечание. Сост. по: [1; 4; 7].

Таким образом, формирование новых инструментов поддержки малого предпринимательства должно быть сопряжено с долгосрочной стратегией развития национальной экономики и обеспечивать решение актуальных задач развития экономики. Учитывая преимущества и недостатки разных моделей бизнес-акселерации в системе государственной поддержки МСП, на наш взгляд, современному состоянию и потребностям российской экономики в наибольшей степени соответствует модель государственных акселераторов, поскольку она может обеспечить не только активизацию внутреннего предпринимательского потенциала, но и приток иностранных стартапов в страну.

Библиографический список

1. *Акселераторы*. Обзор международного опыта. М.: Агентство инноваций г. Москвы, 2019.
2. *Александрин Ю. Н., Горбова Ю. В.* Бизнес-акселераторы в инфраструктуре поддержки малого инновационного бизнеса: современные тренды и перспективы развития в РФ // Экономика: теория и практика. 2020. № 3 (59). С. 40–50.
3. *Герасикова Е. Н., Соловьева Н. А.* Проектное управление и акселерационные механизмы как направления развития бизнес-мышления молодых предпринимателей // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16, № 1. С. 255–270. DOI: 10.22394/2071-2367-2021-16-1-255-270.
4. *Каменских М. А.* Исследование практики функционирования бизнес-акселераторов в России // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16, № 9. С. 1725–1734.
5. *Комарова О. В.* Институт поддержки малого и среднего бизнеса: опыт Германии и уроки для России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 3 (24). С. 125–129.
6. *Петрова Ю. А., Хоменко Е. Б., Кузнецова А. Г.* Особенности внедрения программ бизнес-акселерации в систему инфраструктурной поддержки молодежного предпринимательства региона // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. № 3 (38). С. 22–25.
7. *Сытник А. А.* Анализ российской системы бизнес-акселерации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 5 (59). С. 51–54.
8. *Lewis D. A., Harper-Anderson E., Molnar L. A.* Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures. Michigan: U.S. Department of Commerce Economic Development Administration, 2011.

М. А. Комбаров, А. Л. Анисимов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами как индикатор финансового положения организации

Аннотация. Статья направлена на поиск методов снижения вероятности банкротства российских компаний. С помощью регрессионного анализа выборочной совокупности отчетных данных установлено наличие тесной связи этой вероятности со значением коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами.

Ключевые слова: управленческое решение; коэффициент; собственные оборотные средства; организация; вероятность банкротства; модель.

Под управленческим решением принято понимать творческое, волевое действие руководства предприятия, основанное на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализе информации об ее функционировании, от своевременности и качества осуществления которого напрямую зависят результаты деятельности данного предприятия [2].

Общей целью любого управленческого решения служит переход от фактического положения дел к желаемому. В качестве примеров конкретных целей можно привести снижение доли себестоимости в выручке, освоение новых видов деятельности, увеличение производственных мощностей и т. д.

Одной из весьма распространенных целей управленческих решений является укрепление финансового положения соответствующей организации.

Инструментами достижения такой цели выступают мероприятия, направленные на приведение в норму целого ряда ее финансовых коэффициентов, особое место среди которых занимает коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Важность данного показателя состоит в том, что он оценивает структуру баланса компании, определяя, за счет каких источников, собственных или заемных, сформированы ее активы.

Кроме того, этот параметр включен в модель Р. С. Сайфуллина и Г. Г. Кадыкова, которая входит в число эффективных моделей оценки вероятности банкротства организации и имеет следующий вид [1]:

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5,$$

где R – итоговый коэффициент, значение которого для проблемных организаций составляет менее 1 пункта; K_1 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; K_2 – коэффициент текучей ликвидности; K_3 – коэффициент оборачиваемости активов; K_4 – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции); K_5 – рентабельность собственного капитала.

Таким образом, анализируемый показатель имеет наибольший весовой коэффициент в представленной модели. Это связано с тем, что недостаток у компании собственных средств для финансирования своей деятельности негативно влияет на ее финансовую устойчивость, а, следовательно, значительно повышает риск ее банкротства [3] и позволяет выдвинуть гипотезу о существовании тесной связи между величиной данного показателя и значением R . Исходные данные для доказательств этой гипотезы приведены в табл. 1.

Таблица 1

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами некоторых российских компаний за 2020 г. и вероятность их банкротства

Организация	Регион	K_1	R
ПАО «Дагестанская энергосбытовая компания»	Республика Дагестан	-21,2443	-42,1330
АО «Тываэнерго»	Республика Тыва	-1,7116	-3,1213
ПАО «НК «Роснефть»	Москва	-0,8840	-1,4597
ООО «ДНС Ритейл»	Приморский край	0,6466	2,2413
ООО «Розница К-1»	Алтайский край	0,0945	0,7573
АО «Новосибирский завод «Экран»	Новосибирская область	-2,1894	-4,1294
АО «Пролетарий»	Брянская область	0,2386	1,1030
ООО «ТК ТюменьАгро»	Тюменская область	-6,8888	-13,4955
ООО «Сладкая Слобода»	Кировская область	0,3794	1,3896
ООО «Факел»	Удмуртская Республика	0,1873	1,1419
ООО «Ханнекард Норд-Вест»	Вологодская область	0,7484	2,7579
ООО «Криодор»	Ленинградская область	0,8203	2,5911
АО «Чеченцемент»	Чеченская Республика	-2,3576	-4,4254
ЗАО «Полимет»	Ростовская область	0,5442	2,0267
ОАО «Славянский кирпич»	Краснодарский край	-0,3213	0,2285
ООО «Техносбытсервис»	ХМАО – Югра	0,6620	2,3841
ООО «Бипико сыр»	Еврейская АО	-0,1320	0,2137
ЗАО ПК «Сетиз»	Орловская область	0,3827	1,2476
ЗАО «Химсинтез»	Самарская область	0,0622	0,8439
АО «Кожа»	Санкт-Петербург	-0,1543	-0,0615

Примечание. Сост. по: *ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС* – Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе. URL: <https://zachestnybiznes.ru>.

В таблице представлена выборка из 20 отечественных компаний, различающихся по месту нахождения, по осуществляемым видам деятельности, по численности сотрудников и по иным подобным критериям. Регрессионный анализ цифровых данных, содержащихся в этой таблице, в полном объеме подтверждает выдвинутую гипотезу (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Результаты регрессионного анализа
зависимости вероятности банкротства
от коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами**

Показатель	Значение	Показатель	Значение
Множественный R	0,9996	– для фактора « K_1 »	2,0252
R -квадрат	0,9992	$M(\varepsilon_i)$	0,0000
Значимость F	0,0000	d_i	1,2000
P -значение:		d_{ij}	1,4100
– для Y -пересечения	0,0000	DW	1,7290
– для фактора « K_1 »	0,0000	F -статистика	2,1429
Коэффициенты:		F_{kp}	5,5900
– для Y -пересечения	0,6547	Уровень значимости	5 %

Из таблицы отчетливо видно, что зависимость вероятности банкротства той или иной компании, вошедшей в представленную выше выборку, рассчитанной по модели Р. С. Сайфуллина и Г. Г. Кадыкова, от значения ее коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами описывается следующим уравнением:

$$R = 0,6547 + 2,0252K_1$$

На основании этого уравнения можно утверждать, что любая из перечисленных выше организаций будет иметь низкую вероятность банкротства при значении коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, составляющем не менее 0,1705 пункта.

Таким образом, руководству каждой компании, упомянутой в табл. 1 и подверженной высокому риску банкротства, следует, для нивелирования подобного положения дел, принять управленческое решение, нацеленное на увеличение значения данного коэффициента до указанной отметки. Существует несколько инструментов достижения такой цели. Это и наращивание объема уставного капитала, и оптимизация управления денежными средствами, и повышение активности участия на финансовых рынках, но наиболее важным среди них является такой инструмент, как увеличение размера чистой прибыли, поскольку его реализация служит основной целью деятельности всех коммерческих фирм. Яркий пример, иллюстрирующий позитивное влияние роста

чистой прибыли на вероятность банкротства, показала компания ОАО «Славянский кирпич» в 2016–2020 гг. Эта организация на протяжении указанного отрезка времени демонстрировала монотонный рост данного параметра, результатом чего стало увеличение ее коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, а, следовательно, и коэффициента R , с $-1,5144$ и $-2,8945$ пункта соответственно в 2016 г. до $-0,3213$ и $0,2285$ пункта соответственно в 2020 г. На основании прогноза, составленного с использованием богатых возможностей программы MS Excel, можно утверждать, что при сохранении текущей тенденции указанная компания, при прочих равных условиях, уже в 2022–2023 гг. достигнет требуемых значений обоих этих показателей.

Библиографический список

1. Бухарин С. В., Параскевич В. В. Повышение эффективности анализа близости к банкротству на основе методов эконометрики // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17, № 6 (477). С. 1178–1196.
2. Грушанин А. А. Роль оценки бизнеса в принятии управленческих решений // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 4. С. 158–160.
3. Зябкина А. В., Сыроижко В. В. Факторы, влияющие на выбор стратегии финансирования оборотного капитала // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 71-3. С. 83–87.

УДК 339.138

Ю. Н. Кондратенко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровая трансформация B2B продаж: новые тенденции и инструменты

Аннотация. Технологии цифровизации меняют правила игры во всех сферах деятельности, и B2B продажи также начинают использовать новые методы для повышения конкурентоспособности. В статье на примере АО «ПО «ВОМЗ» представлены цифровые инструменты, используемые менеджерами по продажам в современных реалиях бизнеса.

Ключевые слова: продажи; цифровизация; follow-up; сбыв; инструменты B2B маркетинга.

Развитие цифровой экономики привело к тому, что сегодня лидеров рынка определяет не многолетняя история успеха, не стоимость активов и патентов или доступ к капиталу, а способность изменять бизнес-

модель на волне технологической революции [3]. Цифровая трансформация – это внедрение современных технологий в бизнес-процессы предприятия, причем не только за счет установки современного оборудования или ПО, но и за счет фундаментальных изменений в подходах к управлению и внешним коммуникациях [4, с. 27]. Проведенные McKinsey исследования в B2B продажах выявили, что годовые темпы роста совокупного дохода предприятий, ориентировавших свое развитие на цифровизацию, за 5 лет почти в 2 раза выше, чем в других компаниях, а лучшие игроки имеют на 3,5 % выше доходы и на 15 % больше прибыльность, чем остальные участники [2]. Облачные технологии и digital-маркетинг помогают бизнесу уменьшать издержки на инфраструктуру, ускорять коммерческие процессы, налаживать эффективные взаимоотношения с клиентами, экономить на персонале [6].

К основным тенденциям развития B2B продаж в условиях цифровизации можно отнести следующие.

1. Повышение спроса на пакетные предложения, граница между продуктами и услугами размывается [1, с. 123].

2. Акцент на Account-Based Marketing – персонализация работы с гибким подходом к каждому клиенту.

3. Внедрение электронного документооборота и иных цифровых решений на всех этапах продажи для оптимизации временных и операционных затрат.

4. Перевод имеющихся инструментов (например, follow-up, выставки, личные продажи и др.) в цифровой формат.

5. Повышение роли качественного контента для клиентов, так как до встречи с продавцом клиенты самостоятельно проводят изучение товара и поставщика, собирают отзывы и аналитику для принятия решения.

По статистике в B2B сегменте только 2 % продаж совершаются при первом контакте продавца и покупателя, как правило, когда клиент точно знает, что он хочет и приобретает небольшой объем. Остальные 98 % (в том числе и все крупные продажи) — происходят тогда, когда предприятие смогло выстроить доверительные отношения с потенциальными клиентами. А для построения доверия требуется большое количество взаимодействий. Так, сотрудникам Xerox в среднем требовалось 48 встреч, чтобы совершить сделку, а после внедрения метода SPIN-продаж их количество сократилось до 22 [5].

АО «ПО «Уральский оптико-механический завод» им. Э. С. Яламова» («УОМЗ») – одно из крупнейших предприятий оптической отрасли России и производитель высокотехнологичного медицинского, геодезического и светотехнического оборудования. «УОМЗ» активно поставляет продукцию, как на внутренний рынок, так и на зарубежные рынки

Цифровая трансформация продаж в АО «ПО „УОМЗ“»

Инструменты и методы до внедрения цифровых технологий	Инструменты и методы после внедрения цифровых технологий
1. Поиск потенциального покупателя и установление контактов	
<p>Очное участие в национальных и международных выставках – со своим стендом и на совместном стенде с дистрибьютором (до 15 выставок в год).</p> <p>Поиск контактов в Интернет и их обработка методом follow-up (звонки, email-рассылки – минимум 5 взаимодействий с клиентом)</p>	<p>Сокращение очного участия в выставках (до 6 выставок в год).</p> <p>Участие в онлайн-выставках продолжительностью от 30 дней до года и более (2–3 платформы).</p> <p>Расширение инструментов follow-up (Instagram, новостные рассылки с сайта, вебинары с потенциальными клиентами)</p>
2. Выявление потребностей, презентация продукта, обработка возражений	
<p>Использование переговорных тактик (SPIN, AIDA, ПЗП, SNAP и других) в ходе личных встреч и выставочных мероприятий (как с зарубежными, так и с местными клиентами).</p> <p>Проведение анкетирования по e-mail или телефону один раз в год.</p>	<p>Сокращение доли личных встреч с зарубежными клиентами и переход на общение через онлайн-сервисы (Zoom, Teams, Cisco, Skype).</p> <p>Проведение опросов в рамках Instagram в течение года по разным инфо-поводам (до 7–10 в год).</p> <p>Проведение автоматизированного анкетирования по ссылкам на выставочных платформах (на постоянной основе)</p>
3. Подготовка коммерческого предложения и ценовые торги	
<p>Коммерческое предложение с возможностью выбора 2–3 опций по изделию, составляемое в ручном режиме (программы Word, Excel).</p> <p>Обсуждение и согласование цен по телефону, e-mail, в ходе личных переговоров.</p> <p>Специальные цены для эксклюзивных дистрибьюторов.</p> <p>Акции для распродажи складских остатков (2 раза в год)</p>	<p>Коммерческое предложение с элементами калькулятора-визуализатора и с возможностью формирования индивидуальной комплектации заказчиком.</p> <p>Многофакторная гибкая система скидок в зависимости от рынка, объема сделки, важности проекта, лояльности клиента.</p> <p>Адресная рассылка специальных предложений (в течение года).</p> <p>Стимулирующие новости в социальных сетях и на сайте</p>
4. Заключение контракта и сопровождение сделки	
<p>Подтверждения заказов по e-mail, оформление в ручном режиме с согласованием в электронных системах документооборота Landocs и IFS.</p> <p>Контроль за прохождением сделки и информирование партнера по e-mail или телефону</p>	<p>- Подтверждения заказов через сайт, платформы онлайн-выставок или e-mail, оформление в электронных системах документооборота Landocs, IFS, CRM.</p> <p>Контроль за прохождением сделки и информирование партнера по e-mail, телефону или через мессенджеры</p>
5. Поддержание контактов после продажи	
<p>Проведение очных тренингов по сборке, установке и эксплуатации оборудования на базе предприятия или у партнера.</p> <p>Адресные поздравления с праздниками по e-mail, телефону, почте.</p> <p>Хранение контактов с партнерами в базе в Excel</p>	<p>Проведение онлайн-тренингов, выездные тренинги и тренинги на базе предприятия по требованию партнера.</p> <p>Адресные поздравления по e-mail, телефону, в социальных сетях, мессенджерах.</p> <p>Хранение контактов в базе данных CRM</p>

(более чем 80 стран мира). С началом процессов цифровизации «УОМЗ» начал менять систему управления продажами с учетом новых тенденций. В таблице приведены изменения в продажах по каждому этапу, которые произошли на «УОМЗ» после внедрения цифровых технологий. Начало этих процессов пришлось на 2015 г., а их активизация – на 2019 г. после начала мировой пандемии.

На 2021–2023 гг. на «УОМЗ» планируется расширение цифровых инструментов в продажах и переход от частичной автоматизации процессов к комплексной цифровизации. В частности, запланировано внедрение персонализированных автореспондеров, онлайн-чаты, видео-консультации на четырех языках, облачное хранилище данных о партнерах и, главное, цифровизация back-офиса – объединение в рамках единой информационной среды взаимодействия ИТ, бухгалтерии, финансов, производства, склада и логистики.

Дополнение традиционных схем цифровыми инструментами позволило предприятию сэкономить средства на командировании специалистов и вывозе оборудования, ускорило ряд бизнес-процессов и дало возможность собирать и обрабатывать большой массив данных.

Однако если сравнивать очное и заочное взаимодействие, то за 2019 г. с помощью очных мероприятий предприятию удалось найти 34 новых партнера и заключить 18 крупных сделок, тогда как дистанционные средства позволили найти только 11 новых партнеров и заключить только 2 крупных сделки.

Таким образом, можно сделать вывод, что цифровые инструменты в B2B продажах полезны для простейших действий (обмен информацией, размещение заказов), для покупателей, которые уже знают, что им нужно, для поддержания связи с постоянными партнерами. В более же сложных ситуациях (с покупателями, не понимающими своих потребностей, в обстоятельствах, требующих креативности и совместной работы, а также с покупателями, на чьи решения влияет много разных лиц), не обойтись без традиционных переговорных тактик и личного взаимодействия для формирования необходимого уровня доверия. Для каждого предприятия актуальным является нахождение оптимального баланса между цифровыми и традиционными инструментами продаж.

Библиографический список

1. *Кондратенко Ю. Н.* Продвижение и сбыт на B2B рынках в эпоху цифровизации // Менеджмент, реклама и PR: современное состояние и тенденции развития: сб. науч. ст. / отв. ред. Е. А. Ильина. Чебоксары: Чуваш. гос. пед. ун-т, 2019. С. 121–126.

2. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. Digital@Scale. Настольная книга по цифровизации бизнеса. М.: Альпина, 2019.

3. Лукьянова А. В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса // Евразийское научное объединение. 2019. № 6-4 (52). С. 246–251.

4. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. М.: АльянсПринт, 2019.

5. Рекхэм Н. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

6. Digital transformation scoreboard 2018: EU businesses go digital: opportunities, outcomes and uptake. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.

УДК 338

Т. В. Кочергина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегия диверсификации в управлении бизнесом

Аннотация. В статье рассмотрена типология стратегий диверсификации и охарактеризованы последствия применения данных стратегий для портфеля сфер деятельности компании.

Ключевые слова: стратегическое управление; бизнес; диверсификация.

Диверсификация является процессом перераспределения внутри-корпоративных ресурсов с целью расширения номенклатуры предоставляемых компанией продукции, товаров и услуг и увеличению доли соответствующих рынков сбыта. Стратегической целью диверсификации являются повышение устойчивости компании и достижение ее максимально возможной доходности (прибыльности).

Исходя из направленности ресурсных потоков, стратегии диверсификации, в зависимости от стратегического планирования деятельности компании, могут разделяться на связанные и несвязанные, могут быть горизонтальными, вертикальными, конгломеративными и централизованными [4].

В работе Чан Ким и др. [5], основываясь на выборке из 62 транснациональных корпораций, доказано влияние глобальной стратегии диверсификации на показатели корпоративной прибыли путем интеграции продукта и аспектов диверсификации на международном рынке. Результаты исследований показывают, что влияние связанной и несвязанной диверсификации на показатели корпоративной прибыли зависит от степени диверсификации международного рынка фирмы.

Один из важных аспектов отмечаемый многими исследователями состоит в том, что как разработчики бизнес-стратегий, так и менедже-

ры должны рассматривать корпоративную диверсификацию как имеющую различные, но интерактивные стратегические аспекты – продукт и международный рынок – и им было бы полезно признать как отдельное, так и общее влияние этих аспектов на показатели корпоративной прибыли.

В общем же ключе, совершенно справедливо рассматривать как саму диверсификацию, так и связанные с ней стратегические подходы, как составляющую стратегического планирования, являющегося одной из основ системы корпоративного управления (менеджмента). Осознанный и должным образом организованный процесс изучения и оценки деятельности компании, ее целевых рынков, а также структуризация полученной информации, являются необходимыми для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии.

Рассматривая диверсификацию, как отдельный путь развития и роста компании Ансофф не только дал самое общее определение данному термину: «Диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [1], но и описал такие стратегические подходы, как горизонтальный и вертикальный.

Горизонтальная диверсификация (иногда называемая горизонтальной интеграцией) представляет процесс объединения предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Таким образом, увеличивается доля объединения в определенной отрасли, сосредоточивается большой удельный вес отраслевого производства [3].

Данная стратегия позволяет добиться существенной экономии на масштабе производства, снизить риски, связанные с конкурентной борьбой и расширить номенклатуру предоставляемых продукции, товаров и услуг. Кроме того, открываются возможности к расширению продуктовой линейки, а также достигается синергетический эффект за счет лучшей загрузки транспортного парка, совместного использования каналов сбыта и т. д.

Как правило, ключевой побудительной причиной выбора стратегии горизонтальной интеграции становится потенциальная возможность географического расширения рынков сбыта, при которых объединяются компании, производящие однотипную продукцию, товары и услуги на различных региональных рынках.

Вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция) заключается в расширении деятельности крупных компаний за счет присоединения (приобретения, в том числе, через слияние и поглощение) предприятий других отраслей, являющиеся поставщиками сырья, материалов и полуфабрикатов, а так же сбытовыми фирмами [2]. То есть,

в рамках данной стратегии компании предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно вместо того, чтобы покупать их на рынке у других производителей. По сути, это объединение компаний, находящихся на различных этапах производственного процесса.

Данная стратегия позволяет повысить рентабельность компании за счет полного включения и контроля всех стратегически важных этапов бизнес-процесса. От проектирования до производства, продвижения и сбыта продукции, товаров и услуг. Кроме того, снижается зависимость компании от решений третьих лиц, что исключает получение последними сверхприбыль за счет вне рыночного сговора и повышает независимость и конкурентоспособность компании. Как правило, данная стратегия используется для повышения рентабельности компании и повышения качества всех этапов бизнес-процесса. Что, в свою очередь, приводит к существенным снижением издержек на производство, продвижение и сбыт конечной продукции, товаров и услуг.

Стратегия централизованной диверсификации, в известной степени схожая со стратегией горизонтального интегрирования, предполагает расширение бизнеса в сторону присутствия на новых рынках сбыта за счет расширения номенклатуры продукции, товаров и услуг путем модификации уже имеющих. В том числе, за счет создания более экономичных версий своего продукта. Ключевым фактором для предпочтительного применения данной стратегии является возможность использования технологических разработок компании для создания новых товарных групп.

В последние годы, в исследованиях российских и зарубежных авторов литературе показано, что важным аспектом при разработке стратегии диверсификации выступает оценка ограничений и определение максимальной диверсификация, что во многом зависит от вектора волатильности и доходности тех или иных активов [6].

Рассмотренные нами общепринятые модели диверсификационных стратегий применимы практически для любой сферы бизнеса. Так, диверсификация производственных процессов приводит к снижению издержек на всех его этапах, обеспечивает требуемое качество продукта, повышает эффективность использования сырьевых и энергетических ресурсов, позволяет оперативно перераспределить ресурсы и перестроить производство при изменении внутренней и внешней среды компании.

Ученые во многом сходятся во мнении о том, что существует прямая связь между стратегией диверсификации и прибыльностью компаний. Выдвигаются как теоретические аргументы, которые обосновывают данную зависимость, даже с учетом особенностей отдельных от-

раслей, так и приводятся практические результаты функционирования различных компаний, которые подтверждают этот прогноз и позволяют устанавливать влияние стратегии диверсификации на прибыльность.

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. *Огородникова Е. С., Коковихин А. Ю., Плахин А. Е.* Портфельные методы анализа как инструмент развития компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 5, № 8. С. 65–70.
3. *Огородникова Е. С., Сидоренко М. М.* Методы принятия стратегических решений. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2013.
4. *Andrews K.* The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Homewood University Press, 1971.
5. *Chan Kim W., Hwang P., Burgers W. P.* Global diversification strategy and corporate profit performance // Strategic management journal. 1989. Т. 10, № 1. P. 45–57.
6. *Koné N. G. et al.* Regularized maximum diversification investment strategy // Econometrics. 2021. Т. 9, № 1. P. 1.

УДК 338

М. А. Кочерьян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегическое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Аннотация. Статья посвящена стратегическим аспектам управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов. Сделан вывод о формировании целевой составляющей стратегии органами исполнительной власти.

Ключевые слова: физкультурно-спортивная деятельность; вуз; сетевое взаимодействие; стратегия.

Исследователи сходятся во мнении о том, что стратегическое сетевое управление должно предусматривать использование различных интегративных форм с целью формирования и эффективного использования инфраструктурного, интеллектуального и ресурсного потенциала участников сети. При этом, на наш взгляд, необходимо подчеркнуть, что реализация стратегических целей вуза должна осуществляться с использованием как государственных, так и рыночных инструментов управления [1].

Теоретическое обобщение современной научной литературы в сфере стратегического управления высшими учебными заведениями позво-

ляет сделать вывод о значительной дифференциации направлений исследований и обособлении вопросов совершенствования управления физкультурно-спортивной деятельностью, как специфической сферой, предусматривающей решение широкого круга задач как обеспечения выполнения требований Федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения, так и в целом повышения уровня физической подготовки населения.

В статье Ю. М. Шаруненко [2] такое обособление связывается с декларацией государственных социально-экономических и правовых гарантий обеспечения качества жизни населения, что позволяет обозначить ключевого стейкхолдера сетевого взаимодействия в лице государства при осуществлении физкультурно-спортивной деятельности вуза.

Так же в федеральной Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 года¹ отмечалась особая роль образовательных учреждений. В частности, акцентировалось внимание на том, что среди основных задач стратегии, направленных на решение ключевой цели – «...создание условий, обеспечивающих возможность для граждан страны вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта», – находится и «... модернизация системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в образовательных учреждениях».

При этом в Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года² в рамках приоритетных направлений предусматривается «... формирование на базе имеющихся организаций в сфере спорта, здравоохранения, образования и медицины механизмов межвузовского и междисциплинарного взаимодействия при формировании образовательных программ, многоуровневой системы повышения квалификации, профессиональной переподготовки и дополнительного образования...».

План мероприятий по реализации Стратегии до 2030 года включает два этапа, на первом среди прочего планируется осуществить «формирование в результате совместной деятельности в области спорта и образования, реализуемой Министерством спорта Российской Фе-

¹ Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. № 1101-р.

² Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

дерации, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, *единого спортивно-образовательного пространства*, направленного на развитие детско-юношеского, школьного и студенческого спорта, а также обеспечение преемственности и взаимосвязи всех уровней образования и физической культуры и спорта».

Более того, в данной Стратегии в рамках приоритетного направления по совершенствованию здоровья и благополучия, а также по повышению уровня жизни населения РФ посредством занятий физической культурой и спортом предусматриваются мероприятия, включающие «организацию внеурочной деятельности физкультурно-спортивной направленности в общеобразовательных организациях и внеучебной деятельности в профессиональных образовательных организациях, образовательных организациях высшего образования, направленной на увеличение сети школьных и студенческих спортивных клубов, участие таких клубов в физкультурных и спортивных мероприятиях, проводимых соответственно школьными и студенческими спортивными лигами; включение критериев оценки физкультурно-спортивной работы общеобразовательных организаций, профессиональных образовательных организаций, образовательных организаций высшего образования в перечень общих критериев оценки качества условий осуществления образовательной деятельности».

Согласно статье 15 «Сетевая форма реализации образовательных программ» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ с изменениями от 17 февраля 2021 г., предусматривается возможность освоения обучающимся образовательной программы и (или) отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных компонентов, предусмотренных образовательными программами (в том числе различных вида, уровня и (или) направленности), *с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность*, включая иностранные, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций. В реализации образовательных программ и (или) отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных компонентов, предусмотренных образовательными программами (в том числе различных вида, уровня и (или) направленности), *с использованием сетевой формы реализации образовательных программ наряду с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, также могут участвовать научные организации, медицинские организации, организации культуры, физкультурно-спортивные и иные организации, обладающие ресурсами, необходимыми для осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе.*

Таким образом, физкультурно-спортивная деятельность вуза выделяется как специфический объект управления, требующий реализации соответствующих этапов стратегического управления, как и в стратегическом управлении вузом в целом, общая схема реализации которых может быть представлена следующим образом (см. рисунок).



Этапы стратегического управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Важно подчеркнуть, что специфика стратегического управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза заключается также в формировании целевых ориентиров под воздействием требований органов исполнительной власти с одной стороны и стратегических приоритетов развития вуза с другой.

Библиографический список

1. Кочерьян М. А. Развитие рыночной политики вуза на основе концепции маркетинга спорта в условиях модернизации институтов системы образования // Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 27 апреля 2017 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. С. 195–199.
2. Шаруненко Ю. М. Структурная модель физкультурно-спортивной организации // Наука-2020. 2016. № 5 (11). С. 299–309.

Е. М. Кочкина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Прогнозирование показателей развития малого предпринимательства

Аннотация. В статье рассматривается роль малого предпринимательства в устойчивом развитии России и ее регионов. Предлагаются подходы к построению прогнозов основных показателей, характеризующих результативность деятельности малых предприятий. Дается обоснование выбора модели прогнозирования.

Ключевые слова: малое предпринимательство; модель; тренд; временной ряд; прогноз.

Стабильно, устойчиво развивающаяся территория очевидно имеет более высокие шансы успешнее и быстрее достигать намеченных целей. Управление должно обеспечивать выбор и реализацию наиболее рациональных решений, поскольку цена потенциального ущерба от принятия неоптимальных решений сегодня многократно возрастает. Ориентируясь на результаты прогнозирования, часто удается избежать ситуаций, идущих вразрез с устойчивым развитием [1].

Прогнозирование предназначено для формирования на основе математической модели точечного и интервального прогнозов исследуемого показателя и определения степени доверия к полученным результатам.

В качестве объекта прогнозирования рассматривались результаты деятельности малых предприятий. Малое предпринимательство является одним из эффективных направлений достижения успешного развития территории. Оперативно реагируя на изменения конъюнктуры рынка, малое предпринимательство способно саморегулировать экономику территории в соответствии с фактическими потребностями рынка, мобилизовать финансовые, трудовые и производственные ресурсы. Как показывает мировой опыт для развитой рыночной экономики характерен высокий количественный и качественный удельный вес малых предприятий. Отличительной чертой их функционирования являются высокая гибкость, способность быстро откликаться на малейшие изменения в спросе, оперативно переходить на выпуск новой продукции, варьировать количество занятых работников в зависимости от изменения спроса на продукцию. Малые предприятия могут быстро, как создаваться, так и прекращать свою деятельность, быстро мобилизовывать стартовый капитал и переливать его из отрасли в отрасль.

В качестве базовых показателей, характеризующих деятельность малых предприятий, выбраны оборот малых предприятий и их численность в России и в одном из ее регионов – Свердловской области. Данные взяты из официальной статистики, в которой представлена информация о деятельности малых предприятий по следующим направлениям экономической деятельности: обрабатывающие производства, строительство, оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования.

Как показывает анализ динамики этих показателей наибольшее количество малых предприятий, как в РФ, так и в Свердловской области зарегистрировано в оптовой и розничной торговле, ремонте автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования. И, хотя численность малых предприятий этого направления в последние годы несколько сократилась, оно остается преобладающим.

Для получения наиболее достоверных результатов выполнялся предварительный анализ временного ряда. Исследовались отклонения между расчетными и фактическими значениями. Если форма прогностической кривой установлена правильно, то названные отклонения имеют нормальное распределение [2].

Для прогнозирования использовался пакет прикладных программ Statgraphics. Временной ряд оценивался по пяти наиболее адекватным моделям с последующим качественным анализом. Визуальный анализ показал, что для целей прогнозирования можно использовать модели линейного, квадратичного и экспоненциального тренда, модель экспоненциального сглаживания Хольта и модель ARIMA. Выбор лучшей модели выполнялся на основе специальных тестов для различий между реальными и модельными значениями исследуемого ряда. Проводилось тестирование на чрезмерное количество пиков и впадин, проверялась чувствительность данных к наличию тренда, на основе теста Бокса-Пирса проверялось предположение о наличии чрезмерной автокорреляции, с помощью теста на существенность разности дисперсий устанавливалась тенденция вариабельности. Как показали результаты тестирования все выбранные модели прошли перечисленные тесты. Далее рассчитывались ошибки прогнозирования, и на их основе выбиралась лучшая модель.

Для данных оборота малых предприятий по РФ наиболее приемлемой для целей прогнозирования является модель Хольта. Следует отметить, что все выбранные модели дают в качестве прогнозных значений сопоставимые результаты. На основе анализируемой динамики следует ожидать увеличения оборота малых предприятий до значения 47 856,3, а впоследствии до 52 289,1 млрд р. Графические результаты прогнозирования представлены на рис. 1.

Holt's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,4202$ and $\beta = 0,3851$

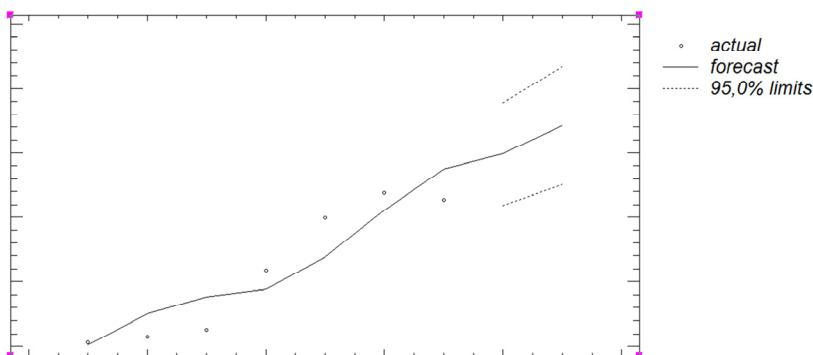


Рис. 1. Прогноз оборота малых предприятий в РФ по модели Хольта

Помимо базового прогноза пакет прикладных программ выдает оптимистический и пессимистический прогнозы. В случае пессимистического варианта развития событий, оптимистический вариант маловероятен, оборот малых предприятий может снизиться до значения 35 913,3 млрд р.

Заметим, что по данным исследования, проведенным Национальным рейтинговым агентством (НРА), предприятия малого и среднего бизнеса суммарно потеряли в прошедшем кризисном 2020 г. 2,8 трлн р. НРА прогнозирует по наиболее вероятному сценарию рост оборота малых предприятий, но в случае реализации пессимистического сценария этот показатель может сократиться.

Для значений оборота малых предприятий по Свердловской области наиболее приемлемой для целей прогнозирования является модель экспоненциального тренда. На основе анализируемой динамики следует ожидать увеличения оборота малых предприятий до значения 1 240,5, а впоследствии до 1 319,62 млрд р. Однако есть смысл ориентироваться на пессимистический прогноз, который показывает падение показателя до величины 1 019,62 млрд р. с последующим ростом от указанного уровня. Графические результаты прогнозирования представлены на рис. 2.

На текущий момент сложно определить, как долго будет продолжаться изоляция, затрудняющая деятельность предприятий. Предлагаемые модели прогнозирования могут быть эффективно использованы при поступлении новых данных. Основная идея исследования заключалась в комплексной оценке состояния и перспектив развития малого предпринимательства, которое играет заметную роль в экономике

$$\text{Exponential trend} = \exp(6,62861 + 0,0618317 t)$$

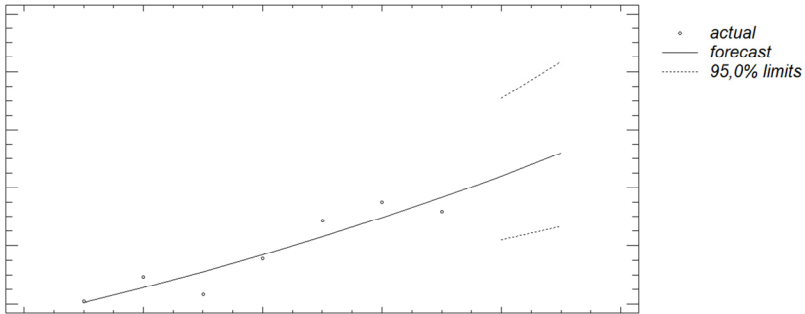


Рис. 2. Прогноз оборота малых предприятий в Свердловской области по модели экспоненциального тренда

страны. В то же время при условии, что изучаемая динамика показателя не подвержена резким перепадам в тенденции, вызванным воздействием случайных и непредсказуемых факторов, таких как в нашем случае последствия пандемии, эти модели дают приемлемые результаты, которые могут использоваться для принятия управленческих решений различного уровня.

Библиографический список

1. Анимица Е. Г., Рахмеева И. И. Методология анализа регуляторной среды региона // *Общественные науки и современность*. 2020. № 6. С. 127–135.
2. Радковская Е. В. Экономико-математический анализ статистической информации // *Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. XIV Междунар. конф.* (Екатеринбург, 14–16 ноября 2019 г.). Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2020. С. 313–316.

Ю. В. Куваева, Е. А. Сегунова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Привлечение инфраструктурных инвестиций в целях устойчивого развития РФ

Аннотация. Одна из целей комиссии ООН по устойчивому развитию – развитие партнерства. В статье приведена динамика инфраструктурного разрыва в России до 2040 г. Проанализирована система оценки качества инфраструктурных проектов в РФ и ее влияние на экономику.

Ключевые слова: ГЧП; инфраструктурные проекты; устойчивое развитие; IRIS; сертификация проектов.

В 1992 г. Генеральной Ассамблеи ООН была создана комиссия ООН по устойчивому развитию с целью реализации всемирного соглашения, достигнутого в июне 1992 г. на саммите в Рио-де-Жанейро, посвященном вопросам защиты окружающей среды. Комиссия ООН по устойчивому развитию имеет 17 целей, основными из которых являются ликвидация нищеты и голода, обеспечение качественного образования, сохранение морских экосистем и экосистем суши, а также развитие партнерства в интересах устойчивого развития¹.

Цели в области устойчивого развития являются своеобразным призывом к действию, исходящим от всех стран — бедных, богатых и среднеразвитых. Он нацелен на улучшение благосостояния и защиту нашей планеты. Государства признают, что меры по ликвидации бедности должны приниматься параллельно усилиям по наращиванию экономического роста и решению целого ряда вопросов в области образования, здравоохранения, социальной защиты и трудоустройства, а также борьбе с изменением климата и защите окружающей среды².

На данный момент мировое сообщество, несмотря на экономические и социальные последствия пандемии, усиленно поддерживает цели устойчивого развития, одной из которых, как уже было ранее сказано, является развитие партнерства в интересах устойчивого развития³.

В реализации этой цели, в том числе, задействован механизм государственно-частного партнерства (далее по тексту – ГЧП), который

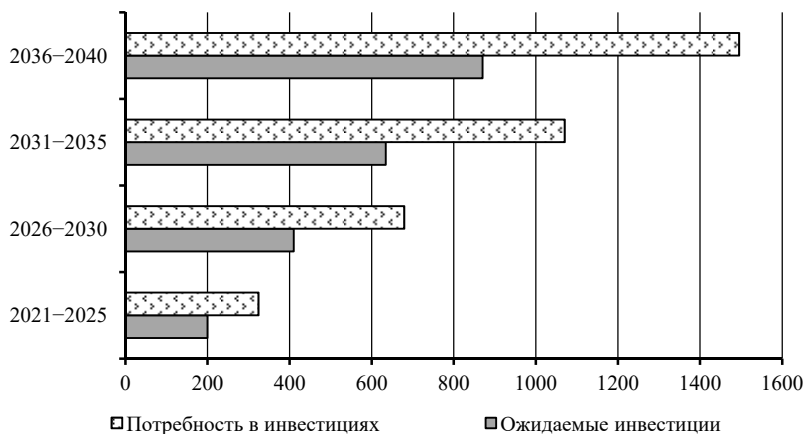
¹ 17 целей для преобразования нашего мира. URL: <https://www.un.org/sustainable-development/ru/>.

² The Sustainable Development Goals Report. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>.

³ Доклад о целях в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/progress-report/>.

представляет собой форму сотрудничества государства и бизнеса, основанную на консолидации ресурсов и распределении рисков в целях создания инфраструктуры или оказания услуг населению.

Одной из ведущих проблем мировой экономики является дефицит средств, которые направляются на развитие инфраструктуры, т. е. существующая потребность в инвестициях выше их ожидаемого притока¹. Несмотря на большое разнообразие финансовых инструментов, как долговых (инфраструктурные долговые фонды, корпоративные и проектные облигации), так и долевых (акции публичных компаний, биржевые индексные фонды, биржевые инвестиционные фонды, инфраструктурные фонды и прямые инвестиции), для развития инфраструктуры они еще используются не в полной мере. Проблема дефицита инфраструктурных инвестиций в России стоит так же остро, как и в мире (см. рисунок).



Динамика инфраструктурного разрыва в России до 2040 г., млрд долл.²

По данным Всемирного банка приток ожидаемых инвестиций будет меньше необходимых инвестиций в периоде 2021–2025 гг. – 124 млрд долл., в 2026–2030 гг. – 269 млрд долл., в 2031–2035 гг. – 436 млрд долл., в 2036–2040 – 625 млрд долл. К факторам, препятствующим инвестициям в развитие инфраструктуры в РФ, относят отсутствие институциональных инвесторов, системно вкладывающих в развитие инфраструктуры. Также можно отнести недостаточное раз-

¹ The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home/>.

² Сост. по: The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home/>.

витие практики долевого финансирования: на практике в основном используется долговое финансирование.

Отечественные и зарубежные инвесторы на данный момент проявляют интерес к инфраструктурному рынку России, но препятствует инвестициям недостаточная прозрачность инфраструктурного рынка.

Одним из способов повышения инвестиционной привлекательности страны является создание национальной системы оценки и сертификации качественных и устойчивых инфраструктурных проектов. В 2020 г. была разработана в России система оценки качества и устойчивости инфраструктурных проектов IRIS (Impact and Responsible Investing for Infrastructure Sustainability)¹.

IRIS ориентирован в большей мере на транспортную, социальную, инженерную инфраструктуры и объекты энергетики и телекоммуникационной структуры. Стоит отметить, что сертификация и оценка проекта по системе IRIS в данных отраслях может проходить в конце его планирования, проектирования и строительства. Проведение сертификации позволяет выявить риски на ранних этапах и учесть их при реализации проектов.

Помимо вышеперечисленного IRIS позволяет дать оценку основным аспектам качества инфраструктурных проектов в сфере «Экономика и управление», «Качество жизни», «Экология и климат». Система оценки также соответствует мировым управленческим стандартам и учитывает требования зарубежных инвесторов, с целью их привлечение к инфраструктурным проектам РФ.

Внедрение такой системы оценки качества инфраструктурных проектов окажет следующие положительные эффекты на состояние экономики РФ. В результате появления собственной системы оценки качества инфраструктурных проектов предполагается повышение качества инфраструктурных проектов в целом на рынке РФ, а в следствии повышение интереса к инвестиционным проектам со стороны российских и зарубежных инвесторов.

¹ IRIS. Система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов. URL: <https://rosinfra.ru/digest/documents/one/iriis-sistema-ocenki-kacestva-i-sertifikacii-infrastrukturnyh-proektov/>.

И. А. Кулькова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Сравнение предлагаемой и запрашиваемой средней зарплаты HR-менеджера в Екатеринбурге

Аннотация. Статья содержит результаты исследования средней заработной платы специалистов по управлению человеческими ресурсами. Средняя зарплата рассчитана автором отдельно по вакансиям на рынке и по резюме на нескольких рабочих сайтах. Определены средние: арифметическая, медиана и мода.

Ключевые слова: специалист по управлению персоналом; анализ вакансий; анализ резюме; средняя заработная плата.

Средняя заработная плата специалистов выступает важнейшим фактором востребованности профессий и конкурентоспособности работников на рынке труда [1], поэтому ее изучение по отдельным профессиям так важно и для молодежи, занимающейся самоопределением, и для учебных заведений в целях привлечения абитуриентов, и для работодателей, задумывающихся об установлении конкретного уровня оплаты труда в своей компании.

В научной литературе имеются исследования зарплатных ожиданий студентов [3] и востребованности отдельных профессий, которые осуществлены, чаще всего, с помощью социологических опросов [2], но также имеются исследования по отдельным профессиям, изучающие среднюю предлагаемую на рынке труда заработную плату (например, о машинисте крана металлургического производства [4], о маркетологе [6]). Имеются также исследования требований, предъявляемых работодателем к кандидату (например, по профессии бухгалтер [8]). Среди имеющихся в РИНЦ публикаций нами не было найдено исследования по профессии HR менеджера. Кроме того, было интересно сопоставить зарплатные ожидания с предлагаемой средней заработной платой.

Наше исследование проведено методом контент-анализа объявлений о приеме на работу и резюме по должностям «менеджер по персоналу», «HR-специалист», «специалист по управлению персоналом», и т. п. Всего было изучено 150 объявлений о приеме и 130 резюме на таких сайтах как: ekaterinburg.hh.ru, ekb.zarplata.ru, ekat.rosrabota.ru, rabota66.ru, indeed.com. Контент-анализ проводился в марте 2021 г. для вакансий и кандидатов только в городе Екатеринбурге.

В процессе исследования объявлений о вакансиях изучались: условия работы, выполняемый функционал, требования к кандидатам на вакансию, предлагаемая заработная плата. При изучении резюме задача была составить обобщенный портрет соискателя по полу, возрасту, образованию, опыту работы и запрашиваемой заработной плате.

Типичная вакансия содержит следующие условия труда: полная занятость, полный рабочий день, график работы 5/2, работа в коллективе. Функционал работы в изучаемых вакансиях схожий: чаще всего в обязанности входит подбор персонала, оформление документов, проведение собеседований, реже встречаются такие обязанности как адаптация, оценка, координация и обучение персонала. Чаще всего работодатели требуют от соискателя наличие высшего образования (профильного или психологического). Опыт работы рассматриваемых кандидатов в среднем должен составлять от 1–2 лет на аналогичной должности, в 13 % случаев работодатель готов рассмотреть кандидата без опыта работы. В 17 % случаев работодатель требует от кандидата опыт подбора высших руководящих должностей (топ-менеджеров) и в 5 % опыт подбора IT-специалистов.

Предлагаемая заработная плата указана не во всех объявлениях, поскольку часто пишут «по договоренности». Из тех объявлений, где заработная плата была указана, мы рассчитали среднее арифметическое значение, поскольку именно этот метод используют для расчетов статистические органы. Такой метод множество раз критиковался, предлагались варианты более полного учета компаний для расчета [5], применения уточняющих коэффициентов [7]. Для получения более полной информации мы рассчитали также медианное значение средней заработной платы, а также указали моду, минимальное и максимальное предлагаемое значение (см. таблицу).

Средняя предлагаемая и запрашиваемая заработная плата менеджера по управлению человеческими ресурсами в г. Екатеринбурге в марте 2021 г., р.

Зарботная плата	Предлагаемая (по вакансиям)	Запрашиваемая (по резюме)	Отклонение запрашиваемой зарплаты от предлагаемой
Средняя арифметическая	31 060	34 700	+3 640
Медиана	30 500	33 500	+3 000
Мода	35 000	30 000	-5 000
Минимум	17 000	20 000	+3 000
Максимум	55 000	60 000	+5 000

Аналогично были изучены резюме соискателей, и составлен обобщенный портрет кандидата, ищущего работу менеджера по персоналу / HR-специалиста: в 80 % – женщина, в 20 % – мужчина; возраст от

26–38 лет; имеет высшее образование, не обязательно профильное. Опыт работы соискателей в среднем составляет 3,5 года. По зарплатным ожиданиям соискателей также были рассчитаны средняя арифметическая, медиана и мода (см. таблицу).

Далее были рассчитаны отклонения: чаще всего запрашиваемая заработная плата выше, чем предлагаемая. По среднему арифметическому значению отклонение составило 3 600 р., по медианному – 3 000 р. Что касается значения моды, то здесь, наоборот, предложение по значению выше спроса, однако, мода не является точным показателем среднего значения.

Подводя итог исследования, можно сказать, что по требованиям к кандидатам соискатели практически полностью удовлетворяют требованиям работодателей, недостатком является лишь то, что у кандидатов не всегда имеется требуемое профильное образование. И работодатели, и кандидаты, в целом, одинаково представляют себе будущий функционал. Что касается средней заработной платы, то ожидания соискателей в среднем несколько выше, чем предлагают работодатели в объявлениях о вакансиях, однако, чаще всего, заработная плата сотрудника начинает расти после прохождения адаптационного периода и достижения хотя бы средних результатов работы. Дополнительным результатом исследования оказалась информация о небольшом дефиците менеджеров по персоналу / HR-менеджеров на рынке на момент исследования, т. е. невозможно было найти столько же резюме, сколько имеется вакансий. Все это говорит о востребованности выпускников университетов по специальности «управление персоналом».

Библиографический список

1. *Балханов А. М., Чагдуров Ж. Т.* Исследование конкурентоспособности трудовых ресурсов экономического пространства региона // *Human Progress*. 2016. Т. 2, № 5. С. 1.
2. *Банько Н. А.* Востребованность профессий на рынке труда. Формирование спроса // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2014. № 10. С. 104–106.
3. *Захарова А. В., Кислая А. В.* Анализ зарплатных ожиданий студентов // *Актуальные проблемы современной экономики: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. (Омск, 16 мая 2019 г.)*. Омск: ОмГУПС, 2019. Ч. 1. С. 5–10.
4. *Костарева А. А.* Анализ востребованности профессии «машинист крана металлургического производства» // *Human Progress*. 2019. Т. 5, вып. 4. С. 4.
5. *Кучмаева О. В., Агеева Л. И., Смелов П. А.* О совершенствовании методики расчета показателя «средняя заработная плата» // *Экономика, статистика и информатика*. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 80–85.

6. *Панасенко С. В., Казанцева С. Ю.* Перспективы востребованности профессии маркетолога // *Маркетинг России: профессиональные и образовательные стандарты маркетолога в России. Требования времени: материалы Четвертой Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 110-й годовщине РЭУ им. Г. В. Плеханова (Москва, 21 октября 2016 г.). М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. С. 120–127.*

7. *Позднякова Т. М.* Средняя заработная плата по региону: подходы к определению // *Статистика и Экономика. 2017. № 4. С. 82–89.*

8. *Рябушкин Н. Н., Шац И. С.* О требованиях, предъявляемых к специалистам на должность бухгалтера (на материалах Краснодарского края) // *Актуальные направления теории и практики бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита: сб. материалов Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. / под общ. ред. О. А. Чистяковой (Новосибирск, 20 декабря 2019 г.). Новосибирск: Сибир. ун-т потребит. кооперации, 2019. С. 333–340.*

УДК 351.72

Р. Т. Латыпов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

А. В. Ручкин

Уральский государственный аграрный университет, г. Екатеринбург

Л. В. Хачёва

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу о роли межбюджетных трансфертов в муниципальном управлении

Аннотация. В большинстве муниципальных образований Российской Федерации дополнительными источниками в формировании местных бюджетов являются дотации, субсидии и субвенции из вышестоящих бюджетов. Проанализировав ситуацию, авторы пришли к выводу, что современная модель межбюджетных трансфертов, с одной стороны, способствует развитию, а с другой – препятствует устойчивому социально-экономическому развитию муниципальных образований.

Ключевые слова: муниципальное управление; органы местного самоуправления; муниципальное образование; местный бюджет; социально-экономическое развитие; межбюджетные трансферты.

Местное самоуправление является одной из основ конституционного строя Российской Федерации. Конституция РФ содержит основные и принципиальные положения об институте местного самоуправления, раскрывающие его сущность, формы, а также гарантии и судебную защиту. Основной закон как основа и фундамент российской

правовой системы содержит основополагающие начала всех отраслей российского законодательства, что в полной мере относится и к организации местного самоуправления, как отрасли муниципального права России. Местное самоуправление является неотъемлемой частью многоуровневой системы федерального, регионального и муниципального управления.

Муниципальное управление – это деятельность органов местного самоуправления по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития. Органы местного самоуправления содействуют федеральным и региональным органам власти в сфере управления общественными отношениями на муниципальном уровне и в реализации основных направлений федеральной и региональной социально-экономической политики в муниципальных образованиях, обеспечивая адаптивность и устойчивость общественной системы в целом.

Органы местного самоуправления ориентированы на решение социально-экономических задач, поэтому их основная цель – привлечение населения муниципального образования к самостоятельному решению вопросов местного значения. Перечень задач, решаемых местным уровнем власти, определяется ежедневными потребностями жителей: коммунальное, бытовое и социальное обслуживание населения, образование, благоустройство, транспорт, связь и так далее [1, с. 9].

Местное самоуправление представляет собой определенный тип общественного самоуправления, однако общепринятой научной трактовки понятия системы местного самоуправления, которая бы охватывала все стороны этого сложного институционального явления, на сегодняшний день пока не сложилась, поэтому в научной литературе существует множество определений данной категории.

Состояние и развитие муниципального образования во многом зависит от того, насколько эффективно организовано муниципальное управление. Современные социально-экономические реалии объективно актуализируют дальнейшее совершенствование критериев оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, а также определенной модернизации комплексной и сбалансированной системы количественных и качественных показателей, характеризующих достижение целей муниципального управления [4, с. 5].

Система местного самоуправления является сложным «организмом», функционирование которого обеспечивается его эффективно действующими внутренними элементами – функциями, целями и задачами. Осуществляя деятельность, направленную на решение вопросов местного значения, система местного самоуправления выполняет опре-

деленные функции, которые формируют устойчивый и стабильный процесс.

В наиболее обобщенном виде по характеру и содержанию управленческой деятельности можно выделить следующие функции органов местного самоуправления в сфере экономического и социального развития муниципальных образований: финансово-экономические, производственно-экономические, социальные, коммунально-бытовые, эколого-территориальные и др. Непосредственная реализация функций местного самоуправления происходит через выполнение конкретных полномочий, предоставленных органам местного самоуправления законодательством, которые и составляют в совокупности компетенцию этих органов [2].

Цель местного самоуправления заключается, прежде всего, в повышении уровня жизни населения территориального образования и, соответственно, увеличение его вклада в социально-экономическое развитие региона и страны. Задачи местного самоуправления определены вопросами местного значения в соответствии с видом муниципального образования.

Результативность и действенность системы местного самоуправления во многом зависит от уровня развития законодательной базы. Законодательная база системы местного самоуправления представляет собой комплекс законодательных и нормативно-правовых актов, на основе которых оно осуществляет свою деятельность [3, с. 214].

Основные проблемы в деятельности местных органов власти во многом обусловлены экономической ситуацией в стране, несовершенством законодательной базой и существующей системы финансирования. Социально-экономическое развитие муниципальных образований во многом обусловлено наличием у них достаточной ресурсной базы. Однако доходы большинства местных бюджетов не соответствуют потребностям для эффективного решения вопросов местного значения. Основные проблемы социально-экономического развития муниципальных образований связаны с несовершенной системой межбюджетных трансфертов.

Существующая система межбюджетных трансфертов объективно способствует зависимости местных бюджетов от бюджетов других уровней и, соответственно, определяет зависимость органов местного самоуправления от органов государственной власти. Современная модель межбюджетных трансфертов способна объективно препятствовать устойчивому социально-экономическому развитию муниципальных образований. Основными недостатками существующей системы финансирования муниципальных образований являются низкая про-

гнозируемость среднесрочных доходов местного бюджета в связи с наличием значительного объема трансфертов, а также отсутствием стимулов по оптимизации расходов местного бюджета в связи с несовершенством методики расчета размеров трансфертов.

Помимо непредсказуемости объема трансфертов такой подход к их распределению приводит к тому, что деятельность органов местного самоуправления, направленная на повышение эффективности бюджетных расходов или мобилизации доходов в местный бюджет имеет для бюджета муниципального образования негативные последствия: сокращение объема трансфертов, что, безусловно, оказывает дестимулирующее воздействие на муниципальный бюджет. Данное обстоятельство отражается на социально-экономическом развитии муниципального образования, поэтому многие проблемы социально-экономического характера в деятельности органов местного самоуправления, в том числе, связаны с существующей системой межбюджетных трансфертов.

Следовательно, современная система межбюджетных отношений, с одной стороны, может способствовать финансовой нестабильности, отрицательно влияющей на социально-экономическое развитие муниципальных образований, а, с другой стороны, в значительной степени ограничивает финансовую самостоятельность местных бюджетов, что, соответственно, актуализирует проблему соответствующей трансформации системы межбюджетных отношений.

Библиографический список

1. *Богатырева И. В.* Взаимодействие органов местного самоуправления с населением: проблемы и перспективы // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2019. № 3. С. 8–12.
2. *Кутафин О. Е., Фадеев В. И.* Муниципальное право: учебник. М.: Норма, 2007.
3. *Кутафин О. Е., Фадеев В. И.* Муниципальное право Российской Федерации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2014.
4. *Тимофеев Н. С.* Местное самоуправление в системе государственных и общественных отношений. М.: Изд-во МГУ, 2012.

Е. И. Маковкина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

О концепции геймификации в маркетинге

Аннотация. В статье рассматривается популярная концепция геймификации, применяемой в бизнес-среде, включая сферу маркетинга. Автором определены маркетинговые цели, которые могут быть достигнуты в процессе геймификации: вовлеченность, лояльность к бренду, узнаваемость бренда. Отмечены положительные результаты внедрения геймификации.

Ключевые слова: геймификация; маркетинг; вовлеченность; лояльность; узнаваемость бренда.

В XXI в. геймификация стала привычной концепцией как усовершенствования уже существующих бизнес-решений, так и реализации новых. Особую популярность геймификация обрела в сфере маркетинга в условиях цифровой трансформации экономики. Маркетинг – это социальный и управленческий процесс, посредством которого, создавая, предлагая и обмениваясь ценными продуктами с другими, отдельные лица и группы получают то, что им нужно или то, чего они хотят. В первую очередь, маркетинг ориентирован на социальные нужды, и, соответственно, маркетологи находят способы удовлетворить эти потребности. На потребности часто влияют такие факторы, как культура, климат, личные взгляды или образ жизни. Данные потребности исходят от людей, поэтому можно сделать вывод, что существует потребность в информации, обучении и образовании с целью личностного роста. Помимо образования, маркетинг – одна из первых сфер, где были оценены преимущества, которые приносит геймификация. С появлением и быстрым развитием социальных сетей эта бизнес-концепция была принята глобальными компаниями, которые использовали доступность и дешевизну новых медиа, чтобы представить свои товары и услуги, приблизиться к своим клиентам.

Геймификация – использование игрового мышления и игровой механики в неигровом контексте для вовлечения в процесс решение проблем [1]. Выделяют четыре основных элемента геймификации:

траектории прогресса, которые включают некие задачи для мотивации пользователей и их вовлеченности;

обратная связь и награды, которые мотивируют пользователей перейти на следующий, более высокий, уровень;

социальные связи, которые создают конкуренцию и сотрудничество по средствам социальных сетей;

интерфейс и пользовательский опыт, которые позволяют получать удовольствие в ходе процесса игры [4].

Геймификация может быть ответом по достижению трех маркетинговых целей: вовлеченность, лояльность к бренду и узнаваемость бренда. Вовлеченность означает психологический вклад потребителя, развитие эмоциональных связей между брендом и потребителем при выполнении действий, положительное отношение потребителей во время игровой маркетинговой деятельности. Лояльность к бренду – психологическая конструкция, которая означает, что покупатели рекомендуют продукт другим покупателям, а также способ поведения, например, повторные покупки. Узнаваемость бренда связана со способностью потребителей вспомнить о бренде или узнать его. Узнаваемость бренда означает базовый уровень знания о бренде, который включает ассоциации потребителей и восприятие бренда.

Геймификация – один из самых эффективных и действенных инструментов интернет-маркетинга для привлечения пользователей и формирования их лояльности [3]. Для привлечения внимания, процесс геймификации может включать в себя рейтинговые таблицы, чтобы отмечать прогресс участников, что стимулирует интерес, конкуренцию и в итоге возврат к игре. Система вознаграждений, например, баллы, которые можно обменять на скидки, бесплатные продукты или уникальные предложения активно используются в геймификации, в частности при использовании данной концепции в интернет-маркетинге [2]. Например, некоторые интернет-сайты начисляют бонусы своим пользователям в соответствии с их действиями: количеству раз, когда пользователи посещали сайт, делали покупки и писали отзывы. Такие системы поощрения лояльности сосредоточены на привлечении внимания, поскольку аудитория пытается получить вознаграждение, взаимодействуя в социальных сетях компаний или приобретая их товары или услуги.

Существенная возможность, которую предлагает геймификация, заключается в том, что она создает взаимодействие, предлагающее множество преимуществ в зависимости от размера компании. Для стартапа – формирование мнения о новом продукте при первом положительном контакте. Для компании среднего размера – привлечение новых потенциальных клиентов и повышение лояльности к бренду. Более крупными компаниями, помимо повышения лояльности к продукту, геймификация также используется для внутренних целей, например, для мотивации и обучения сотрудников компании.

Множество преимуществ использования геймификации в маркетинговых целях в условиях цифровой трансформации экономики включают в себя: усиление воздействия рекламы на фактических и потенциальных потребителей, увеличение продаж, сбор первичных данных

и обратной связи, увеличение количества посещений сайта, страниц в социальных сетях и т. д. Таким образом, геймификацию рекомендуют, когда пользователи не воспринимают бренд компании и не оказывают реакции на предпринимаемые брендом маркетинговые усилия. Более развитые компании интегрируют геймификацию как часть стратегии бизнес-маркетинга для достижения лояльности к бренду. В целом геймификация повышает эффективность маркетинга за счет развлечения и фактора взаимодействия.

Библиографический список

1. *Boinodiris P., Fingar P.* Serious Games for Business: Using Gamification to Fully Engage Customers, Employess and Partners. Meghan-Kiffer Press, 2014.
2. *Nicholson S.* A recipe for meaningful gamification // Gamification in education and business. Springer, Cham, 2015. P. 1–20.
3. *Noorbehbahani F., Salehi F., Zadeh R. J.* A systematic mapping study on gamification applied to e-marketing // Journal of Research in Interactive Marketing. 2019. Vol. 13, no. 3. P. 392–410.
4. *Palmer D., Lunceford S., Patton A. J.* The engagement economy: how gamification is reshaping businesses // Deloitte Review. 2012. Vol. 11. P. 52–69.

УДК 378.1

О. Г. Мельчекова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Диагностика управления и управленческое консультирование: инструменты принятия эффективных управленческих решений

Аннотация. Показано значение диагностики управления и управленческого консультирования в принятии управленческих решений. Обозначена необходимость подготовки квалифицированных кадров для повышения эффективности в данной сфере.

Ключевые слова: диагностика управления; управленческое консультирование; подготовка управленческих кадров.

Важнейшими функциями современного менеджмента являются разработка, принятие и реализация управленческих решений – главных инструментов его управляющих воздействий, направленных на обеспечение устойчивой и эффективной деятельности экономических си-

стем (предприятий и организаций). В этой связи совершенствование процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений является действенным методом повышения эффективности как систем управления предприятиями и организациями, так и – в конечном итоге – эффективности деятельности экономических систем в целом.

В теории и практике менеджмента управленческие решения рассматриваются как «особый продукт» управленческого труда, а процесс принятия решений, – в широком смысле, – отождествляется со всей управленческой деятельностью, в узком – с «выбором оптимального решения из возможных вариантов» (Г. Саймон) [2].

Исследования в области теории принятия решений имеют междисциплинарный характер, объединяя различные области знаний, используя, при необходимости, как количественные, так и качественные приемы и способы исследований, позволяющие выявлять, анализировать и оценивать, как существующие проблемные ситуации в работе экономических систем, так и вероятностные угрозы и опасности. В проведении подобного вида работ могут принимать участие специалисты различного профиля: экономисты, социологи, психологи, юристы, поскольку «менеджер обладает активностью предпринимателя, мудростью инженера, пылкостью исследователя, логикой юриста» (Э. М. Кортков) [5].

Опыт управленческой деятельности свидетельствует: управленческое решение может быть действительно эффективным, если удастся разработать несколько вариантов, добиваясь возможности выбора лучшего из них: «...при принятии важного управленческого решения всегда надо иметь хотя бы два альтернативных варианта решения, а если речь идет о дорогостоящем решении, то неплохо бы иметь и третий вариант» (позиция руководства компании Ford Motor Company) [4].

Вместе с тем существуют мнения, что принятие решений не должно сводиться лишь к выбору лучшего варианта, поскольку альтернативы (за редким исключением) сами собой и спонтанно не появляются, и поэтому требуются определенные усилия по их нахождению, описанию и обоснованию возможности реализации, что, в свою очередь, – требует применения профессиональных знаний и опыта; умения своевременно и квалифицированно оценивать реальные условия, проблемы и возможности экономических систем, видеть перспективы их дальнейшего развития [2; 4; 6].

В связи с этим особую значимость для повышения эффективности управления экономическими системами приобретают диагностика управления и управленческое консультирование, выступающие предпосылками принятия эффективных управленческих решений. «Управленческое консультирование имеет целью совершенствование процес-

са управления предприятием. Концепция управленческого консультирования полагает, что достижению целей предприятий максимально способствует именно управление» [3, с. 15].

Под диагностикой управления понимается процесс установления, исследования и оценки характеристик, признаков и свойств управляющей и управляемой систем в целях выявления возможных нарушений в их деятельности или поиска резервов улучшения управления предприятиями и организациями, способствующих эффективному достижению желаемых результатов их работы.

Управленческое консультирование заключается в оказании консультантами, – специалистами в различных областях знаний, – квалифицированной помощи предприятиям и организациям (в данном случае — клиентским организациям) в изыскании резервов и внедрении мероприятий по повышению эффективности управленческой и производственной деятельности исследуемых предприятий и организаций.

Данные обстоятельства обуславливают потребность более тщательного изучения направлений диагностики управления, а также видов и способов осуществления управленческого консультирования, разнообразие которых определяется, прежде всего, спецификой и особенностями клиентских организаций в отношении которых проводятся данного вида работы [7].

В общем виде их содержание можно проиллюстрировать следующими утверждениями: «Мастерство консультанта заключается в том, чтобы дать правильный совет, правильным образом, нужному лицу и в нужное время. А клиенту следует научиться грамотно использовать совет консультанта» [9, с. 10]. «Золотое правило консультирования – создание и поддержание истинного отношения сотрудничества «клиент-консультант» [8, с. 61]. «Результат консультационной работы напрямую зависит от умения сотрудничать» [3, с. 18]. «Консультирование должно быть независимым; консультант предлагает объективные рекомендации, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы, всю ответственность за результаты применения несет клиент» [1, с. 21].

В настоящее время диагностика управления и управленческое консультирование, являясь действенными способами внедрения научных знаний и передового опыта в управление экономическими системами, получают все большее распространение в практике современного менеджмента. Так, например, в России свыше 10 000 специалистов заняты в сфере управленческого консультирования, что свидетельствует о потребности экономических систем в оказании им помощи в решении производственных задач и совершенствовании систем управления [9, с. 9].

Указанные обстоятельства повышают требования к профессиональному уровню специалистов-консультантов, которые, помимо профессиональных знаний и опыта в области управления, должны владеть навыками делового общения со сторонними людьми, знаниями психологии, мотивов поведения людей и др.

Одним из направлений повышения профессионального мастерства консультантов в сфере управления могло бы стать создание консультационных центров на базе крупных учебных заведений высшего образования с целью проведения на их основе практических занятий по овладению обучающимися приемами диагностики управления и управленческого консультирования непосредственно в режиме действующих производственных объектов.

Вовлечение студентов вузов в реальные процессы совершенствования управления изучаемыми объектами (на стадиях сбора информации, участия в обсуждении вариантов решений проблем и т. д.) способствовало бы в целом решению задач подготовки профессиональных управленческих кадров, в том числе в сфере диагностики управления и управленческого консультирования.

Библиографический список

1. *Васильев Г. А., Деева Е. М.* Управленческое консультирование: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2004.
2. *Лафта Д. К.* Управленческие решения: учеб. пособие. М.: Благовест-В, 2004.
3. *Лебедева Л. В.* Организационное консультирование: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Тюмень: Изд-во ТГУ. 2004.
4. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческих решений: учебник. 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2008.
5. *Мельчекова О. Г.* Теория и практика менеджмента организации: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.
6. *Мельчекова О. Г.* Управленческие решения: теория и практика принятия и реализации: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017.
7. *Мельчекова О. Г., Кочергина Т. В., Рябцев А. Ю.* Диагностика управления и управленческое консультирование: актуальность и проблемы реализации // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2019. № 4 (122). С. 10.
8. *Рапопорт В. Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988.
9. *Соколова М. М.* Управленческое консультирование: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2019.

Е. Л. Молокова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Предпринимательские университеты в контексте взаимодействия государства, бизнеса и образования

Аннотация. Статья посвящена анализу перспектив развития предпринимательской модели университетов, идентифицированы ключевые принципы модели. Обоснована актуальность расширенной миссии системы высшего образования, включающей не только активное взаимодействие с предпринимательскими структурами, но и участие в решении проблем территорий.

Ключевые слова: высшее образование; предпринимательские университеты; коммерциализация.

В настоящее время идут интенсивные поиски новейшей модели организации высшего образования, способной обеспечить наибольший социально-экономический эффект в устойчивом развитии общества.

Поиски лучшей модели реализуются не только в России, в многочисленных научных источниках отмечается, что уход от гумбольтовской модели университетов в Европе и США спровоцировал деградацию роли высшего образования в качестве института сохранения и воспроизводства национальной культуры, традиций и в целом национальной самоидентификации населения. Сейчас в литературе констатируется превращение университетов в коммерческие корпорации [6] и обсуждается новая модель высшего образования – «университеты третьего поколения» или, другими словами предпринимательские университеты [1]. Ретроспективно, эволюция миссии университетов дрейфовала от передачи идеологии к передаче знаний и в конечном итоге коммерциализации произведенных знаний, согласно таксономии, предложенной Й. Г. Виссема можно выделить модели, обладающие собственными характеристиками (см. рисунок) в разные исторические периоды, имеющих уникальные миссии и значение для экономики и общества. В настоящее время можно наблюдать постепенную смену миссии университетов и переориентацию системы высшего образования с академической подготовки на прикладную, сопровождающуюся повсеместной коммерциализацией.

В данной работе дадим оценку и выскажем собственную точку зрения на описанные процессы.



Модели университетов по Й. Г. Виссема [1]

Идея и концептуальные основы предпринимательских университетов разработаны еще 1990-х гг. Б. Р. Кларком [5]. При этом, автор рассматривал предпринимательский университет как социальный институт работающий катализатором развития инновационной деятельности, технологий и экономики в целом. Одной из основных характеристик таких университетов является производство, передача и коммерциализация знаний.

Следует отметить, что большинство ученых соглашается с точкой зрения о поступательном расширении функций и роли университетов в общественной жизни. В настоящее время в науке ведется дискуссия о перспективных сферах включаемых в круг интересов современного высшего образования. В частности, в рамках концепции тройной спирали Г. Ицковица [4] университеты помимо научной и образовательной деятельности «вносят свой вклад в развитие экономики, что всегда считалось прерогативой бизнеса» [4, с. 5], оказывая весомую роль в решении проблем территорий и предпринимательских структур. Теория тройной спирали акцентируется на нахождении баланса и гармонизации интересов университетов, бизнеса и государства, для реализации социальной функции, а также «третьей миссии» нацеленной на воспроизводство и внедрение инновационных идей и технологий [3, с. 271].

Следует отметить, что современная государственная политика в сфере высшего образования формирует институциональную основу создания «предпринимательских университетов» или в терминологии Й. Виссема «университетов третьего поколения». В частности, индикаторами данной версии развития системы высшего образования является стимулирование вузов к созданию малых инновационных предприятий, коммерциализации знаний в виде лицензирования и патентования, заключению договоров на выполнение научно-исследовательских работ, создание и реализацию университетом образовательных программ в сфере развития предпринимательства и др.

Очевидно, что процессы коммерциализации университетов и их перехода на «предпринимательские» рельсы обусловлены высокой конкуренцией за финансирование, студентов, профессорско-преподавательский состав, контракты, рейтинги и другие ресурсы.

В настоящее время в науке не существует единых общепринятых подходов к пониманию концепта предпринимательского университета, а также его формализованной модели. Однако ключевыми и общепринятыми принципами реализации данной концепции являются следующие:

тесное сотрудничество с предпринимательскими структурами с целью создания знаниевой и научной инфраструктуры их деятельности;

позиционирование высшего образования в системе «тройной спирали», обеспечивающей системное и эффективное взаимодействие государства, бизнеса и университета, где государство обеспечивает эффективную экономическую политику, бизнес производит товары, а вузы знания и технологии.

Следует отметить, что при всей привлекательности концепции предпринимательского университета, ее интерпретация в узком смысле как коммерциализация высшего образования является ошибочной.

В частности, следует обратить внимание на широкое распространение и доказанность важности корпоративной социальной ответственности бизнеса, постулирующей о необходимости включенности предпринимателей в жизнедеятельность социума. В контексте сказанного, представляется, что эффективность «предпринимательского» подхода к развитию высшего образования будет реализована лишь при включении институтов гражданского общества и учета интересов населения.

В связи со сказанным, важным представляется еще один принцип модели предпринимательского университета – способность к решению проблем местного сообщества и влияние на устойчивость территории присутствия.

Соглашаясь с рядом авторов о необходимости интенсификации взаимодействий университетов с предпринимательским сообществом, подчеркнем, что миссия университетов имеет значительно более широкий полигон, включающий гораздо более широкий круг субъектов. Огласимся с Н. В. Головкин в том, что сегодня актуальна миссия «включенности» системы высшего образования в решение значимых для общества проблем [2]. Более того, социальные функции университетов востребованы и не исчерпали себя на данном этапе развития российского общества. При этом достаточно эффективной платформой реализации указанной миссии может стать модель предпринимательского университета.

Библиографический список

1. *Виссема Й. Г.* Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период: пер. с англ. М.: Сбербанк, 2016.
2. *Головкин Н. В., Зиневич О. В., Рузанкина Е. А.* Третья миссия университета и модель многопользовательского управления для регионального развития // Сравнительная политика. 2018. № 1. С. 5–17.
3. *Гребенщикова Е. Г.* «Третья миссия» университета: от «Второго типа» производства знания к «Тройной спирали» инноваций // Ярославский педагогический вестник. 2011. № 4. С. 270–274.
4. *Ицковиц Г.* Модель тройной спирали // Инновации. 2011. № 4. С. 5–10.

5. *Кларк Б. Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / пер. с англ. А. Смирнова; под ред. Д. Александрова. 2-е изд. М.: Изд. дом ВШЭ, 2019.

6. *Ридингс Б.* Университет в руинах / пер. с англ. А. Корбута. М.: Изд. дом ВШЭ, 2010.

УДК 339.37

З. В. Нестерова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Актуальность использования современных маркетинговых подходов при продвижении продуктов предприятия в условиях цифровой трансформации экономики

Аннотация. Статья посвящена вопросам необходимости для предприятий постоянного совершенствования механизмов использования маркетинговых коммуникаций, особенно в условиях современной экономики с ее растущей конкуренцией, расширением запросов потребителей и развитием технических средств, позволяющих максимально эффективно работать с целевой аудиторией.

Ключевые слова: маркетинг; геймификация; целевая аудитория; рост объемов продаж.

Маркетинговые коммуникации организации¹ – это целостная система координации работы различных коммуникационных каналов с целью создания индивидуального информационного образа продукта. Интегрированные в концепцию маркетинга коммуникации в первую очередь включают определение целевой аудитории и дальнейшую работу с ней. При этом в современных условиях целесообразным представляется разработка специализированных программ коммуникаций в отношении каждого сегмента рынка, или же отдельно взятой ниши, а в определенных случаях даже на уровне отдельного потребителя.

С помощью развития коммуникативной политики в маркетинге происходит воздействие на потребителя, получение потребителем определенного уровня знаний о продуктах компании.

Под «продвижением»² в маркетинге подразумевается комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности продаж путем

¹ *Геймификация* в маркетинге — Маркетинг на vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/104509-geymifikaciya-v-marketinge>.

² Там же.

воздействия на потребителей с помощью различного рода коммуникаций.

Маркетинговое продвижение выполняет определенный ряд немаловажных функций, таких как:

информирование покупателя о продукции в целом и отдельных ее характеристиках, т. е. донесение информации о конкурентных преимуществах или инновации конкретной услуги или товара;

поддержание уровня популярности продукции, т. е. напоминания потребителю о пользе предлагаемой услуги или товара в его жизни;

формирование у потребителей определенного «образа» продукта, выделяя его из ряда конкурирующих товаров;

«располагающая» информация о компании, путем распространения информации о спонсорстве, различных социальных проектах и пр.

«Ключевыми целями» [1] основных видов продвижения товаров, являются:

рекламная деятельность – информирование потребителя о товаре и побуждение потребителя к покупке;

прямые продажи – совершенствование коммуникаций с потребителями;

связи с общественностью – формирование имиджа и репутации компании;

стимулирование продаж – ускорение процессов продажи.

С развитием Интернета началось преобразование такого вида продвижения, как связи с общественностью, связанное с появлением подхода Social Media Marketing [2]. Данный метод состоит из целого комплекса мер, которые нацелены на продвижение товара, в различных социальных сетях или с помощью социальных площадок. В момент формирования, основной целью социальных сетей было общение пользователей и обмен информацией. Однако с развитием популярности данной среды, а также ежедневным ростом количества пользователей, социальные сети стали активно использоваться маркетологами для формирования интереса к определенным товарам.

Использование геймификации¹ в отношении клиентов направлено:

на исследование потребностей целевой аудитории;

внедрение и увеличение важных ассоциативных связей;

рост числа взаимодействий с публикуемым контентом;

привлечение новых клиентов и сохранение действующих;

рост количества продаж;

¹ *Геймификация*: как игровой подход помогает в обучении и на работе. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/605c6f2f9a79473a61646994>.

способствованию возникновению положительных эмоций у потребителей от взаимодействия с брендом;

повышение лояльности и доверия клиентов.

Клиенты более заинтересованы в сотрудничестве с компанией, которая кроме предложения высококачественной продукции, может предложить и целый комплекс скидок и бонусов.

Гемификация предусматривает «непринужденное участие», другими словами потребитель в праве самостоятельно решать вопрос о своем участии в данной программе.

Что же дает применение геймификации в маркетинге для потребителя?

Статус – улучшение статуса клиента: например, от «бронзового» до «золотого» и «платинового».

Бесплатные товары – проведение различных конкурсов, квестов, лотерей, в финале которых покупатель может получить какой-то подарок.

Вознаграждение – накопительные баллы от каждой покупки по дисконтной карте.

Мотивация – система нарастающих скидок: чем больше клиент покупает, тем больше экономит.

Никакая геймификация не спасет компанию, находящуюся на грани разорения из-за некомпетентности менеджеров, низкого качества товара. Грамотно выстроенные каналы продаж, отличное качество товара, знание своей целевой аудитории, применение KPI – это основные факторы успеха, а геймификация – это современный дополнительный элемент маркетинговой деятельности предприятия. Грамотный подбор механики геймификации в соответствии с поставленными целями и избранным объектом продвижения, а также соблюдение ключевых принципов построения геймификации потенциально позволяют добиться большего эффекта в сравнении с традиционными подходами продвижения.

Библиографический список

1. *Тетенькина О. Л.* Маркетинговые технологии продвижения продуктов в сфере услуг // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 4. С. 45–50.

2. *Чернова М. А.* Особенности маркетингового продвижения услуг в Интернете // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2019. № 1 (39). С. 96–100.

А. А. Обоскалов

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
Дума городского округа Рефтинский, Свердловская область*

Анализ проектного управления на муниципальном уровне

Аннотация. В статье отмечается, что проектная деятельность получает все более широкое распространение в управлении муниципальными образованиями. Это связано с тем, что методология проектного управления ориентирована на достижение конкретных результатов и экономию средств.

Ключевые слова: проектная деятельность; социально-экономическое развитие; управление; муниципальное образование.

В современном мире проектное управление является одним из самых эффективных методов. Оно помогает оперативно решать задачи развития организации, увеличивает эффективность достижения поставленных целей в различных видах деятельности.

Специфика развития муниципальных образований с точки зрения современных трендов проектного развития рассмотрена в работах В. Е. Андросовой [1], С. В. Аржанухина [2], Н. Ю. Власовой [3], А. М. Игнатовой [4], Е. А. Парчайкиной [5], И. Д. Тургель [6] и др.

Рассмотрим опыт нескольких муниципалитетов Свердловской области: ГО Краснотурьинск, ГО Заречный, ГО Артемовский.

Прежде всего, отметим, что во всех муниципальных образованиях принята Стратегия социально-экономического развития до 2030 г. Основными инструментами является реализация приоритетных стратегических программ (проектов). Важным элементом Стратегий является организация проектной деятельности.

Социально-экономическая эффективность реализации Стратегий данных муниципалитетов оценивается по степени достижения целевых показателей к 2030 г.¹:

- увеличение численности постоянного населения;
- повышение ожидаемой средней продолжительности жизни;
- рост объема инвестиций в основной капитал;
- рост объема отгруженной продукции;
- снижение уровня регистрируемой безработицы;
- увеличение среднедушевых денежных доходов населения;

¹ *Опыт* разработки стратегии СЭР региона в текущих условиях. URL: http://strategy2030.midural.ru/sites/default/files/files/zasedenie_15.12.15.pdf.

снижение численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума от численности всего населения.

Концепция проектного управления в рассматриваемых муниципалитетах, помимо основной цели предусматривает несколько подцелей, достижение которых будет способствовать успешной реализации всего комплекса действий и достижения целевых показателей.

Так, например, для обеспечения устойчивого и сбалансированного функционирования бюджетной системы, повышения эффективности бюджетных расходов, в ГО Заречный планируется переход на бюджетирование, ориентированного на результат (конкретные целевые показатели). А также формирование активной городской политики и развитие городского местного самоуправления (обеспечение поддержки творческого самовыражения жителей городского округа, соорганизации разных общественных структур для активного участия в реализации стратегических инициатив по развитию городского округа, партнерство в экономической, социальной и культурной сферах.

В Стратегию ГО Краснотурьинск включены 36 стратегических проектов, в которых отражены цели, задачи, мероприятия и показатели. Предполагается, что ресурсное обеспечение заявленных проектов, в первую очередь финансирование, будет определяться ежегодно при формировании и принятии бюджета городского округа Краснотурьинск и на этапе межбюджетных отношений в процессе принятия бюджета Свердловской области.

По содержанию Положение об организации проектной деятельности ГО Краснотурьинск очень схоже с Положениями ГО Заречный и ГО Артемовский.

На рис. 1 представлена матричная схема организации проектной деятельности в городских округах.

Функции органов управления проектной деятельностью определяются функциональной структурой системы управления проектной деятельностью в муниципальных образованиях Свердловской области.

Например, исходя из Положения ГО Краснотурьинск, можно представить функциональную схему организации проектной деятельности в муниципальных образованиях региона.

Отметим, что в проектную деятельность из 94 вовлечено 22 муниципальных образования региона.

Таким образом, несмотря на многие трудности, которые могут встречаться на пути внедрения проектного управления в муниципальных образованиях, этот подход начал активно применяться в данной сфере.

Наиболее активные отрасли развития проектного управления в муниципалитетах Свердловской области, где автоматизируется процесс управления проектами отражены на рис. 2.



Рис. 1. Схема (матрица) организации проектной деятельности городского округа Краснотурыинск¹

¹ Об утверждении Положения «Об организации проектной деятельности в городском округе Краснотурыинск»: постановление главы городского округа Краснотурыинск от 8 февраля 2017 г. № 6. С. 17.

Одной из характерных черт проектного управления в муниципалитетах Свердловской области является вовлечение большого числа муниципальных служащих в проектную деятельность.

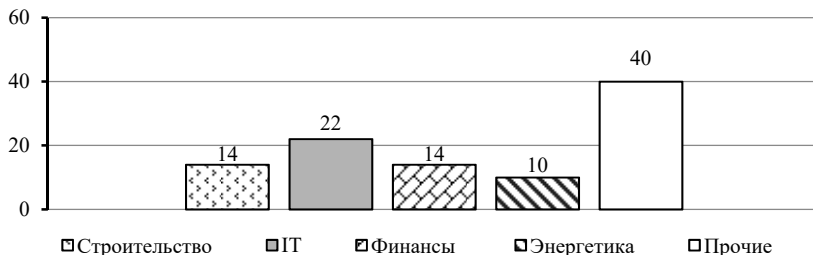


Рис. 2. Внедрение управления проектами в разрезе отраслей, %¹

Так, доля служащих, участвующих в проектной деятельности составляет более 50 %, а доля времени служащих, занятого в проектах составляет 15 %.

Следует отметить, что организация проектной деятельности в подавляющем большинстве муниципалитетов Свердловской области демонстрирует низкий уровень использования проектных принципов управления, фактически для достижения стратегических целей используется программный подход, а не проектное управление: применяется малоэффективная организационная структура проектного управления; мотивация сотрудников находится на очень низком уровне; отсутствует специализированное программное обеспечение для сопровождения проектной деятельности; в штате нет специалистов по управлению проектами; муниципальные служащие специального обучения методам проектного управления не проходили.

Внедрение проектного подхода на муниципальном уровне проходит при наличии указанных проблем и ограниченности ресурсов ОМСУ, в этих условиях проектно-ориентированные показатели, скорее всего, не будут иметь должного эффекта. Наибольший положительный эффект вероятно возможен при условии тотального внедрения проектной деятельности на муниципальном уровне.

Библиографический список

1. Андросова В. Е., Равлюк И. В., Шахворостов Г. И. Специфика организации эффективной системы административного управления муниципалитета на

¹ Сост. по: Проектный офис Свердловской области. URL: http://midural.ru/project_office/.

основе проектного подхода // Регион: государственное и муниципальное управление. 2016. № 4. С. 8.

2. *Аржанухин С. В., Макович Г. В.* Управление проектами в муниципальных образованиях. М.: Изд. дом Академии естествознания, 2018.

3. *Власова Н. Ю.* Государственные и муниципальные инструменты социально-экономического развития ТОЭСР Свердловской области // Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 27 апреля 2017 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. С. 43–46.

4. *Иенатова А. М.* Применение проектного метода в государственном управлении современной России // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2016. № 1. С. 176–189.

5. *Парчайкина Е. А.* Нормативно-правовое регулирование проектного управления в органах власти // Право: история, теория, практика: сб. материалов IX Междунар. очно-заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 20 апреля 2019 г.). М.: Науч.-изд. центр «Империя», 2019. С. 26–35.

6. *Тургель И. Д., Власова Н. Ю.* Территориальное планирование развития городов в РФ: основные этапы формирования // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. № 1 (14). С. 5–15.

УДК 3.33.02

И. Г. Овчинникова

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
АО «Отель Прикамье», г. Пермь*

Влияние кризисов в XXI веке на развитие антикризисного управления в туризме и индустрии гостеприимства

Аннотация. Во время кризиса обостряется конкуренция между предприятиями, ухудшается финансовое положение, увеличиваются риски, ведущие к прекращению деятельности. Туризм и индустрия гостеприимства чувствительны к изменению факторов внешней среды. Возникающие кризисы в данных отраслях показали, что их глубина влияния на деятельность предприятий обусловлена слабой системой управления, что проявилось в отсутствии антикризисных инструментов. В статье обосновывается, что современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства требуют пересмотра методологической базы кризис-менеджмента.

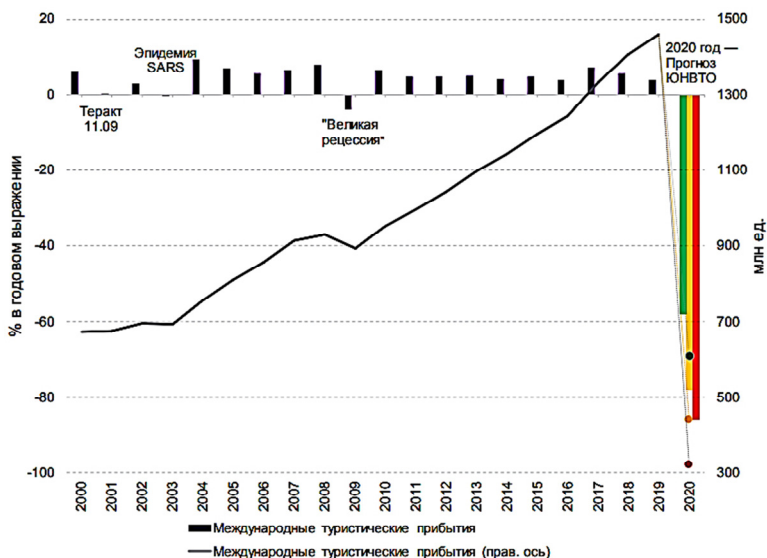
Ключевые слова: кризис; антикризисный менеджмент; стратегическое управление.

С начала XXI в. туризм и индустрия гостеприимства сталкивались с различными сложностями, а влияние внешней среды призывало руководителей применять новые инструменты антикризисного управле-

ния. Эффективные управленческие решения на разных уровнях выводили индустрию гостеприимства и туризм на новый уровень развития, благодаря чему туристический бизнес стабильно занимал третье место по темпам развития в современной экономике. Во всем мире, и в Российской Федерации, на протяжении всего XXI в. росло количество поездок, росли показатели въездного и выездного туризма, количество средств размещения, росло число авиаперевозок и перевозок другими видами транспорта (см. рисунок), а также появлялись всевозможные сервисы по бронированию и организации путешествия (например, Booking.com). Росла инвестиционная привлекательность бизнеса.

Все происходящие изменения показали, что, например, гостиничная индустрия чувствительна к изменениям внешней среды [3]. Туризм и индустрия гостеприимства требует самого большого объема ресурсов: информационных, финансовых, трудовых, интеллектуальных и т. д. На протяжении долгого времени управление гостиничным бизнесом осуществлялось с использованием основных показателей деятельности: загрузка, ADR, RevPar, и т. д. Это ключевые показатели для принятия оперативных решений. Для управленческих решений – показатели рентабельности, доходности, затраты, конъюнктура рынка и т. д. Стратегическими целями гостиничного предприятия являются улучшение конкурентных позиций, повышение качества обслуживания, увеличение загрузки, формирование новых гостиничных продуктов, стать лидером отрасли и т. д. Но благоприятное осуществление стратегического сценария разрушают возникающие кризисы. Зарубежные исследователи в области антикризисного управления И. Адизес, Дарлинг и российские А. М. Бабич, А. Г. Грязнова, Н. А. Зайцева достаточно стандартно подходят к теоретическим аспектам проявления кризиса: выделяют основные этапы кризиса, критерии, показатели и основные инструменты, позволяющие преодолеть кризис и разработать стратегию для дальнейшего развития организации [2]. По оптимизации операционной деятельности гостиничного бизнеса в кризисных условиях, антикризисные решения направлены на пересмотр действующей миссии, целей, стратегии; оценку влияния внешней среды на внутренние процессы организации, анализ использования финансовых показателей, оценку конкурентоспособности по сравнению с другими предприятиями в отрасли, определение новых сегментов рынка, изменение бизнес-процессов, повышение оптимизации работы персонала, численности и заработной платы и т. д. Влияние факторов внешней среды – глобализация экономики, цифровизация, возникновение санкций между странами, угроза безопасности и т. д. – приводит к тому, что необходимо расширять инструментарий антикризисного менеджмента. К тому же

инновационные механизмы в новой Индустрии 4.0. обуславливают применение новых методологических и организационных основ антикризисного менеджмента. Целью написания статьи является определение нового инструментария антикризисного менеджмента.



* За 2020 год указаны прогнозные значения ЮНВТО при различных сценариях

Источник — ЮНВТО

Динамика международных туристических прибытий, млн ед.,
 темп прироста международных туристических прибытий, 2000–2020 гг.¹

Для решения проблем, возникающих в туризме и индустрии гостеприимства, следует проанализировать какие кризисы XXI в. наиболее серьезно повлияли на его развитие, а также какие решения принималась на уровне государств, регионов и предприятий.

В таблице представлен анализ влияния кризисов на туризм и индустрию гостеприимства.

¹ Источник: Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Динамика спроса на туристические услуги в России на фоне пандемии COVID-19 // Аналитический центр при Правительстве РФ. 2020. Декабрь. № 68. С. 5.

Влияние кризисов на туризм и индустрию гостеприимства

Мировые события, оказавшие влияние на туризм и индустрию гостеприимства	Определение кризиса	Длительность кризиса	Влияние на отрасль	Антикризисные решения
11 сентября 2001 г. – террористическая акция 2005 г. – взрывы в Лондоне и в Париже	Непредсказуемый характер	До 2004 г.	Пассажиروоборот аэропортов Нью-Йорка снизился на 16 %, а в целом глобальная авиаиндустрия недосчиталась тогда 90 млн пассажиров (что соответствовало спаду на 3,8 %) [1]	Снижение цен на авиаперевозки. Сокращение маршрутной сети. Снижение стоимости размещения в отелях в среднем на 35–40 %. Новое антитеррористическое оборудование [1]
Экономический кризис 2008 года	Экономический	До 2010 г.	По данным UNWTO темпы роста туризма, составляют 6,9 % в 2007 г. и 1,8 % в 2008 г.	Низкая инфляция; отложенный ранее спрос на путешествия; крупные международные мероприятия — Олимпийские игры в Канаде, чемпионат мира по футболу в ЮАР, выставка ЭКСПО в Китае и т. д.
Санкции: США против Кубы (запрещен выезд) В июне 2017 г. блокада Катара, введенная Саудовской Аравией, Египтом, ОАЭ и Бахрейном Санкции против Ирана и повторные санкции в 2018 г. Санкции против России с 2014 г.	Политические. Глубокие кризисы, длительные по временному периоду	По настоящее время	Формируется негативный образ страны назначения; путешествие связано с риском, с политической незащищенностью; снижение доходов от туризма и уровня занятости, а также рост бедности и девальвация национальной валюты	Диверсификация туризма: новые туристские потоки из «дружественных» стран. Развитие внутреннего туризма
Пандемия новой коронавирусной инфекции COVID – 19	Непредсказуемый характер	2020 – по настоящее время	По данным UNWTO в январе – августе 2020 г. число международных туристических прибытий в мире сократилось на 700 млн (на 70 %) ¹	Цифровизация бизнеса; новые методы управления персоналом; поиск новых сегментов рынка; государственные программы по развитию внутреннего туризма

¹ *Бюллетень* о текущих тенденциях российской экономики. Динамика спроса на туристические услуги в России на фоне пандемии COVID-19 // Аналитический центр при Правительстве РФ. 2020. Декабрь. № 68.

Таким образом, основными традиционными антикризисными инструментами являются: диверсификация бизнеса, изменение ценовой политики (слияние авиакомпаний; на рынок стали выходить авиакомпании новой формации – «дискаунтеры» или «low-cost» – стоимость сравнялась с городскими поездками на муниципальном транспорте, например, автобусах); развитие инноваций (на уровне отрасли и сопутствующих отраслей: сформировались новые высокотехнологические рынки, обеспечивающее безопасность; систем хранения информации; использование бесконтактных технологий заселений, технологии блокчейн и т. д.); программы по развитию туризма (спрос на внутренний туризм в России вырос на 40 %. Главными туристическими центрами стали Сочи и полуостров Крым (в 2018 г. число отдыхающих увеличилось на 30 %)¹. В 2020 г – национальный проект, разработанный Ростуризмом «Туризм и индустрия гостеприимства»).

Согласно мнению экспертов ООН, туристический бизнес в условиях кризиса быстро адаптируется по сравнению с другими областями экономики. Но в любом случае, как показывает опыт применения кризис-менеджмента, сегодня при антикризисных решениях должны соблюдаться следующие принципы: постоянство; целостность и комплексность; адаптивность; вариативность; оптимальность и эффективность; сбалансированность; инновационность. Согласно этим принципам можно в качестве современных инструментов рассматривать:

- проектно-ориентированное управление;
- инновационный менеджмент;
- стейкхолдерский подход;
- цифровую трансформацию;
- маркетинговые исследования.

Таким образом, необходимость расширения инструментария антикризисного менеджмента обусловлена главной стратегической целью предприятия – повышении конкурентоспособности.

Библиографический список

1. *Жилина И. Ю.* Экономические последствия терроризма // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 2017. № 3. С. 34–43.

2. *Леонова Т. М., Чистякова А. А.* Антикризисный менеджмент и развитие кластеров в условиях новой индустриализации // Академическая наука – проблемы и достижения: материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф. (North Charleston, USA, 28–29 января 2019 г.). LuluPress, 2019. С. 98–100.

¹ *Туризм и туристические фирмы по данным Росстата // Статистика и показатели.* URL: <https://rosinfostat.ru/turizm/>.

3. Хваджа А. Н. Обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности гостиничной индустрии // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13, № 1 (83). С. 100–112.

УДК 338

Е. С. Огородникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка изменения выпуска социальных услуг при внедрении принципа аллокативной эффективности

Аннотация. В статье представлены результаты исследования изменения совокупного выпуска социальных услуг при использовании аллокативной эффективности как базы конструирования гибридной модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг.

Ключевые слова: аллокативная эффективность; социальные услуги; модель.

Гибридная модель организационно-экономического механизма сферы социальных услуг отражает сложившиеся отношения между субъектами производителями и источниками покрытия ресурсов используемых в ходе выпуска социальных услуг. Возможные варианты включают черты отдельных «независимых» моделей, например, общественные организации и коммерческий сектор могут взаимодействовать в форме социальных предприятий, сочетающих бизнес-логику с социальными целями и структурой собственности [2]. В данной группе встречаются те, что ближе к частному сектору, формирующему прибыльные конструкции деятельности, а есть и некоммерческие организации. Коммерческий сектор и государство формируют квазирыночные механизмы, направленные на совместную с государством деятельность по оказанию социальных услуг [3]. Государство и общественные организации создают такие формы взаимодействия, в которых организации гражданского общества функционируют в качестве «квази» – государства, обеспечивая оказание социальных услуг вместо государственного сектора. Такие модели характерны для беднейших стран, в которых благотворительные организации действуют как «квази»-государственные поставщики здравоохранения и социального обслуживания [4].

Методология формирования гибридной модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг должна опираться

на внутреннюю логику аллокативной эффективности. Данная идея поддерживается российскими учеными, так в работе А. П. Моровой [1] отмечено, что «основной целью реформирования социальной сферы является повышение ее экономической эффективности, что означает получение наибольшей социальной отдачи на каждый рубль бюджета. В основе такого подхода лежит идея о том, что обеспечение социальной сферы нельзя больше рассматривать с точки зрения размеров ее финансирования. Его нужно оценивать в плане бюджетных затрат и эффективности распределения ресурсов. Другими словами, экономически эффективные социальные системы должны обеспечивать решение вопросов социальной защиты населения, повышения уровня жизни, сохранения жизненных стандартов при наименьших издержках с точки зрения расходов бюджета и ликвидации диспропорций в распределении ресурсов».

Далее рассмотрим изменения параметров выпуска при использовании принципа аллокативной эффективности существующей гибридной модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг (см. таблицу).

**Изменения параметров выпуска
при использовании принципа аллокативной эффективности
существующей гибридной модели
организационно-экономического механизма сферы социальных услуг,
млн р.**

Социальные услуги	Источник покрытия ресурсов	Существующий выпуск	При внедрении принципа аллокативной эффективности
Образование	Бюджет	2 616 943,0	2 973 799,000
	Корпоративный сектор	151 557,0	172 223,900
	Население	496 988,0	564 759,100
Здравоохранение	Бюджет	2 379 395,0	2 643 772,000
	Корпоративный сектор	137 613,0	152 903,300
	Население	982 294,0	1 091 438,000
Деятельность по уходу с обеспечением проживания; предоставление социальных услуг без обеспечения проживания	Бюджет	135 696,3	135 696,300
	Корпоративный сектор	1 032,6	1 032,570
	Население	49 095,4	49 095,420
Предоставление социальных услуг без обеспечения проживания	Бюджет	283 728,7	283 728,700
	Корпоративный сектор	2 159,0	2 159,010
	Население	102 654,1	102 654,100
Деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений	Бюджет	82 004,2	88 176,560
	Корпоративный сектор	8 776,8	9 437,419
	Население	52 561,4	56 517,680
Деятельность библиотек, архивов, музеев и прочих объектов культуры	Бюджет	274 535,8	295 199,800
	Корпоративный сектор	29 383,2	31 594,840
	Население	175 966,6	189 211,400

Социальные услуги	Источник покрытия ресурсов	Существующий выпуск	При внедрении принципа аллокативной эффективности
Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений	Бюджет	247 787,0	266 437,600
	Корпоративный сектор	87 953,0	87 953,000
	Население	243 346,0	243 346,000
<i>Итого</i>		<i>8 541 470,1</i>	<i>9 441 136,000</i>

Таким образом, использование принципа аллокативной эффективности при гибридизации организационно-экономического механизма сферы социальных услуг позволило бы высвободить ресурсы в размере 899 млрд р., что доказывает возможность использования данной методологии для получения значительных экономических и социальных эффектов для населения России. Задачи гибридизации ОЭМ, в частности увеличения присутствия в сфере социальных услуг субъектов рыночной модели ОЭМ и модели ОЭМ функционирующей на основе деятельности СО НКО должна ставиться не простым копированием западного опыта с целью сокращения бюджетных расходов, а путем достижения аллокативной эффективности деятельности субъектов путем внедрения уже известных методов, таких как тендерные системы закупки материалов, достижение эффекта масштаба, оптимизация запасов и т. д. Без внедрения данных методов использование инструментария институциональной поддержки не даст долгосрочного позитивного результата и приведет к расходованию ресурсов общественного сектора с все большим сокращением совокупного выпуска.

Библиографический список

1. Морова А. П. Инвестиции в человеческий капитал и социальную инфраструктуру // Социологические исследования. 1998. № 9. С. 72–77.
2. Alter S. K. Social enterprise models and their mission and money relationships // Nicholls A. (ed.). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford, UK: Oxford University Press, 2006. P. 205–232.
3. Bovaird T. Developing new forms of partnership with the «market» in the procurement of public services // Public administration. 2006. Vol. 84, no. 1. P. 81–102.
4. Ogorodnikova E., Mokronosov A., Kompaniets M., Khokholush M., Selezneva M. Analysis of the allocative efficiency of social service entities for sustainable development // SHS Web of Conferences 89, 06002 (2020).

С. В. Орехова, М. Ю. Завьялова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях глобальных изменений

Аннотация. В статье рассмотрены экономические, экологические, социальные проблемы, влияющие на переход к устойчивому развитию экономики. Выявлено, что формирование концепции устойчивого развития можно рассмотреть в трех периодах: экологическая, эколого-экономическая, социо-эколого-экономическая устойчивость. Проанализированы причины, препятствующие устойчивому развитию. Влияние цифровых технологий на устойчивое развитие промышленных предприятий определяет тренды четвертой промышленной революции.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития; цифровая экономика; «зеленая» экономика; четвертая промышленная революция; ресурсосберегающее производство.

Переход на устойчивое развитие страны во второй половине XX в. сопровождается становлением мировой торговли. Для обеспечения роста спроса и предложения на внешнем и внутреннем рынках промышленные предприятия наращивают темпы производства продукции. Повышение объемов твердых и жидких выбросов и отходов промышленными предприятиями негативно влияет на состояние окружающей среды, общества и замедляет устойчивое развитие страны.

Периодизация концепции устойчивого развития. Повышение интереса к решению экономических, экологических, социальных проблем способствует формированию концепции устойчивого развития (табл. 1).

Впервые вопросы устойчивого развития в разрезе решения экологических проблем обсуждаются в 1970-х гг. на конференции в г. Стокгольм. Одними из принципов устойчивого развития согласно Всемирной стратегии охраны природы выступает сохранение и защита окружающей среды. Устойчивое развитие как процесс удовлетворения потребностей людей без нанесения ущерба на жизнедеятельность будущего поколения рассматривается в докладе «Наше общее будущее» в 1987 г. [5, с. 166].

Негативные последствия экономического и политического кризиса в 1990-е гг. способствуют рассмотрению понятия «устойчивое развитие» с позиции баланса экономической и экологической устойчивости. Согласно документу «Повестка дня на XXI в.» в 1992 г. достижение

Периодизация концепции устойчивого развития

Первый период (1972–1990)		Второй период (1990–2008)		Третий период (2008 – настоящее время)	
Экологическая устойчивость		Эколого-экономическая устойчивость		Социо-эколого-экономическая устойчивость	
1972	Конференция ООН, г. Стокгольм	1990	Всемирная стратегия охраны природы «Забо- та о планете Земля»	2012	Доклад «Рио 20*»
1980	Всемирная страте- гия охраны приро- ды, г. Ашхабад	1992	Конференция в Рио-де- Жанейро, документ «Повестка дня XXI»	2015	Парижский саммит ООН (безуглеродное электро- снабжение)
		1997	Конференция ООН «Рио 5*» г. Нью-Йорк	2020	75-я сессия ООН, г. Нью-Йорк
1987	Доклад ООН «Наше общее будущее»	2000	Международная декла- рация Хартия Земли, г. Париж	2021	Климатический саммит Байдена, г. Нью-Йорк
		2002	Всемирный саммит по устойчивому развитию		

Примечание. Сост. по: [1, с. 109; 2, с. 160; 3, с. 44].

экономического развития невозможно без сохранения природных ресурсов [4, с. 147]. Позже в 2000 г. в Международной декларации Хартия Земли провозглашается ответственность за сохранение и защиту окружающей среды. План действий по решению экологических проблем принят на Всемирном саммите по устойчивому развитию в г. Йоханнесбург в 2002 г.

Глобальная рецессия вследствие наступления мирового финансо-экономического кризиса в 2008 г. создает необходимость рассмотре-ния устойчивого развития с позиции триединого подхода как единство эколого-социо-экономической системы. Устойчивое развитие в докладе «Рио 20*» в 2012 г. обеспечивается за счет становления «зеленой экономики». Для решения экологических проблем на Парижском саммите ООН в 2015 г. предлагается внедрение безуглеродных технологий в производство. На повестке дня 75-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН в 2020 г. состоят вопросы о биологическом разнообразии, обеспечении свободного доступа к современным источникам энергии. Сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу обсуждается на Климатическом саммите в апреле 2021 г. в г. Нью-Йорк.

Цифровая трансформация промышленных предприятий. Высокая ресурсная зависимость, сверхпотребление природных ресурсов промышленных предприятий истощает запасы полезных ископаемых, а технологическая осталось производства увеличивает в разы объемы твердых и жидких выбросов и отходов, ухудшающих состояние окру-

жающей среды. Решение глобальных проблем в стране требует ускоренного инновационного технологического развития, создание ресурсоэффективного и ресурсосберегающего производства с высоким экспортным потенциалом. Переход к четвертой промышленной революции позволяет повысить конкурентоспособность и достичь устойчивого развития промышленных предприятий на рынке за счет цифровой модернизации технологий.

Тренды четвертой промышленной революции. Изучение трендов четвертой промышленной революции позволяет определить важность решения экологических, экономических, социальных проблем (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Тренды четвертой промышленной революции

Тренды	Сущность	Эффект
Развитие искусственного интеллекта	Создание «умных заводов»	Рациональное использование ресурсов
Автоматизация производства	Замена механического труда автоматизированным	Повышение спроса на новые профессии, сокращение отходов
Развитие цифровых платформ	Создание сети продавцов и покупателей продукции	Повышение спроса на продукцию, сотрудничество между странами
Разработка инновационных материалов	Внедрение на производство материалов с высоким сроком эксплуатации	Сокращение выбросов в окружающую среду
Развитие цифровых технологий	Установка радиочастотных маячков-определителей	Повышение контроля производства продукции
Создание цифровых продуктов	Производство цифровых продуктов	Сокращение использования природных ресурсов
Безуглеродная энергетика	Использование альтернативных источников энергии	Сокращение выбросов парниковых газов
Трехмерная печать	Создание продуктов инновационным способом	Повышение привлекательности предприятий на рынке

Примечание. Сост. по: [6, с. 62].

Таким образом, трансформация концепции устойчивого развития обусловлена глобальными вызовами. Повышение роли промышленных предприятий в обеспечении конкурентоспособности страны в мире требует учета экономической, экологической, социальной составляющих устойчивого развития. Негативное влияние деятельности промышленных предприятий на экологию и общество способствует развитию цифровой экономики и переходу на ресурсосберегающие технологии производства.

Библиографический список

1. Губайдуллина Т. Н., Лазарчик А. И. Противоречивость процессов реализации концепции устойчивого развития на современном этапе развития общества // Казанский экономический вестник. 2014. № 5 (13). С. 107–110.
2. Калькова Н. Н. Обзор научных подходов к определению сущности понятия «устойчивое развитие» // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2016. № 3. С. 159–163.
3. Крючкова О. М., Гузенко А. Д. «Зеленая экономика» как элемент устойчивого развития: современное состояние и перспективы // Концепт. 2016. Т. 35. С. 44–48.
4. Немцев И. А. Концептуальная модель устойчивого развития // Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being. 2015. № 6. С. 139–165.
5. Цуркан Н. В., Шведов Д. В. Концепция устойчивого развития на современном этапе развития общества // Актуальные тенденции и инновации в развитии российской науки: сб. науч. ст. М.: Изд-во «Перо», 2019. С. 165–170.
6. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Изд-во «Э», 2016.

УДК 338.27

Н. Н. Пасмурцева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инструменты государственного стратегического планирования и прогнозирования в социально-экономическом развитии национальной хозяйственной системы

Аннотация. В статье исследуются вопросы инструментария государственного стратегического планирования и прогнозирования. Выполнен обзор основных инструментов государственного стратегического планирования, используемых в РФ. Сформулированы особенности инструментов государственного стратегического планирования, применяемых в РФ для решения задач социально-экономического развития.

Ключевые слова: государственное стратегическое планирование; инструменты планирования и прогнозирования; национальная экономика.

Проблемы формирования системы государственного стратегического планирования и прогнозирования с целью решения задач социально-экономического развития и обеспечения безопасности национальной хозяйственной системы достаточно длительное время оставались на втором плане. Период начала 1990-х гг. в России в условиях становления рыночных отношений ознаменовался практически пол-

ным отказом от директивного планирования. Имели место ситуации, когда в начале календарного года так и не был принят государственный план и бюджет. Однако, после периода 1990-х гг. положение о важности государственного планирования постепенно возвращается, происходит смена приоритетов в системе планирования.

В РФ роль стратегического государственного планирования и прогнозирования в социально-экономическом развитии национальной хозяйственной системы значительно повысилась в последнее десятилетие, что связано с глобальными изменениями в мировой экономической системе, влиянием на экономику крупных международных и национальных компаний, усилением роли надгосударственных структур, необходимостью развития пространственного планирования.

Повышение эффективности и качества государственного стратегического планирования и прогнозирования зависит от ряда факторов: своевременности обновления нормативной правовой базы, регламентирующей деятельность в области государственного стратегического планирования и прогнозирования; возможностей финансирования и привлечения иных ресурсов, направленных на реализацию мероприятий и достижение запланированных индикаторов стратегий и прогнозов социально-экономического развития; целесообразности применения методов системного анализа, прогнозирования и стратегического планирования; применяемых инструментов государственного стратегического планирования.

Ключевая цель государственного стратегического планирования заключается в эффективном распределении ресурсов государства посредством использования соответствующих путей, способов и инструментов достижения целей в интересах устойчивого социально-экономического развития и повышения экономической безопасности как РФ в целом, так и ее отдельных территорий. Таким образом, вышеизложенным обусловлена актуальность и практическая значимость данного исследования.

К основным современным инструментам государственного стратегического планирования и прогнозирования относятся: стратегический план или стратегия, прогноз, программа и проект.

Эти понятия регламентируются федеральным законодательством, в частности основным нормативным правовым актом в области стратегического планирования Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 31 июля 2020 г.) (далее – ФЗ-172).

В целом можно отметить, что прогноз носит индикативный характер и представляет собой возможности развития того или иного социально-экономического явления или процесса в средне- или долгосрочной перспективе.

В ФЗ-172 сформулированы определения понятий «стратегический прогноз» и «прогноз социально-экономического развития». Стратегический прогноз, в первую очередь, предполагает формулирование рисков и угроз социально-экономического развития и национальной безопасности РФ. В свою очередь, в Прогнозе социально-экономического развития определяются перспективные направления и ожидаемые результаты функционирования национальной хозяйственной системы.

Стратегический план (стратегия) социально-экономического развития РФ – это инструмент директивного порядка, являющийся обязательным к исполнению, и содержащий цель, задачи, долгосрочные приоритеты, этапы реализации, ответственных лиц и ресурсное обеспечение социально-экономического развития национальной экономики.

При этом прогноз и стратегия рассматриваются ФЗ-172 на национальном уровне и на уровне субъекта РФ, а стратегия еще и на муниципальном уровне.

Государственной программой является «документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимовязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации»¹.

Государственная программа является составляющей бюджета, обоснованием бюджетных расходов с точки зрения результатов².

В структуру государственной программы как инструмента программно-целевого управления входит мониторинг, в рамках которого на основе системы целевых индикаторов можно оценить эффективность бюджетных расходов.

В «Положении об организации проектной деятельности в Правительстве РФ», утвержденном Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 (в ред. Постановления Правительства РФ от 10 июля 2020 г. № 1019) проект рассматривается как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений». При этом также сформулирована специфика федерального, регионального и ведомственного проектов.

¹ Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 (с изм. и доп. от 16 апреля 2020 г.).

² Приходченко О. С. Государственная программа как инструмент стратегического планирования в регионе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 8 (18). С. 116–121.

В целом проект как инструмент государственного стратегического планирования имеет строго сформулированную цель, связанную с созданием или развитием конкретного объекта. В отличие от программы, которая может иметь длительные сроки реализации, проект может возобновляться и имеет четкие сроки завершения.

Исходя из вышеизложенного, выделим основные особенности инструментов государственного стратегического планирования, применяемых в РФ для решения задач социально-экономического развития:

1) инструменты государственного стратегического планирования, используемые в РФ, ориентированы на их применение в долгосрочном периоде;

2) определения понятий инструментов государственного планирования сформулированы в федеральном законодательстве;

3) имеют идентичную структуру, включающую: паспорт, цели и задачи, основные направления или план мероприятий, сроки реализации, ответственных исполнителей в лице конкретных органов исполнительной власти или должностных лиц, в зависимости от специфики инструмента, финансирование, а также целевые индикаторы и показатели;

4) прогнозы, стратегии, программы и проекты, разрабатываемые в рамках инструментария государственного стратегического планирования, носят комплексный многоцелевой характер;

5) общей ключевой целью используемых инструментов является планирование и прогнозирование социально-экономического развития РФ, ее территорий, отраслей, сфер государственного и муниципального управления, а также обеспечение национальной безопасности.

А. Е. Плахин, М. В. Селезнева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка устойчивости связей интегративной структуры в зависимости от факторов институционального окружения¹

Аннотация. Статья содержит исследование зависимости устойчивости связей в интегративной структуре от факторов финансовой поддержки, оказываемой в рамках программ институционального стимулирования деятельности хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: интегративные структуры; институциональное стимулирование; финансовая поддержка.

Институциональный подход расширяет количество субъектов, взаимодействующих в сетевых интегративных структурах, объединяя в группу объектов исследования ключевых поставщиков, партнеров, потребителей, государственные органы и надзорные органы [4; 5]. Следовательно, можно констатировать, что институциональная теория формирует одну из самых устойчивых методологий управления интегративными структурами, изучая различные коллективные формы взаимодействия, этот подход предлагает многообещающие управленческие инструменты для организации сетей, будь то бизнес-сферы, инновационные системы, отрасли или кластеры [2; 3].

Интегрированные бизнес-структуры объединяют более половины мировой промышленности и торговли. Наиболее выражена тенденция к объединению и укрупнению предприятий характерна для развитых экономик таких стран как США, Германия, Япония. В перечисленных странах зарождались и формировались основные теоретические принципы стратегического управления, основные принципы корпоративного структурообразования и опыт применения этих методических основ в построении компаний-гигантов [1].

В теории менеджмента вопросы поиска организационных форм взаимодействия хозяйствующих субъектов рассмотрены достаточно подробно, однако новый всплеск интереса к процессам бизнес-интеграции был обусловлен процессами сетевизации экономики. Новыми

¹ Публикация подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 р_а «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

формами взаимодействия становятся структуры, основанные на цифровизации, глобализации и новом витке интеграции экономики.

В современной научной литературе говоря об интеграционных образованиях авторы могут иметь в виду следующие типы объединений:

объединения холдингового типа, основанные на владении капиталом хозяйствующего субъекта или его частью, через паи или акции;

объединения унитарного типа при концентрации капитала и соответствующих полномочий по управлению у одного собственника;

проектные объединения, действующие на основе сложной системы контрактов, формируемые, как правило, для создания мегаобъектов инфраструктуры.

В качестве метода исследования зависимости формирования устойчивых связей в интегративной структуре от факторов институционального окружения применялся корреляционный анализ, в которых в качестве результирующих показателей использовались коэффициенты, отражающие существенность прямых и обратных связей. При этом положительное влияние соответствует прямой зависимости между результирующим и факторным показателем, а отрицательное влияние соответствует обратной зависимости между результирующим и факторным показателем. Результаты исследования приведены на рис. 1–3.

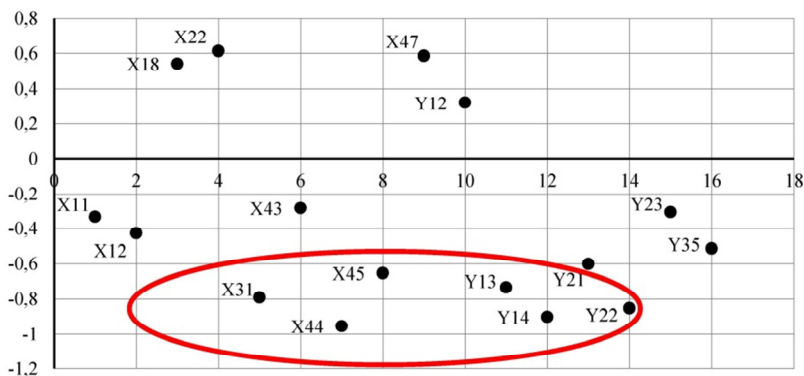


Рис. 1. Распределение коэффициентов корреляции по фактору «Среднее время получения разрешения на строительство»

Как видно на рисунке, фактор «Среднее время получения разрешения на строительство» является существенным для четырех участников интегративной структуры и оказывает обратное воздействие на устойчивость сформированных связей. Улучшение ситуации в возможности формирования основных средств, строительство помещений

в регионе способствует росту количества потенциальных потребителей и снижает сложившийся уровень интеграции.

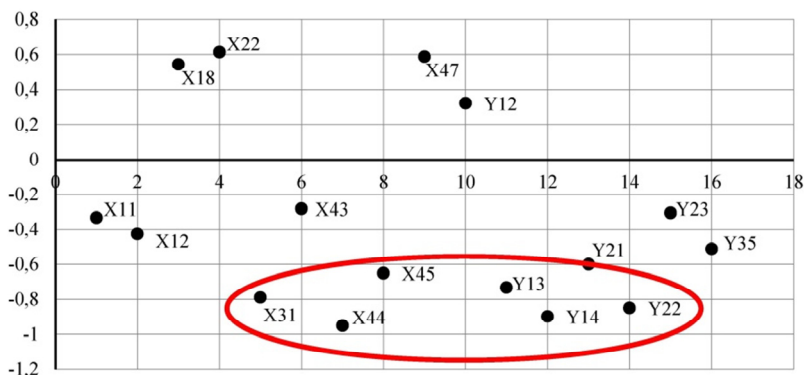


Рис. 2. Распределение коэффициентов корреляции по фактору «Оценка деятельности органов власти по выдаче разрешений в сфере строительства»

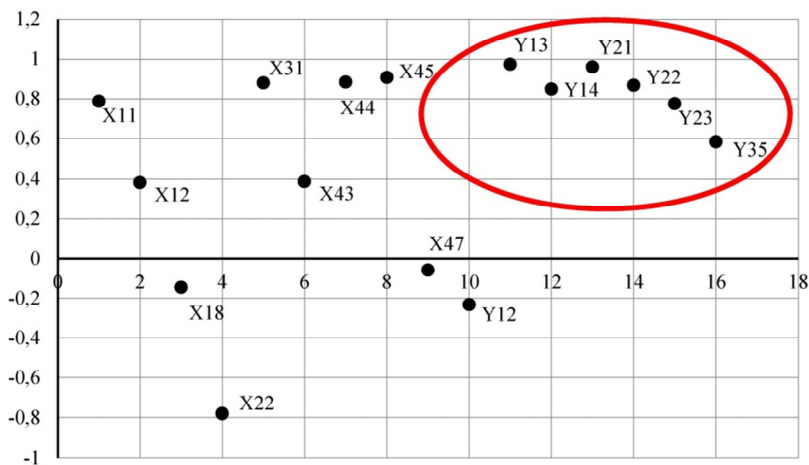


Рис. 3. Распределение коэффициентов корреляции по фактору «Оценка деятельности органов власти по лицензированию отдельных видов деятельности»

Аналогичная ситуация складывается при воздействии на устойчивость связей в интегративной структуре фактора «Оценка деятельности органов власти по выдаче разрешений в сфере строительства», это обу-

словлено схожестью воздействия на конкурентную среду в отраслях сбыта компании.

Фактор «Оценка деятельности органов власти по лицензированию отдельных видов деятельности» однозначно имеет существенную прямую связь с для большинства участников интегративной структуры, поскольку сфера деятельности связана с производством и реализацией лекарственных препаратов и является лицензируемым видом деятельности. Рост связанности сетевой интегративной структуры при совершенствовании процессов лицензирования вызван взаимообусловленностью фактора наличия лицензии у отдельных участников производственно-распределительного процесса.

Подводя итоги оценки воздействия факторов институционального окружения на устойчивость связей сетевой интегративной структуры, можно сделать вывод, что наибольшее прямое воздействие на данные связи оказывает группа факторов, связанных с финансовой поддержкой, обеспечением доступности кредитных ресурсов, предоставлением условий льготного налогообложения. Подобная ситуация напрямую связана с оценками собственниками и руководителями компаний, входящих в сетевую структуру эффективности своей деятельности. Факторы, упрощающие доступ к финансовым ресурсам, формируют у данной группы стейкхолдеров представления об эффективности выбранной модели деятельности, правильности сформированных хозяйственных связей и соответственно устойчивости сетевой интегративной структуры.

Библиографический список

1. *Высочина М. В., Сульма А. И.* Развитие методического подхода к оценке устойчивого развития интегрированных бизнес-структур // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1 (50). С. 150–157.
2. *Попов Е. В.* Институты регионального развития экономики знаний // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 4 (139). С. 2–7.
3. *Inemek A., Matthysens P.* The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks // *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42, issue 4. P. 580–594.
4. *Möller K., Svahn S.* How to influence the birth of new business fields – Network perspective // *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38, issue 4. P. 450–458.
5. *Ogorodnikova E. S., Plakhin A. E., Kochergina T. V., Guseva T. I., Selezneva M. V.* The effectiveness of state support for entrepreneurs in the markets of social services in rural areas // *Espacios*. 2019. T. 40, no. 25.

О. И. Попова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровой маркетинг как фактор устойчивого развития бизнеса в период пандемии

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные тренды развития цифровых маркетинговых коммуникаций в период пандемии COVID-19, позволившие бизнесу минимизировать потери и выйти на уровень устойчивого развития. Данные инструменты активно используются компаниями в условиях снятия ограничений.

Ключевые слова: цифровой маркетинг; пандемия COVID-19; устойчивое развитие бизнеса.

Пандемия COVID-19 внесла в маркетинговую деятельность всех компаний серьезные коррективы. В связи с необходимостью быстро реагировать на происходящие изменения, в большинстве сфер бизнеса трендом стал ситуативный маркетинг. Нужно было быстро пересматривать маркетинговые инструменты для поддержания и сохранения бизнеса. Значительные изменения произошли в таких бизнес-процессах, как управление персоналом, маркетинг, маркетинговые коммуникации, планирование, онлайн-продажи. Именно цифровые технологии позволили снизить негативное влияние на экономику предприятий и стать обязательным условием для выживания и устойчивого развития.

В научной литературе существуют различные подходы к понятию «Цифровой маркетинг». Его рассматривают как раздел маркетинга [1], понимают, как теорию и методологию организации маркетинга [4], как инструмент продвижения в сети Интернет [1]. Но все подходы характеризуют цифровой маркетинг как систему инструментов для взаимодействия бизнеса и клиентов с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий и электронных устройств. Цифровой маркетинг реализуется в двух видах: в онлайн и офлайн пространствах. У каждого вида свой инструментарий. В онлайн пространстве используются SEO оптимизация, SMM, контекстная, вирусная, баннерная реклама, таргетинг, реклама в мобильных приложениях и т. д. В офлайн пространстве используются QR-коды на различных источниках; теле- и радиореклама; SMS-сообщения [4].

За первый месяц после объявления карантинных мер количество активных пользователей сети Интернет выросло в среднем на 8 %.

Увеличилось на 75 % количество просмотров новостного контента на YouTube. Аудитория Facebook превысила 2 млрд чел. Возросла популярность интернет-приложений для удаленной работы, в том числе Zoom, Skype, Microsoft Teams, а также приложений для домашних кинотеатров и игр, спорта и фитнеса [5].

Электронный бизнес стал предпринимательской деятельностью с использованием информационных технологий и глобальных сетей, чтобы создать прибыль [2]. Основным продуктом в электронной коммерции стала информация. В условиях онлайн-продаж происходит процесс взаимодействия субъектов бизнеса купли-продажи товаров и услуг при помощи компьютерных сетей и мобильных гаджетов. То есть это не только операции купли-продажи, но и полное сопровождение процессов формирования спроса на продукцию и услуги, а также обработка заказов онлайн и обмен информацией между партнерами [3]. На основе этого отметим, что объем рынка электронной коммерции России составил в 2020 г. 30,6 млрд долл. [2].

Пандемия коронавируса внесла свои коррективы во все сегменты глобального рынка маркетинговых коммуникаций. Рассмотрим основные инструменты цифрового маркетинга, позволившие бизнесу устойчиво пройти все ограничения, связанные с пандемией.

1. Активно начал развиваться омниканальный маркетинг. Присутствие компании на нескольких платформах (в социальных сетях, приложениях, на сайте, в блогах и электронной почте) позволило расширить клиентские базы и получить синергетический эффект в достижении маркетинговых целей.

2. Введение искусственного интеллекта позволило анализировать поведение потребителя и модели поиска информации. Развивались директ-маркетинг, службы поддержки, продающие сайты, автоматическое оповещение клиентов, облачные технологии, системы автоматизации документооборота.

3. Разработанные технологии дополненной реальности (AR) и иммерсивные технологии помогли потребителям подбирать правильный макияж, одежду, мебель и т. д. без присутствия продавца-консультанта.

4. В процесс взаимодействия с клиентом активно внедрялись чат-боты, которые по прогнозам экспертов, в 2021 г. возьмут на себя 85 % общения. Это позволило посетителям сайта получать ответы на вопросы в любое удобное для них время 24/7.

5. Развитие технологий Интернета вещей (IoT) помогало потребителям контролировать и совершать определенные действия на основе полученной информации.

6. Разработка и использование сервисов для сбора данных о пользователях социальных сетей и мессенджеров (Big Data) позволило

компаниям собирать, продавать и анализировать эту информацию для принятия маркетинговых решений. Кроме того, аналитика, полученная с помощью сервисов для опроса, помогала государству принимать превентивные меры по защите интересов различных слоев населения.

7. Определился тренд на адаптацию маркетинговых каналов под индивидуальные запросы потребителей с учетом национальности, религии, интересов, ограничений в возможностях здоровья и т. д. Это повлияло на контент изображений и видео, темы для обсуждения в социальных сетях и блогах. Маркетологи более внимательно начали отслеживать проблемы, которые волновали потребителя.

8. В условиях ограничений и угрозы здоровью, появилось повышенное внимание пользователей к экологическим проблемам и социальной ответственности брендов. Это повлияло на развитие социально ответственного маркетинга. Многие бренды размещали на своих цифровых ресурсах баннеры, видео, показывающие ответственное отношение к окружающей среде, чем завоевывали уважение и приверженность бренду.

9. Активное использование пользовательского контента для продвижения своих товаров и услуг помогло увеличить аудитории социальных сетей, выявить наиболее лояльных, получить обратную связь о бренде в виде мнений клиентов и т. д. Кроме того, пользовательский контент не являлся рекламой бренда и не вызывал отторжения, а, наоборот, вызывал интерес. Особенно активно этот инструмент подхватили молодые пользователи – миллениалы и поколение Z [6].

10. Появился инфлюенс-маркетинг. Бренды начали активно привлекать знаменитостей и блогеров из Instagram или с YouTube, которые дают рекомендации и делятся опытом по использованию товара или получению услуги.

Перечисленные инструменты позволили компаниям, включившим их в список маркетинговых коммуникаций не только выжить в условиях ограничений, но и выйти на устойчивое развитие бизнеса.

Библиографический список

1. *Векшинский А. А., Тывин Л. Ф.* Интернет-маркетинг как новое направление в современной концепции маркетинга взаимодействия // *Технико-технологические проблемы сервиса.* 2012. № 2 (20). С. 102–108.
2. *Венглер С., Хильдман Г., Восебин Ю.* Цифровая трансформация в продажах как развивающийся процесс // *Бизнес и промышленный маркетинг.* 2021. № 4. С. 599–614.
3. *Гужина Г. Н., Ежкова В. Г.* Трансформация современного бизнеса в условиях пандемии // *Инновации и инвестиции.* 2021. № 2. С. 221–224.
4. *Перова А. А.* Интернет-маркетинг: сущность, задачи, преимущества // *Экономика и бизнес.* 2018. № 9. С. 132–135.

5. *Путерова А. Ю., Пушкарёва А. А.* Social media marketing в условиях пандемии // Наука. Общество. Государство. 2020. Т. 8, № 3. С. 225–232.

6. *Попова О. И.* Взаимодействие бренда с поколением Z в условиях цифровизации // Коммуникации в эпоху цифровых изменений: сб. материалов IV Международ. науч.-практ. конф. / под ред. А. Д. Кривоносова (Париж – Санкт-Петербург, 16–20 ноября 2020 г.). Paris: L’Harmattan; СПб.: СПбГЭУ, 2020. С. 212–215.

УДК 330.3

Л. А. Раменская

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу об определении границ экосистемы¹

Аннотация. Статья посвящена выявлению наиболее перспективного подхода к определению границ экосистем бизнеса. Сделан вывод о предпочтительности подходов через подверженность институциональному воздействию и принадлежности к сети создания ценности.

Ключевые слова: экосистема бизнеса; границы; сложность; сеть ценности.

В настоящее время экосистемы стали одной из востребованных исследователями и практиками концепций описания реалий современного бизнеса. Для того, чтобы стать полноценным объектом экономического анализа, экосистема должна быть однозначно идентифицируема. Граница является одной из важных идентификационных характеристик, позволяющих выделить экосистему из ее окружения.

Вместе с тем, конкретизация границ экосистемы наталкивается на ряд трудностей. Во-первых, трудности, обусловленные тем, что экосистема представляют сложную открытую систему, обменивающуюся ресурсами и информацией с внешней средой, в которой отношения между компонентами важнее их самих. Во-вторых, в соответствии с первоначальным определением Дж. Мура [4], компоненты экосистемы бизнеса подвержены коэволюции, следовательно, состав участников и их роли в экосистеме постоянно трансформируются.

Исследуя сложные адаптивные системы Р. Cillers предлагает переосмыслить представление о природе и месте границ [3]: для сложных

¹ Публикация подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 p_a «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

социальных систем, граница играет скорее роль функциональной, поведенческой и коммуникативной характеристики, нежели выполняет ограничительную функцию; сложная социальная система может существовать в виртуальном пространстве, поэтому представление о ее непрерывности в пространстве является ограниченным. Следовательно, несмежные подсистемы могут быть частью нескольких взаимопроницающих систем, а также каждый компонент системы имеет короткий выход «к внешней стороне системы». Таким образом, не существует внутреннего пространства системы, не имеющего внешних связей.

На основе этих замечаний и с учетом характеристик экосистемы можно сделать несколько важных выводов относительно природы границ экосистемы:

граница экосистемы не периметр, а важная функциональная составляющая, позволяющая составить более полное представление о ее взаимодействии с окружением;

границы экосистемы динамичны, поэтому при определении границ не должна ставиться задача четкой фиксации границ экосистемы.

Основные способы идентификации границ экосистем можно разделить на основании анализа дефиниций. На основе анализа 27 различных дефиниций экосистем, были выделены три основных группы, каждая из которых содержит отдельный подход к определению экосистемы бизнеса, которые могут пересекаться в отдельных определениях.

1. Довольно распространенной является точка зрения о том, что экосистема является частным случаем фокальной межорганизационной сети, в соответствии с чем, ее границы определяются на основе *выявления взаимосвязи с лидером*. Эта взаимосвязь может иметь двоякую природу. С одной стороны, лидер может формировать архитектуру экосистемы, создавая ее компоненты исходя из понимания логики ее развития, в том числе используя инструменты слияния и поглощения.

Экосистемами такого рода являются платформы, стремящиеся к монополизации деятельности во всех направлениях. Например, экосистема Alibaba Group включает 700 различных бизнесов в самых разных направлениях. Подобным образом формируется экосистема Сбера, которая включает сервисы на множестве рынков: финансы, развлечение, транспорт, образование, недвижимость, питание и пр.

Другой аспект взаимосвязи с лидером касается подверженности участников экосистемы правилам и принципам, интерфейсам взаимодействия, сформированными лидером экосистемы. По нашему мнению, этот аспект следует выделить отдельно, поскольку в данном случае участники экосистемы могут приходиться самостоятельно, принимая «правила игры» экосистемы.

В этом случае граница экосистемы определяется через следование единым стандартам взаимодействия.

Наиболее яркими примерами являются платформы в сфере традиционного промышленного производства, формируемые Siemens и General Electric, которые создают единые стандарты взаимодействия в процессе «умного производства».

2. Вторая группа определений базируется на *локализации экосистем* [1] как одной из наиболее важных характеристик. Наиболее часто экосистема выделяется по принадлежности к территории присутствия (например, Кремниевая долина), отрасли или сферы деятельности, или их комбинации (цифровая экосистема Москвы).

3. Основоположником третьего подхода к определению экосистем является R. Adner, который предлагает рассматривать экосистему как «согласованную структуру множественной совокупности партнеров, которым необходимо взаимодействовать для реализации основного ценностного предложения» [2, р. 40]. В этом случае ключевым моментом является совместное создание ценности (co-creation) участниками экосистемы.

В данном случае, границы экосистемы могут быть определены через *принадлежность отдельных субъектов к сети создания ценности*.

Идея сетей создания ценности развивает концепцию «цепочки создания ценности», введенную в оборот экономико-управленческих наук М. Портером [5]. Последователи развили эту идею применительно к сети организаций, в которой каждый этап создания ценности для клиента может обеспечиваться несколькими организациями, что позволяет говорить о сети создания ценности (value chain network).

Вместе с тем, применение к экосистемам концепции создания ценности требует дополнительных оговорок.

Во-первых, для экосистем сомнительной является сама идея о последовательном создании ценности, присущая традиционному производству, но не отражающая многообразие способов создания цифровых продуктов.

Во-вторых, что экосистема характеризуется наличием множественных взаимосвязей участников и их косвенное взаимовлияние, которые не могут быть разложены на парные связи цепочек создания ценности.

Для определения наиболее перспективных подходов к определению границ экосистем бизнеса было проведено их сопоставление (см. таблицу).

На основе сопоставления можно сделать вывод о том, что несмотря на то, что на сегодняшний день границы реально существующих экосистем наиболее часто описываются либо посредством локализации, либо посредством выявления непосредственной взаимосвязи с лидером, наиболее универсальными перспективными с точки зрения тео-

рии сложности являются подходы определения границ через подверженность институциональному воздействию и принадлежности к сети создания ценности.

Сущностные характеристики подходов к определению экосистем бизнеса

Параметр	Взаимосвязь с лидером через отношения непосредственного контроля	Подверженность институциональному воздействию	Локализация	Принадлежность к сети создания ценности
Суть	Экосистема ограничена архитектурой, формируемой лидером	Экосистема ограничена нормами и правилами лидера экосистемы	Участники экосистемы определенным образом локализованы	Экосистема ограничена ценностным предложением
Преимущества	Явная определенность	Универсальность	Наиболее часто встречается в практике	Универсальность
Ограничения подхода	Не позволяет описывать экосистемы без лидера или с переменным лидерством	Сложность выявления в случае латентных правил взаимодействия	Не позволяет описывать виртуальные системы	Сложность идентификации, поскольку граница подвержена постоянной трансформации
Область применения	Цифровые платформы	Применима к экосистеме любого типа	Территориальные, отраслевые, университетские экосистемы	Применима к экосистеме любого типа

Границы экосистем представляют собой характеристику, позволяющую уменьшить сложность при идентификации и анализе экосистем. При этом следует избегать чрезмерного упрощения представления о границах и переоценивать их роль в описании экосистемы.

Библиографический список

1. *Клейнер Г. Б.* Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1 (59). С. 40–45.
2. *Adner R.* Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43, no. 1. P. 39–58.
3. *Cillers P.* Critical Complexity. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2016. 312 p.
4. *Moore J. F.* Predators and prey – A new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71 (3). P. 75–86.
5. *Porter M. E.* Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. Ch. 1. P. 11–15.

И. И. Рахмеева, М. В. Клейменов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Перспективы вовлечения студентов экономического университета в предпринимательство в субъектах РФ

Аннотация. Статья посвящена готовности обучающихся экономических вузов заниматься бизнесом. Актуальность обусловлена необходимостью восстановления предпринимательской активности в регионах. Опрос студентов УрГЭУ выявил высокую заинтересованность в открытии своего дела и сдвиги по видам деятельности.

Ключевые слова: социологический опрос; развитие предпринимательства; экономический университет; экономическое образование; молодой предприниматель; посткризисное восстановление.

Фактором устойчивого развития региона выступает постоянное пополнение факторов производства, в число которых входит человеческий капитал. В структуре трудящегося населения особую роль играют предприниматели как организаторы производства и создатели инноваций [5], и наибольшую значимость они имеют для регионов индустриального типа [1; 3].

Свердловская область обладает высоким промышленным и инновационным потенциалом, однако кризисные явления в мировой и российской экономике, длящиеся с 2015 г., привели к уменьшению числа предпринимателей в регионе на четверть. Еще одним шоком для развития области стала пандемия COVID-19, ударившая преимущественно по сферам услуг, в частности общественного питания и туризма.

Восполнить ряды предпринимателей могут выпускники экономических вузов. Что определяет актуальность цели исследования – понять готовность студентов к открытию бизнеса, в том числе в разрезе сфер деятельности.

Достижение цели обеспечено проведением социологического исследования среди студентов очной формы обучения бакалавриата одной из ключевых образовательных организаций экономического профиля Свердловской области – Уральского государственного экономического университета. Выборка соблюдена, данные исследования репрезентативны. 655 студентов прошли опрос в феврале – марте 2021 г. Распределение опрошенных:

1) по структурным единицам: Институт менеджмента и информационных технологий – 24,6 %; Институт экономики – 27,3 %; Институт

торговли, пищевых технологий и сервиса – 32,1 %; Институт финансов и права – 16 %;

2) по курсам: первый курс – 38 %, второй курс – 23 %, третий курс – 19 %, четвертый курс – 19 %;

3) по направлениям подготовки наибольшие группы составили экономика – 27 %, менеджмент – 9,9 %, юриспруденция – 9,6 %, торговое дело – 7,9 %.

Опрашиваемым задавали вопросы относительно их планов открыть свое дело после выпуска в периоды поступления в университет и проведения опроса. В целом статистика примерно сохранилась. Так, при поступлении 50,9 % студентов собирались заняться бизнесом, в ходе обучения их доля незначительно уменьшилась до 48,4 %. Если при поступлении 30 % не собирались становиться предпринимателями, то в ходе получения образования, наоборот, их доля уменьшилась до 27 %. Освоение образовательных программ заставило задуматься и увеличило долю затрудняющихся ответить с 18,9 до 24,7 %.

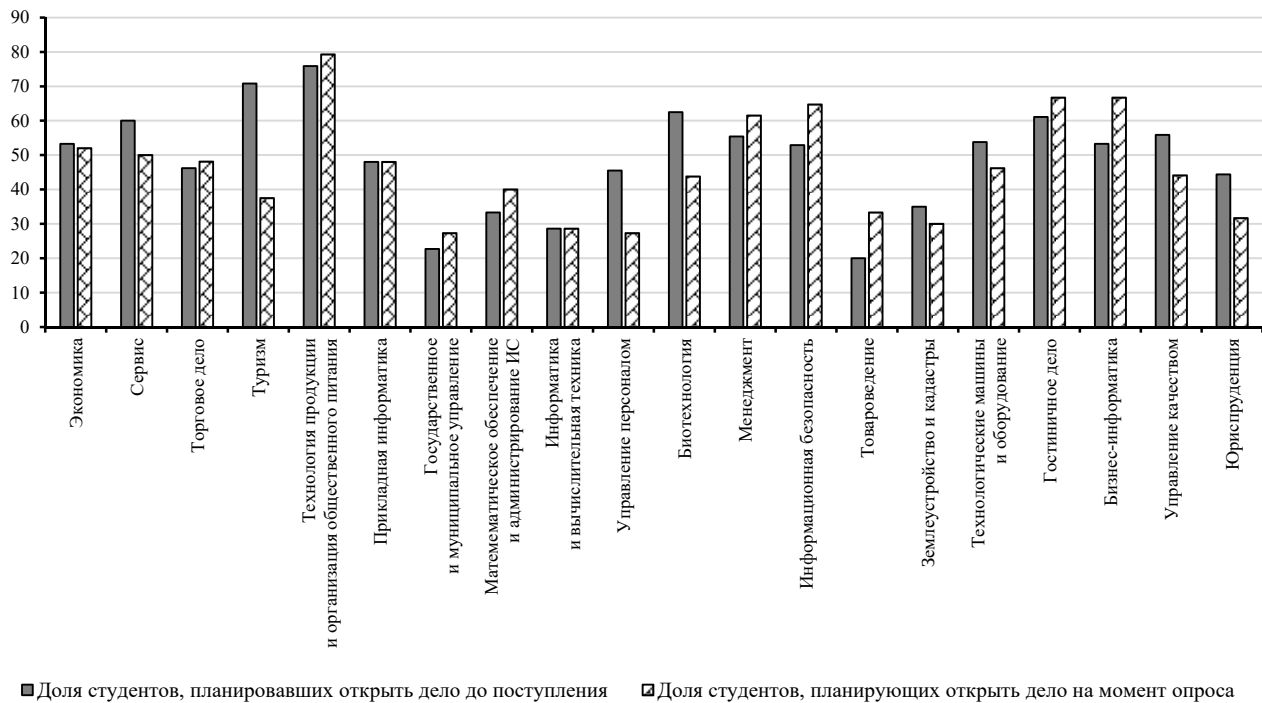
В разрезе направлений подготовки (см. рисунок) наибольший интерес к предпринимательству стабильно проявляют студенты направлений, связанных с организацией питания, пищевыми технологиями (79 %) и сервисом (50 %).

Пандемия COVID-19 оказала колоссальное негативное воздействие на сферу туризма, наблюдаем существенное сокращение желающих открыть свое дело среди студентов данного направления подготовки (падение с 70 до 37 %).

Свердловская область рассматривается как перспективный центр новой индустриализации для всей страны. Однако, опрос показал снижение заинтересованности в предпринимательстве среди студентов в традиционных промышленных сферах (по направлению «Технологические машины и оборудование» падение с 53 до 46 %, по «Управление качеством» падение с 55 до 44 %), а также по передовому направлению подготовки «Биотехнология» (уменьшение с 62 до 43 %).

Одна из ключевых задач вузов на современном этапе – подготовка инновационных кадров [2]. Положительная динамика для развития цифровой экономики, цифрового предпринимательства [4] проявляется в росте спроса на открытие дела выпускниками направлений подготовки «Математическое обеспечение и администрирование информационных систем» (рост с 33 до 40 %) и «Информационная безопасность» (рост с 52 до 64 %).

Таким образом, почти половина выпускников экономического университета могли бы пополнить ряды предпринимателей региона, если создать для этого необходимые условия. При этом они могли бы восполнить постпандемийный провал в сферах общественного питания



Распределение опрошенных по направлениям подготовки, %

и сервиса, а также создать задел в областях, перспективных для развития инновационной и цифровой экономики. Какие именно меры поддержки со стороны выпускающей образовательной организации и локальных органов власти нужны для этого – предмет дальнейших исследований.

Библиографический список

1. *Буньковский Д. В.* Оценка потенциала малого и среднего производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2011.
2. *Дмитриев Н. Д.* Формирование инновационных кадров в условиях становления постиндустриальной экономики // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в современных условиях: сб. XII Междунар. студ. науч.-практ. конф. (Оренбург, 12 мая 2020 г.). Волгоград: Сфера, 2020. С. 22–29.
3. *Кулагина Н. А., Лысенко А. Н.* Оценка уровня развития человеческого капитала машиностроительных предприятий в условиях цифровой экономики // Вестник НГИЭИ. 2020. № 1 (104). С. 96–106.
4. *Умнова М. Г., Бусалова А. Д.* Обзор тенденций в цифровизации предпринимательства и менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 6. С. 1689–1700.
5. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. М.: Экономическая мысль Запада, 1982.

УДК 35

Д. В. Резниченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Современные коммуникативные технологии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления

Аннотация. В статье анализируются современные коммуникативные технологии по взаимодействию органов государственной власти и местного самоуправления с населением и формированию положительной повестки дня. Уделяется внимание специфике коммуникативных технологий в сфере государственного управления.

Ключевые слова: органы государственной власти; коммуникативные технологии; государственное и муниципальное управление (ГМУ); спин-докторинг; имидж.

Рассматривая коммуникативные технологии в сфере государственного управления, необходимо определить их специфические характеристики.

Во-первых, коммуникативные технологии в ГМУ имеют неэкономический характер, т. е. не направлены на получение прибыли.

Во-вторых, органы государственной власти при взаимодействии с общественностью могут использовать властные механизмы, в том числе и механизмы принуждения.

В-третьих, коммуникативная политика в ГМУ в меньшей степени ориентирована на инструменты рекламы, которые давно являются стандартными для коммуникативной политики любой коммерческой организации.

В-четвертых, коммуникативная политика органов государственной власти и местного самоуправления базируется на информационном ресурсе и средствах массовой информации, учредителями которых и являются органы власти.

Также необходимо отдельно отметить важность этической составляющей в коммуникативной политике именно органов государственной власти, так как содержание коммуникации и используемые технологии влияют на большие социальные группы или общество в целом.

Рассмотрим самые основные виды коммуникативных технологий в сфере государственного и муниципального управления.

1. Реактивные коммуникации, которые предполагают информирование общественности о уже прошедших событиях и действиях властей.

2. Про активные коммуникации предполагают подготовку общественного мнения к какому-либо событию посредством подконтрольных СМИ. Чаще всего данный вид технологий используется при подготовке общественного мнения к непопулярному решению, например этот вид технологий активно использовался государственной властью в рамках реализации пенсионной реформы и повышения возраста выхода россиян на трудовую пенсию.

3. Технологии спин-докторинга являются весьма популярными в государственной коммуникативной политике. Задачей спин-докторинга является работа с информационной повесткой дня посредством СМИ, формирование положительной тематики новостей для заказчика технологии и «скрутка» негативной информации. Рассмотрим их более подробно.

Технологии «раскрутки темы». Целесообразно использовать при формировании положительной повестки дня. К конкретным приемам данной технологии относятся следующие действия органов власти и служб по связям с общественностью.

Формирование положительного контекста. Суть приема заключается в публикации в средствах массовой информации материалов о проблемах, которые благоприятным образом отразятся на имидже органа власти или местного самоуправления. Например, строительство

новой дороги, открытие объектов социальной инфраструктуры в муниципальном образовании, для федеральной повестки – индексация пенсий, повышение заработной платы работников бюджетной сферы и т. д.

Минирование информационного поля. Включает в себя предварительную публикацию материалов, которые касаются будущего сенсационного события. В теории и практике связей с общественностью данный прием относится к стратегии «большого события».

Целевой подход. Предполагает разработку и подачу информации органами государственной власти для конкретных целевых групп, чаще всего в качестве таковых могут выступать социально-профессиональные группы.

Анимация. Анимация – это демонстрация аудитории реального или режиссированного действия, в котором проявляются лучшие качества государственного служащего или политика. Например, открытие президентом Керченского моста или участие мэра города в общегородском субботнике.

Использование статистики – подача информации с использованием специально подобранной статистической информации с целью построения убеждающей коммуникации.

«Наши люди в толпе». Прием заключается в демонстрации посредством СМИ положительной реакции населения на представителя государственной власти, причем акцент должен быть сделан не на личности служащего, а на эффекте от его выступления или появления на публике.

Общее мнение. Прием базируется на таком свойстве массовой и индивидуальной психики как конформизм. Посредством массовой коммуникации создается видимость мнения, что большинство граждан поддерживает конкретное решение власти или конкретного политика на выборах. Расчет прост – неопределившаяся в своем мнении часть аудитории примкнет к «победившему большинству».

Ложная утечка информации. Предполагает сознательную дезинформацию относительно секретности данных, так как аудиторию зачастую привлекает не сама информация, а манера ее подачи, в данном случае ее «секретность».

Технологии «скрутки темы». Необходимость в применении данной группы технологий возникает, когда необходимо снять негативную для органов государственной власти тему с повестки дня. К стандартным технологиям «скрутки темы» относятся следующие.

Переключение внимания или «сбивка» с темы. Прием предполагает вытеснение нежелательной темы с повестки путем подмены другой не менее актуальной темой. Например, проблемы внутренней политики страны можно нивелировать показом беспорядков, войн и эпидемий за рубежом.

«Замыливание» темы. Предполагает активное подключение к нежелательной теме второстепенной информации. В итоге население устает от потока однообразной и скучной информации и общественное внимание можно переключать на другую тематику.

Активизация информационных помех. Прием заключается в подключении к нежелательной теме диссонансирующих материалов. Данный прием в специализированной литературе может называться «неоднозначным информированием». Тем не менее, суть приема остается неизменной – запутывание населения посредством подачи противоречивой информации о проблеме или событии.

Дискредитация темы посредством выхватывания из нежелательной темы самого слабого или скучного элемента коммуникации и его массивное позиционирование. Уже классическими в рамках данного приема стали фразы «Денег нет, но вы держитесь», «Государство не просило вас рожать» и т. д.

Стратегия юмора – уход из нежелательной тематики через ее вербальное преувеличение. Иными словами, можно рассказать целевой аудитории анекдот на данную тему или шутку тем самым «закрыв» нежелательную для коммуникации тему.

Таким образом, можно сделать вывод, что современный арсенал коммуникативных технологий потенциально позволяет органам государственной власти и местного самоуправления осуществлять эффективную коммуникацию с населением, направленную на формирование положительного имиджа базисного субъекта коммуникации.

УДК 332.25

Е. В. Рожков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие бизнеса в условиях трансформации экономики (на уровне муниципалитета)

Аннотация. Анализируется необходимость трансформации экономики нашей страны с целью сокращения отставания от развитых стран, в частности при внедрении цифровых технологий. Отмечается недостаточная разработанность нормативно-правовой базы в этой сфере. Возможность прорыва в условиях трансформации рассматривается на примере бизнес-компаний муниципального образования город Пермь.

Ключевые слова: цифровизация; бизнес; компания; регион; цифровые платформы.

Во всем мире интерес к цифровой экономике проявляют не только ученые из разных сфер деятельности, но и Мировой банк, опублико-

вавший результаты исследований, Организация экономического сотрудничества и развития и т. д. [1, с. 80]. Современное развитие экономики нашей страны отстает от развитых европейских стран и стран азиатского региона, с точки зрения внедрения цифровых технологий.

Платформенная экономика меняет ведение бизнеса и предоставления услуг. Человечество сталкивается с очередной революцией в экономике, в которой способы, используемые людьми работают и взаимодействуют друг с другом, быстро меняются. Это изменение можно считать еще больше фундаментальным, чем во времена других промышленных революций: изобретение паровых двигателей в конце XVIII в., внедрением массового производства в конце XIX в., внедрение массовой вычислительной техники в конце XX в. Изменения, которые происходят в современном мире являются фундаментальными, так как развитие инноваций и распространение новых технологий, происходит намного быстрее, чем во времена предыдущих промышленных революций [4, с. 93].

В 2021 г. в городе Перми (Пермский край) прошла стратсессия «Стратегия цифровой трансформации Пермского края – 2030», на которой присутствовали руководство региона и города, а также представители госкорпорации «Ростех», Министерства информационного развития, АНО «Цифровая экономика» и Центра стратегических разработок. Прошедшая стратсессия была посвящена подходам по исполнению Указа Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», а именно, такой национальной цели, как цифровая трансформация ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления.

Муниципальное образование город Пермь является не типичным городом – миллионником, с точки зрения современного развития. Возможно, с точки зрения благоустройства и комфортности городской среды есть пробелы и соответственно, отставание от других крупных муниципальных образований – столиц регионов, но есть и моменты, в которых Пермь является лидером развития в нашей стране. Одним из таких моментов является исполнение национальных проектов, в том числе по внедрению процессов цифровизации в повседневную жизнь городских жителей. Планируется, что в Перми будет создана «Цифровая долина», в которой компании будут развиваться IT-проекты. Ее цель, это доводить IT-проекты до стадии, когда выгоду от них получат люди, которые их используют (большая часть жителей города Перми). В основном, проблемы связаны с отсутствием нормативных документов или с нормативной базой являющейся самой по себе сложной к пониманию по ее исполнению, в необходимости разработке подза-

конных актов и разработке документов на региональном и муниципальном уровнях.

На уровне региона требуется установления выгодных условий для развития IT-бизнеса. К положительному примеру можно отнести компанию «Фотоника». Ведущие ученые и компании объединились, чтобы создать первый в России центр компетенций по этому направлению («Фотоника») и разрабатывают технологии медицинской диагностики многих заболеваний. Также, для перспективного направления предпринимателям в IT-бизнесе можно отнести цифровизацию креативных индустрий (разработка различных игр, внедрение цифровых технологий в области музыки, искусства, кино и т. д.).

В настоящий момент в Пермском крае реализуется утвержденная «Концепция развития цифровой экономики Пермского края», которая определяет спрос и предложение на продукты и услуги сектора информационно-коммуникационных технологий [2].

С 2020 г. Пермский технопарк «Morion Digital» в соответствии с рейтингом Ассоциации кластеров и технопарков России вошел в группу «А+», что говорит о его высоких технических показателях и возможности разработки любых платформ для региона. Внедрение цифровых платформ, невозможно без модификации гражданского и отраслевого законодательного регулирования, направленного на стимулирование конкуренции между различными платформами в отрасли, а также, необходимо усиление антимонопольного законодательства, с учетом ограниченной конкуренции. И, соответственно, как и при внедрении чего-либо нового, имеются ряд трудностей, которые необходимо будет преодолевать [3]: естественное сопротивление ряда традиционных структур управления; недостаток опыта в построении подобного рода платформ; определенная «инертность» городских жителей при использовании таких цифровых платформ и т. д.

В целях реализации программы по цифровизации, местным органам власти при получении субсидии из федерального бюджета, следует направить их на финансирование мероприятий по созданию цифровой платформы вовлечения граждан в решение вопросов городского развития, например как «Активный горожанин», в соответствии с требованиями национального стандарта «Умный город». Также, при условии финансирования (софинансирования) федеральным и (или) региональным бюджетом, при внедрении цифровых технологий и платформенных решений «Умный город», можно будет достичь снижения потерь энергоресурсов, снизить уровень аварийности коммунальных сетей и в дальнейшем улучшить качество жизни населения муниципального образования благодаря высокому уровню и качеству работы IT-компаний.

Библиографический список

1. Белоусов Ю. В., Тимофеева О. И. Методология определения цифровой экономики // Мир новой экономики. 2019. № 13 (3). С. 79–89.
2. Болотов А. М. Анализ концепции развития цифровой экономики Пермского края в 2018–2024 годах // Современная торговля: теория, практика, инновации: материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 15-летию Пермского торгово-экономического образовательного комплекса (ассоциации) «Торговое образование» (Пермь, 15 ноября – 11 декабря 2018 г.). Пермь: Изд-во Перм. ин-та (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова. С. 67–72.
3. Ирхин Ю. В. Эффекты использования цифровых технологий в модернизации государственного управления в России // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 15: Материалы XIX Нац. науч. конф. с междунар. участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения» (Москва, 18–19 декабря 2019 г.). М.: ИНИОН РАН, 2020. Ч. 1. С. 111–115.
4. Стеблюк И. Ю. Типизация платформенных концепций // Инновации и инвестиции. 2020. № 2. С. 93–96.

УДК 338

К. В. Ростовцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Последствия цифровизации в сфере образования

Аннотация. В статье освещается вопрос последствий процессов цифровизации для сферы образования. Отмечается, что для россиян цифровизация в сфере образования ведет к изменениям в образовательных стандартах, реорганизации образовательного процесса, изменению роли преподавателя, формированию новых компетенций населения.

Ключевые слова: цифровизация; компетенции; исследование.

Современная система образования должна в полной мере отвечать требованиям развития цифровизации в российском обществе, обеспечивая базу для роста производительности труда, использования новых типов труда, используя преимущества дистанционного обучения, основанного на онлайн-технологиях [2]. Влияние цифровых технологий на образование приводит к глобализации рынка образовательных услуг, становятся доступными образовательные программы мировых лидеров образования: США, Великобритании, Китая и др. (рис. 1).

Сфера онлайн-образования показывает стабильный рост и по прогнозам специалистов достигнет к 2030 г. 10 трлн долл. США. Структура рынка онлайн-образования представлена на рис. 2.

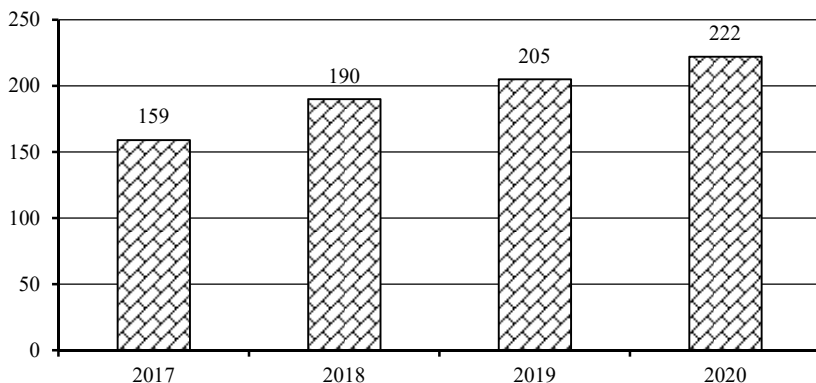


Рис. 1. Мировой рынок онлайн-образования, 2017–2020 гг., млрд долл. США [1]

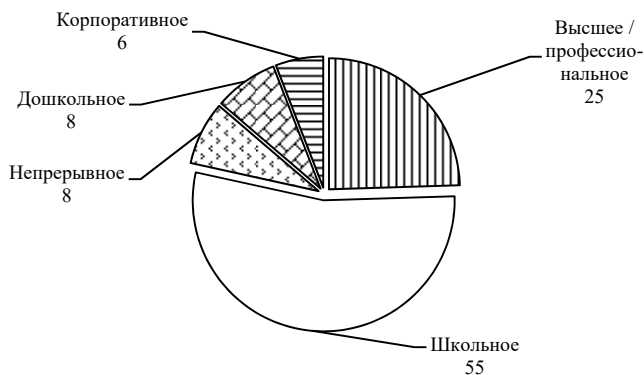


Рис. 2. Структура мирового рынка онлайн-образования, 2020 г., %

Наиболее востребованными сегментами онлайн-образования являются изучение иностранных языков, онлайн-репетиторство, подготовка к офлайн тестированию, корпоративные программы непрерывной подготовки сотрудников. Исследователями отмечаются следующие основные тренды в онлайн-обучении:

- фрагментаризация курсов, длительность фрагмента 1–3 мин;
- геймификация контента;
- технологии виртуальной и дополненной реальности;
- популяризация онлайн-обучения прикладным навыкам.

Мировыми лидерами онлайн образования являются США, страны Латинской Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона.

В России по данным Росстата наибольший сегмент онлайн-образования занимает школьное образование (35 %), за ним идет высшее профессиональное (25 %) и немногим отстает дошкольное образование (24 %) (рис. 3).

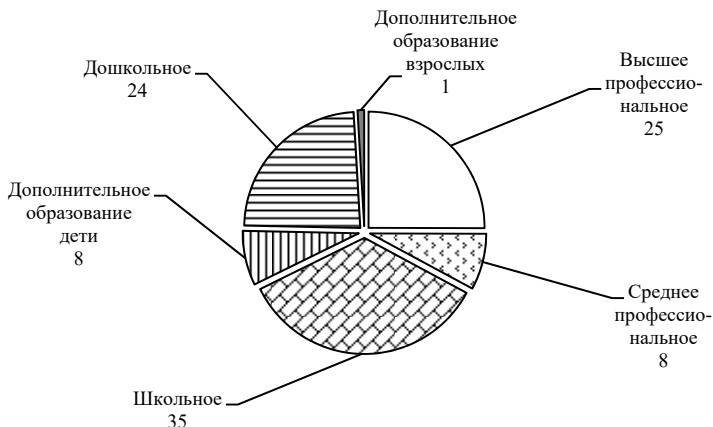


Рис. 3. Структура российского рынка онлайн-образования, 2020 г., %

К основным факторам развития онлайн-обучения в России можно отнести территориальную удаленность образовательных центров от широкого круга обучающихся, наличие доступа к широкополосному Интернету и государственная и общественная поддержка проектов.

Среди наиболее крупных онлайн платформ необходимо выделить:

«Открытое образование», включает курсы, изучаемые в российских университетах. Платформа создана Ассоциацией «Национальная платформа открытого образования», учрежденной ведущими университетами – МГУ им. М. В. Ломоносова, СПбПУ, СПбГУ, НИТУ «МИСиС», НИУ ВШЭ, МФТИ, УрФУ и Университет ИТМО;

«Coursera» объединяет курсы для самоподготовки в профессиональной сфере;

«Лекториум» – академический образовательный проект, объединяющий медиатеку и видеолекции ведущих преподавателей России;

«Универсарium» – платформа, объединяющая курсы для детей, обучение играм, рисованию, мультипликации.

Последствия цифровизации для россиян в сфере образования приводят к изменениям в образовательных стандартах, реорганизации образовательного процесса, изменению роли преподавателя, формированию новых компетенций населения. Использование цифровых техно-

логий снимает границы выбора источника информации и включает обучающихся в самостоятельный поиск контента, развивает творческие способности в процессе обучения.

Таким образом, последствия цифровизации в области образования укладываются в три тенденции. Первая предполагает расширение цифровых компетенций российских граждан, получение навыков работы с цифровыми технологиями, компьютерной техникой, конструирование и обмен образовательным контентом в цифровой среде. Вторая тенденция предполагает увеличение доступности образовательных ресурсов и как результат – массовый охват населения. Третья тенденция – рост адаптивности образовательных программ, возможность построения индивидуальных траекторий обучения для широкого круга пользователей цифрового контента.

Библиографический список

1. Мокроносов А. Г., Огородникова Е. С. Факторы развития цифровых технологий обрабатывающих производств // *Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: материалы I Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 11 октября 2019 г.). Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2019. С. 405–411.

2. Овчинникова И. Г., Плахин А. Е. Цифровые технологии в управлении развитием предприятия индустрии гостеприимства // *Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии – 2020: материалы II Междунар. науч.-практ. конф.* (Екатеринбург, 27 ноября 2020 г.). Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. С. 152–166.

УДК 338

П. П. Рыскин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Профессионализация спорта в России

Аннотация. В статье рассматриваются примеры институционализации спортивных практик. Результатом данного процесса становится оформление института профессионального спорта в России.

Ключевые слова: профессиональный спорт; институт; управление.

Спорт в нашей стране, как и за рубежом, в немалой степени зарождается в военно-физкультурной сфере. По историческим свидетельствам уже в системе физического воспитания славян большое место занимали игрища, связанные с культовыми обрядами. Они посвяща-

лись Матери – земле, богу солнца Яриле, богу Перуну. Игрища состояли из плясок, песен, хороводов, из разнообразных игр и физических упражнений, имевших состязательный характер [2].

Спортивные состязания имели большое распространение в средневековый период. Обратим внимание, что даже перед битвой русские воины устраивали зрелищные единоборства. Широкое распространение имели кулачные бои, поднятие тяжестей, соревнования конников в вольтижировке и др.

Институционализация спорта в России происходит параллельно с другими развитыми странами. В период зарождения буржуазных отношений до революции в России формируется сеть спортивных обществ, секций, сборных команд по олимпийским видам спорта. Россия становится по европейским меркам спортивной державой, представители которой в целом ряде видов спорта стали доминировать. Широкое распространение получила система спортивного совершенствования П. Ф. Лесгафта, которая включала не только подготовку к спортивным соревнованиям взрослых спортсменов, но и детей школьного возраста (от элементарной подготовки (7–12 лет) до выработки физических качеств, обеспечивающих высокие спортивные результаты) [4].

В советский период институт спорта в значительной степени усиливает свое значение. Возрастает его роль в повышении боеготовности Красной, а затем Советской Армии. Акцент первоначально был сделан не на спорт высших достижений, а на развитие массовой физкультуры и спорта, прежде всего, связанными с приоритетными направлениями военно-физкультурной подготовки.

В послевоенный период в стране активно развиваются не только традиционные для Советского Союза виды спорта, но и те, которые распространены за рубежом. Партийно-государственная политика в области спорта, осуществляемая в данный период, рассматривается на одном уровне, что и другие виды противостояния в ходе «холодной войны». Развитие спорта высших достижений получает огромное значение. В то же время спорт формально остается любительским. Институт профессионального спорта развивается в латентной форме, формируется система профессионалов по факту, любителей по социальному статусу. Часто такую систему сами советские и российские спортсмены называют «подснежной».

В современной России спорт приобретает новые институциональные формы [1]. Прежде всего, происходит профессионализация многих видов спорта:

- 1) спорт становится более зрелищным;
- 2) возникает индустрия спорта, спортивных достижений и соревнований;

3) российский спорт в большей мере интегрируется в мировой.

Что касается теоретического рассмотрения проблемы становления институтов спорта, то необходимо отметить следующее. В социологии физической культуры и спорта постоянно происходит пересмотр основных категорий, их взаимосвязей и структуры. Так внутри категории спорт выделяют две подкатегории. Весь спорт делят на массовый и спорт высших достижений. Это общее мнение большинства специалистов. Структура массового спорта – его составляющие – не вызывает дискуссий среди российских специалистов, как теоретиков, так и практиков.

Но взгляды на структуру другого направления спортивного движения – структуру современного спорта высших достижений – в методических и управленческих литературных источниках значительно различаются. Одни авторы делят его на олимпийский и профессиональный спорт, другие – на профессиональный сверх достижений и профессиональный коммерческий.

Профессиональный спорт выступает в качестве института профессионального развития личности, ее профессионального самоопределения. Профессиональный спорт – это специализированный вид трудовой деятельности, направленный на получение (производство) в ней в состязательной форме высоких достижений путем систематических духовно-телесных упражнений. Отсюда данный институт может рассматриваться и как компонент сферы профессиональной занятости, и как автономно существующий социально-технологический способ демонстрации в зрелищной форме духовно-телесных возможностей человека.

Профессиональный спорт в качестве социального института включается в структуру физической культуры, оказывает воздействие на формирование корпоративных отношений и ценностей среди людей, вовлеченных в процесс функционирования и развития данного института. Отсюда профессиональный спорт можно представить в виде комплексного института, нацеленного на обеспечение как экономических, так и более широких социально-культурных функций, на удовлетворение потребностей, как общественного производства, так и личности. Поэтому профессиональный спорт играет большую роль в социализации спортсменов.

Таким образом, профессиональный спортсмен действует в рамках институциональной системы современного спорта, перформативной и идеологизированной. Чтобы демонстрировать высокий результат спортсмен полностью посвящает себя спорту. Это обуславливает необходимость получения от спорта доходов для удовлетворения социально-статусных потребностей [3]. Такая ситуация характеризует специ-

фику профессионализации спорта в современном, в том числе, российском обществе. Очевидно, одним из важнейших предметов изучения феномена «спорта» с позиций социологической науки является анализ его как института профессиональной социализации, среды, отрасли становления спортсменов-профессионалов.

Библиографический список

1. Голощанов Б. П. История физической культуры и спорта. М.: Академия, 2002.
2. Столбов В. В. История физической культуры. М.: Просвещение, 1989.
3. Ryskin P., Kocheryan M., Davydova E. Self-identification features of professional athletes in modern Russia // Journal of Physical Education and Sport. 2019. Т. 19. № 2. С. 1118–1125.
4. State Formation and civilization. Oxford, 1982.

УДК 005.8

Я. В. Савченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие проектного менеджмента: современные тренды

Аннотация. В статье представлен обзор направлений развития методологии и инструментария проектного управления. Отмечается, что основным направлением является переход от процессного управления к практикам управления, что обусловило появление новых стандартов.

Ключевые слова: проектный менеджмент; проектные практики; стандарты; методология; инструментарий.

Современные условия функционирования требуют постоянного усовершенствования существующего инструментария управления организацией. Сфера управления проектами не является исключением. При этом наилучшие практики проектного управления становятся ориентиром для разработки новых стандартов и обновления уже существующих.

Ведущие практики проектного управления уже давно говорят о неэффективности применения классических подходов к управлению проектами при реализации значительной части проектов. В частности, так называемая водопадная (Waterfall) модель или каскадная разработка продукта, имеет существенные ограничения, снижающие ценность данного подхода в проектах, где точные требования к продукту в нача-

ле их реализации четко не определены. Тенденцией последнего десятилетия стало развитие так называемых гибких подходов управления проектами, таких как Agile, Scrum, Kanban, Lean и прочих, позволяющих более эффективно реализовывать проекты в условиях высокой неопределенности. Это в свою очередь привело к появлению гибридных подходов к управлению проектами, таких как Waterfall-Agile и Scrumban. Применение гибких и гибридных подходов к управлению проектами продолжают активно распространяться в сферах деятельности, не связанных с разработкой программного обеспечения.

Активная цифровизация в сфере проектного менеджмента увеличила количество компаний, активно внедряющих ПО, включая интегрированные информационные системы управления проектами. Согласно исследованию AIPM, KPMG и IPMA¹ 71 % организаций, принявших участие в опросе, применяют специализированное ПО с целью повышения эффективности управления и контроля за проектами, программами и портфелем проектов.

Последним трендом также стало использование искусственного интеллекта (ИИ), позволяющего перевести решение рутинных административных задач в автоматический режим и передать управление роботу, а также повысить качество анализа и прогнозов в ходе реализации проектов. И хотя многие компании относятся с осторожностью к применению ИИ, по результатам опроса² сегодня уже около 8 % компаний используют его в проектной деятельности.

Еще одним трендом в проектном управлении стало понимание тесноты связи между проектами и стратегиями компаний. Возросло понимание того, что проекты, программы и портфели проектов являются инструментами реализации стратегических целей компании.

Ведущие организации по стандартизации в сфере управления проектами за последние годы существенно пересмотрели содержание рамочных стандартов по управлению проектами, а также сводов знаний для специалистов данной сферы деятельности (см. таблицу).

Трансформация стандартов проектного менеджмента активно реализуется и в настоящее время. Так, в 2020 г. Международной организацией ИСО был принят новый базовый стандарт ISO 21502:2020 «Управление проектами, программами и портфелями – Руководство по управлению проектами», а в 2021 г. произошло обновление стандарта ISO 21500:2012 «Руководство по менеджменту проектов», у которого

¹ Кизеев В. Как эффективно сочетать лучшее в человеке и технологиях. URL: <https://www.e-executive.ru/management/itforbusiness/1992752-kak-effektivno-sochetat-luchshee-ot-cheloveka-i-tehnologii/>.

² Там же.

появилось новое название «Управление проектами, программами и портфелями — Контекст и концепции». Особенностью прошедшей трансформации стандартов от ISO 21500:2012 к ISO 21502:2020 и ISO 21500:2021 стал переход от процессного управления проектами к практикам управления проектами¹, предполагающим адаптацию существующих инструментов, подходов и методов проектного управления под условия реализации конкретного проекта, позволяющую управлять проектом более эффективно.

Основные отличия последних версий стандартов проектного менеджмента от предшественников

Предшествующий стандарт	Следующая версия стандарта	Отличия
ISB 3.0 (2006)	ISB 4.0 (2015)	Отсутствие возможности создания национального стандарта; изменение структуры описания каждой компетенции, ее содержательное наполнение различается в зависимости от объекта управления (проект, программа, портфель проектов); направленность на понимание руководителем проекта (программы, портфеля) стратегии развития организации и стратегической направленности проектов; 3 сферы компетентности проектного менеджера: люди, практика, контекст; 28 элементов компетентности, по каждому из которых есть Ключевые Показатели Компетентности (Key Competence Indicators, KCI)
PMBoK 5.0 (2013)	PMBoK 6.0 (2017)	Развитие методологии Agile, наличие дополнения к стандарту Agile Practice Guide; возрастание роли профессионализма менеджера проекта, введение нового понятия — Треугольник талантов PMI, охватывающего навыки лидерства, стратегического и технического управления проектами; увеличено количество процессов управления проектами до 49
ISO 21500-2012	ISO 21502-2020	Переход к практикам управления, которые привязаны к разным уровням управления и адаптируются в зависимости от типа проекта; четкое определение ролевой структуры; фокус на конечной полезности продукта проекта, эффектах от проектов; расширение границ управления проектом, появление пред-проектных и после-проектных практик управления; повышение роли Бизнес-кейса
	ISO 21500-2021	Описание общей структуры проектной деятельности в контексте организации на основе интегрированного подхода; ссылка на остальные стандарты семейства: ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504, ISO 21505

¹ *Новый базовый стандарт по управлению проектами ISO 21502:2020. Что нового и что это значит для проектного управления?* URL: <https://pmppractice.ru/events/2021/4277/>.

Предшествующий стандарт	Следующая версия стандарта	Отличия
РМBoK 6.0	РМBoK 7.0 (дата выхода 01.08.2021)	Переход от процессного управления к управлению, основанному на принципах (всего 12 принципов); переход от областей знаний к доменам исполнения проекта (8 доменов); собраны воедино все основные подходы к управлению проектами: предиктивный, agile и гибридный; появление новых эффективных инструментов, методов, моделей, подходов и артефактов; появление указаний по адаптации инструментов, подходов и процессов управления проектами к инфраструктуре и окружению конкретного проекта

Примечание. Сост. по: *Новый базовый стандарт по управлению проектами ISO 21502:2020. Что нового и что это значит для проектного управления?* URL: <https://pmpractice.ru/events/2021/4277/>; *Ликулев Е. О ключевых изменениях в Седьмой редакции РМBoK.* URL: <https://pm.expert/media/articles/pro-pmbok-7/>; *Полковников А. В. Определение требований к компетентности руководителей проектной деятельностью на всех уровнях управления организации / Сайт Singapore Academy of Corporate management.* URL: <https://singapore-academy.org/index.php/ru/obrazovanie/issledovaniya-i-konsalting/library/item/322-business-russia/>; *Темчина М. 7-ой РМBoK – конец классического проектного управления?* URL: <https://infostart.ru/1c/articles/1184273/>.

Не отстает от проектных практик и Американский институт управления проектами PMI, который в 2017 г. включил в РМBoK версии 6.0 отдельное дополнение к основному своду знаний Agile Practice Guide, посвященное гибким подходам к управлению проектами.

В 2021 г. планируется выход новой седьмой версии РМBoK, согласно которой предлагается переход от традиционного процессного управления к управлению по принципам.

Все тенденции развития проектного управления связаны с ростом количества и сложности проектов, реализуемых компаниями, ростом неопределенности условий их реализации, возрастанием ценности результатов проектов и других факторов, требующих от проектного менеджмента новых эффективных и универсальных инструментов, подходов и методов.

Ю. В. Саламатина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Мотивационно-ценностный компонент эмпатийной культуры персонала клиентоориентированной организации

Аннотация. В статье представлен анализ технологий управления клиентоориентированной организацией с позиций ценностного подхода. Выявлена взаимосвязь данного подхода и мотивационно-ценностного компонента эмпатийной культуры персонала. Автором дана подробная характеристика описанного компонента эмпатийной культуры и его влияния на эффективность функционирования клиентоориентированной компании.

Ключевые слова: эмпатийная культура; ценностный подход; клиентоориентированная компания; лояльность; вовлеченность.

В связи с глобальной трансформацией в сфере экономики, полностью поменялись условия работы современного менеджмента. Основными особенностями в настоящей изменившейся среде, в которой функционирует менеджмент, прежде всего, можно считать новые экономические отношения и методы управления организацией [1]. Кроме того, новые экономические отношения подразумевают взаимодействие между работодателями и сотрудниками, между сотрудниками и клиентами. Таким образом, в новых условиях развития экономики, потенциал персонала становится одним из основных экономических ресурсов, а если говорить о клиентоориентированной компании – то основным.

Согласно современным исследованиям, в систему ценностных ориентаций работника не входит ценность труда, как это было характерно для советского этапа развития экономики [4].

Личностные ценности наемного работника полностью меняют приоритеты в сфере менеджмента, трансформируя ресурсы управления в область социально-психологических проблем экономического поведения. Данное поведение, по мнению ученых, зависит от ценностных ориентаций сотрудника, что, в свою очередь, требует от ученых и управленцев разрабатывать новые подходы и методы управления [3; 4].

Исходя из выше изложенного, целью данного исследования является анализ мотивационно-ценностного компонента эмпатийной культуры персонала, которая является профессионально-личностным качеством любого сотрудника и технологий современного управления клиентоориентированной организацией.

Сама эмпатийная культура персонала не является предметом отдельных исследований в менеджменте. Лишь эмпатии и рефлексии посвящено ряд исследований, но данные качества изучаются в контексте корпоративной или организационной культуры или как профессиональное качество менеджеров высшего звена [5].

Как показало предыдущее исследование по эмпатийной культуре персонала клиентоориентированной организации, данное качество является профессионально-личностным, входящее в структуру организационной культуры также как клиентоориентированность, вовлеченность и лояльность сотрудника [5].

Кроме этого, изучив компонентный состав эмпатийной культуры персонала, одной из составляющих изучаемого качества, был выявлен мотивационно-ценностный.

Мотивационно-ценностный компонент эмпатийной культуры выделяется на основе применения ценностного подхода к управлению организацией. С точки зрения данного подхода в менеджменте выделяются такие категории управления, как:

экономико-организационные ценности: данная категория базируется на ценностях управления качеством труда и планированием;

категория социальных ценностей включает мотивы поведения сотрудника компании, его удовлетворенность, уважение, вовлеченность и лояльность;

ценности эмоциональной атмосферы компании основываются на чувстве доверия, свободы и приверженности к компании [1].

Таким образом, используя ценностный подход при управлении персоналом, можно улучшить производительность клиентоориентированной компании за счет оптимизации иерархических уровней в управленческих структурах. В классической иерархической структуре сотрудник рассматривается как зависимый работник, который не в состоянии брать на себя ответственность и за которым постоянно нужен контроль. В связи с этим, это повлекло увеличение количества руководителей среднего звена. Если же у сотрудника будет сформирован мотивационно-ценностный компонент эмпатийной культуры, то нет необходимости в увеличении менеджеров, а роль существующих руководителей будет заключаться в передаче системы ценностей и создании комфортных условий для профессионального развития и карьерного роста [2].

Развитый или сформированный мотивационно-ценностный компонент эмпатийной культуры персонала будет проявляться в ценностном отношении сотрудника к своим профессиональным обязанностям. Эмпатия, при этом, будет восприниматься как профессиональная ценность, что повлечет за собой совершенствование способности обрат-

ной связи и рефлексии, а также формирование вовлеченности и лояльности к своей профессиональной деятельности. А благодаря именно этим качествам повышается уровень лояльности клиентов к услугам или продуктам, что, в свою очередь, положительно сказывается на рентабельности клиентоориентированной компании [2].

Таким образом, проведенный анализ мотивационно-ценностного компонента эмпатийной культуры клиентоориентированного персонала и технологий современного управления с точки зрения ценностного подхода, позволяет сделать вывод, деятельность, основанная на разделяемых ценностях и мотивации труда, способствует достижению сотрудников более высокой производительности и привлечению больше потенциальных клиентов. Организации, которые стараются перейти на систему управления согласно ценностному подходу, понимают и ощущают достоинства такого управления. Персонал, в свою очередь, при такой системе управления будет более лоялен своей компании.

Библиографический список

1. *Алиев У. А., Сигов В. И.* Социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами промышленных предприятий при переходе к либерально-рыночной модели // Журнал правовых и экономических исследований. 2020. № 1. С. 105–109.
2. *Альмова О. С.* Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2019. № 15. С. 91–103.
3. *Апенько С. Н.* Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций // Омский научный вестник. 2010. № 1 (85). С. 72–74.
4. *Козлов А. П., Махалин А. И.* Ценностное регулирование клиентоориентированности (на примере медицинских организаций скорой помощи) // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2017. № 1 (45). С. 132–139.
5. *Саламатина Ю. В.* Компоненты организационной культуры клиентоориентированной компании // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 10 (120). С. 122–131.

К. Н. Самков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка эффективности финансирования государственных программ

Аннотация. Государственные программы призваны стать основным механизмом достижения национальных целей. В статье проанализированы зарубежные и отечественные исследования по данному вопросу. Установлено, что государственные программы в настоящее время фактически представляют собой документы планирования бюджетных ассигнований в неявной взаимосвязи с основными направлениями деятельности органов власти. Отмечается, что достижение более сложного качества программ как финансового механизма, обеспечивающего взаимосвязь бюджетных средств и ожидаемых результатов их использования, возможно после определения модели оценки эффективности финансирования программ.

Ключевые слова: государственная программа; финансы; финансирование; эффективность; оценка.

Одним из факторов, препятствующих реализации потенциала государственных программ как финансового института (подробнее в исследовании [5]), является отсутствие единого подхода к определению и оценке эффективности их реализации и финансирования. Действующая методология критически оценивается учеными-экономистами. Изучение эффективности государственного управления, проведения реформ и реализации отдельных мероприятий, деятельности органов власти и государственных учреждений продолжительное время находится в фокусе внимания зарубежных исследователей. Яркими примерами могут служить работы Ханса де Брюйна «Управление по результатам в государственном секторе» [3] и Майкла Барбера «Приказано добиться результата» [1].

Александр Кролл и Дональд Мойнихан [10] исследуют и сопоставляют реформы, проводимые исполнительной и законодательной властью в США, опыт нескольких программ управления эффективностью правительства: Government Performance and Results Act (сокращенно GPRA, в 1993 г.), Program Assessment Rating Tool (PART, 2002–2008), GPRA Modernization Act (GPRAMA, 2010). Согласно данному исследованию, если рассматривать реформы эффективности как партийные инструменты, используемые президентом США, это существенно ограничивает полезность проводимых изменений, поскольку отдельные государственные служащие всегда будут сопротивляться использова-

нию таких реформ в зависимости от того, представитель какой из партий является президентом страны.

Биюнг Хи Мин, Юнгмин О и Ральф С. Броуэр [9] освещают корейский опыт в части полезности обратной связи для повышения эффективности реализации государственных программ (Korean Performance Assessment Rating Tool, сокращенно K-PART). Данными авторами рассматривается вопрос активного и дифференцированного учета зависимости управленческих действий от обратной связи по результатам деятельности в общественных организациях. В исследовании установлено, что внутренняя информация является более полезным источником для повышения эффективности, когда имеются сигналы о недостатках реализуемой программы.

Проведенный Е. А. Фоминой и Ю. В. Ходковской [8] анализ отечественного и зарубежного опыта оценки эффективности программных документов позволяет данным авторам сделать вывод о том, что, несмотря на успешные зарубежные примеры применения различных методов при оценке эффективности государственных программ, ни одну из них нельзя полностью применить в России. Это объясняется различиями в моделях государственного устройства и бюджетной системы, а также уровнем развития экономики.

Оценки эффективности инструментов региональной политики, считает А. В. Котов [6], следует рассматривать в более широкой постановке, чем только как задачу осуществления финансового и административного контроля. Целесообразна позиция учета событий, ведущих к региональному развитию и улучшению программ, в рамках которых осуществляется их поддержка. Для отечественных исследований в сфере оценки эффективности проведения региональной политики важно переосмысление зарубежного опыта с неизбежной корректировкой на особенности.

Отдельные исследователи видят причину низкого качества института государственных программ именно в методике оценки эффективности их реализации. Так, Н. Н. Беланова [2] отмечает, что включение в программы показателей самими исполнителями приводит к занижению прогнозных значений и завышению сроков контрольных событий, имеет место слабая система соответствия индикаторов целям и задачам программ, а расчет, проводимый по сумме всех показателей, ведет в ситуации, когда невыполнение одних перекрывается перевыполнением других.

По мнению Р. В. Ерженина [4] цели отдельных государственных программ в РФ, разработанных как на федеральном, так и региональном уровнях, не конкретизированы, что впоследствии затрудняет оценку их достижения, а поставленные задачи не всегда необходимы и до-

статочны для обеспечения достижения цели. Установленные же показатели эффективности на самом деле не позволяют судить о достижении цели, ради которой была разработана та или иная программа.

А. М. Марголин [7] отмечает, что предоставление ответственным исполнителям государственных программ на федеральном и региональном уровнях широких полномочий разработки и применения методик оценки эффективности их реализации приводит к недостаточному обоснованным результатам их практического применения. К недостаткам методик оценки эффективности программ данный исследователь относит: принятие допущений о равнозначности индикаторов; формальные характеристики качества управления программой; использование алгоритмов оценки эффективности, приводящих к логически противоречивым результатам.

К настоящему времени в сложившейся практике государственного управления сформировалось несколько вариантов подходов к оценке эффективности программ и проектов, которые можно сгруппировать. Первую группу подходов объединяет понимание эффективности как результативности. Укоренившаяся традиция составления госслужащими отчетов о деятельности органов власти и учреждений такова, что в них зачастую включаются только успешные результаты деятельности.

Другая группа понимает эффективность как соотношение результата и затрат, представляя собой классический подход. Вместе с тем, данный способ оценки явно не работает на примере ситуации, когда у программы низкие результаты и при этом отсутствует финансовое обеспечение и комплекс им обеспеченных мероприятий. В таком случае, когда результат минимальный, но и не потрачено ни одного бюджетного рубля, эффективность будет высоко оценена. В связи с этим данный подход не представляется истинным. Более подробно соотношение категорий «результативность» и «эффективность» применительно к государственным программам мы рассмотрим ниже в настоящей статье на примерах.

Третья группа подходов понимает эффективность как удовлетворенность населения результатами той или иной государственной программы или проекта. Замысел данной оценки состоит в получении обратной связи от населения как конечного получателя полезных эффектов. При этом в применении данного подхода также содержатся проблемы. Так, зачастую при оценке эффективности выбирается спорная методология, которая игнорирует требования репрезентативности. Также имеет место искажение оценки, когда, например, населению предлагается оценивать результаты программ, ориентированных на развитие предпринимательства.

Что же в действительности представляет собой эффективность программы? Как произвести ее расчет? Допустим, одна из задач региональной программы – привлечение финансирования из федерального бюджета, например, на развитие сферы сельского хозяйства. Ответственный исполнитель представляет в своем годовом отчете информацию о сумме привлеченных средств, которая превышает запланированную (им самим) сумму в виде целевого значения показателя. В соответствии с установленной методологией данная задача программы оценивается контролерами как выполненная. Соответственно, программа в этой части также признается эффективной, поскольку целевой показатель достигнут, а заложенные финансовые средства освоены в полном объеме. Это яркий пример, но не эффективности, а результативности программы.

Эффективность как категория в общем виде нам представляется в полноте реализации имевшегося потенциала достижения цели, как в направлении максимизации результата при заданных издержках, так и в достижении экономности при достижении цели. В связи с этим для оценки эффективности необходим не только «числитель» (фактически достигнутый результат деятельности исполнителя), но и «знаменатель», выражающийся в имевшихся возможностях на пути решения той или иной задачи. Сопоставление «числителя» и «знаменателя» и определяет эффективность.

На рассматриваемом выше примере «числитель» известен, это сумма фактически привлеченных в регион федеральных средств на развитие сельского хозяйства. Для определения «знаменателя» и, соответственно, расчета эффективности решения задачи в нашем понимании, безусловно, необходима высокая компетенция и погруженность в отраслевую специфику госпрограммы со стороны оценивающего контролера. В примере «знаменатель» может быть вычислен с помощью расчета доли привлеченных регионом средств в общем их объеме федеральной поддержки. Если фактическая доля занимает не лидирующее место среди всех регионов страны, это станет поводом более детального изучения действий исполнителей программы. Главная задача оценки эффективности в данном подходе – выявить нереализованные, но фактически имевшиеся резервы, а затем сопоставить фактический результат с эталонным (гипотетическим).

Таким образом, в данном подходе в большей степени оценивается не результат программы сам по себе, на который могут оказывать определяющее влияние внешние факторы. Вместо этого под прицел попадает качество деятельности исполнителя в отчетном периоде – оценивается эффективность деятельности исполнителя по формированию и управлению реализацией государственной программы.

Библиографический список

1. *Барбер М.* Приказано добиться результата. Как была обеспечена реализация реформ в сфере государственных услуг Великобритании / пер. с англ. под науч. ред. Я. И. Кузьминова, А. В. Клименко. М.: НИУ ВШЭ, 2011.
2. *Беланова Н. Н.* Оценка эффективности государственных программ: ключевые индикаторы и показатели // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 10 (3). С. 487–502.
3. *Де Брюйн Х.* Управление по результатам в государственном секторе. Институт комплексных стратегических исследований. М.: РИСИ, 2005.
4. *Ерженин Р. В.* Цели в управлении региональными финансами: логико-содержательный анализ государственных программ // Управленческие науки. 2019. № 9 (2). С. 50–61.
5. *Князева Е. Г., Самков К. Н.* Финансирование и целеполагание государственных программ развития промышленности субъектов Российской Федерации // Финансы. 2021. № 3. С. 15–23.
6. *Котов А. В.* Оценка эффективности инструментов региональной политики // Экономика региона. 2020. Т. 16, вып. 2. С. 352–362.
7. *Марголин А. М.* Пути совершенствования методов оценки эффективности государственных программ // Экономическая политика. 2018. Т. 13, № 6. С. 54–81.
8. *Фомина Е. А., Ходковская Ю. В.* Финансово-экономические и организационно-правовые формы обеспечения эффективности реализации государственных программ: отечественный и зарубежный опыт // Экономика и управление. 2017. № 3 (147). С. 114–119.
9. *Vyung Hee Min, Youngmin Oh, Ralph S. Brower.* The Effects of Diverse Feedback Dynamics on Performance Improvement: A Typology of Performance Feedback Signals // Administration & Society. 2021. Vol. 53 (1). P. 123–157.
10. *Kroll A., Moynihan D. P.* Tools of Control? Comparing Congressional and Presidential Performance Management Reforms // Public Administration Review. 2021. Vol. 84, issue 4. P. 599–609. First Published: 11 September 2020.

УДК 338.24

А. В. Сарапульцева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Креативный менеджмент – специфика и цели

Аннотация. В статье рассматриваются особенности креативного менеджмента как системы управления, в рамках которой наиболее полно реализуются сущностные творческие силы человека. Креативный менеджмент исследуется как объект философского осмысления, выделяются его особенности, цели, инструментарий и мировоззренческие основания.

Ключевые слова: креативный менеджмент; креативность; креативное управление; философия менеджмента.

Требования сегодняшнего дня формируют необходимость изменения предприятиями инструментов и подходов к решению производ-

ственных задач, в силу того, что стандартные пути решения уже не способствуют повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. В этой ситуации все чаще выходом видится обращение к методам и инструментам креативного управления, способствующим профессиональному совершенствованию, развитию инициативности и творческого потенциала трудового коллектива. Именно креативный менеджмент может повысить конкурентоспособность предприятия на рынке, создать ему положительный имидж. Целью данной статьи является исследование основополагающих теоретических аспектов креативного менеджмента, обоснование важности применения его инструментов и методов в деятельности предприятий.

Менеджмент, как наука и этика нуждается в философской рефлексии по поводу своих оснований, форм, перспектив развития. Проблемы философского осмысления менеджмента, разработка философско-методологических вопросов управления выходят в последнее время на первый план в рамках, как отечественной философии экономики в целом, так и в частности философии менеджмента. Русская социально-философская мысль рубежа XIX–XX вв. активно исследовала проблемы управления (например, А. А. Богданов «Тектология», С. Н. Булгаков «Философия хозяйства»). Эта традиция продолжается в трудах современных отечественных философов. Наиболее актуальной областью исследования в силу особенностей современной экономической ситуации становится анализ феномена креативного менеджмента. Эта область исследования определяется комплексом ценностных ориентаций (социально-гуманитарные идеалы и нормы, формирующие мировоззренческую позицию субъектов управленческой деятельности), ориентированных на выработку нетрадиционных подходов в принятии управленческих решений. Исследованию предмета, истории, теоретико-познавательной специфики, а главное задач и перспектив философии менеджмента, ключевых понятий креативного менеджмента посвящены работы отечественных исследователей В. А. Канке, О. Г. Макаренко, О. С. Ворошиловой, В. С. Диева, Г. И. Ванюрихина, А. Г. Варфоломеева и др.

Под креативным менеджментом нами понимается менеджмент, обеспечивающий субъектам управления возможность выдвижения и развития нестандартных идей и предложений, приобретающих форму технологической или научной информации и воплощающихся в прикладной сфере. Результатом данных процессов должно стать повышение эффективности управления ресурсами и процессами, достижение поставленных целей с помощью творческих нестандартных подходов. Креативность как черта характера или основа принятия управленческих решений предполагает гибкость и оригинальность

мышления; умение продуцировать нестандартные решения проблемы; находить новые аспекты, возможности использования материала, ставить задачи и определять проблему [1].

Философское истолкование проблемы человека всегда предполагало в качестве сущностной характеристики человеческого сознания и деятельности их творческую природу, которую человек раскрывает прежде всего в своей трудовой деятельности. Креативный менеджмент способствует творческой реализации человека в сфере профессиональной деятельности, потому что нацелен на всестороннее и полноценное раскрытие его творческого потенциала. В то время как традиционные формы управления не акцентируются на раскрытии способностей и проявление инициативы трудящихся, они основаны скорее на беспрекословном выполнении персоналом установленных правил. Креативный потенциал компании реализуется в том числе и в принятии управленческих решений, что предполагает использование творческого потенциала всего трудового коллектива для разработки и внедрения управленческих решений, использования методов креативного мышления и креативного управления на всех ступенях принятия решений, повышение квалификации сотрудников и стимулирование их творческой самореализации путем поддержания творческой атмосферы в коллективе. Целью креативного менеджмента является принятие эффективных управленческих решений именно на основе формирования, оценки и отбора творческих инновационных идей [2].

В каких формах проявляется творчество в сфере креативного менеджмента? Однозначного ответа на этот вопрос нет в силу многогранности феномена творчества и его проявлений. Но мы можем видеть использование творческого потенциала, например, в расширении поля принятия допустимых решений или одобрения альтернативных стратегий при постановке задач. Инструментом креативного управления сегодня является многокритериальная оптимизация, используемая в анализе альтернатив, выборе метода оптимизации производственных процессов или критериев качества. Собственно, творческим процессом может рассматриваться создание условий и реализации экономических механизмов для формирования и использования интеллектуального потенциала коллектива. Простор для творчества предоставляет, например, выбор форм и мероприятий обеспечения эффективного контроля за выполнением производственных задач. Чем не интеллектуальный вызов – найти эффективную и одновременно недорогую систему контроля и т. д.?

Принципами современного креативного менеджмента являются новаторство и эффективное лидерство, настрой на инновации, готовность меняться в соответствии с требованиями момента, стратегия са-

моразвития и самосовершенствования, реализация творческого потенциала, производство уникального продукта.

Креативный менеджмент необходим, если стандартные способы управления неэффективны, например, в условиях активного противодействия конкурентов или при наличии противоречивых требований к организации производственных процессов, когда нет возможности обеспечить эффективное управление стандартными инструментами. Креативный менеджмент представляет собой специфическую систему управления, способную эффективно функционировать в кризисных ситуациях, применение креативного управления становится сегодня несомненным фактором конкурентного преимущества. В любой сфере деятельности выигрывает тот, кто внедряет инновации и реализует творческий потенциал.

Библиографический список

1. *Ванюрихин Г. И.* Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 122–143.

2. *Варфоломеев А. Г.* Креативный менеджмент в практической деятельности организации // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2015. № 2-1. С. 153–159.

УДК 005.95/.96

А. А. Смирнов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Решение проблем привлечения юношей на промышленное предприятие

Аннотация. В статье рассматривается пример решения проблемы возврата юношей, отслуживших в российской армии по призыву, в компанию, которая тратила материальные средства на их профессиональную подготовку на основе дуального обучения, путем организации сотрудничества с воинскими частями по примеру «шефства».

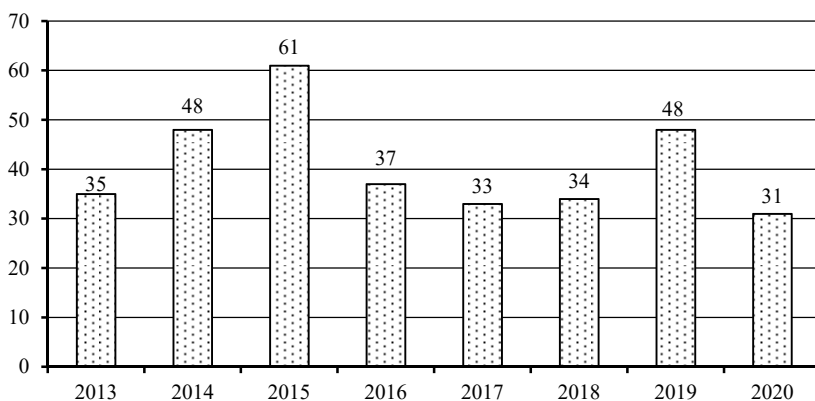
Ключевые слова: управление персоналом; привлечение персонала; взаимодействие с российской армией; управленческие технологии; обеспечение компании персоналом.

Менеджмент многих организаций опасается принимать на работу и учебу юношей, еще не отслуживших в рядах российской армии по призыву [3], поскольку средства на обучение тратятся в настоящее время, а отдачу можно будет получить только через год-два, и то, толь-

ко в том случае, если демобилизованный вернется на прежнее место работы, что не является распространенной практикой. За время службы по призыву часто изменяются ценности молодого человека, и он меняет сферу деятельности [5], в большинстве случаев это встречается, когда до службы юноша не проходил профориентационного консультирования, не выявлял свои профессиональные траектории развития [2]. Другая распространенная проблема связана с тем, что в организации, где юноша хотел бы работать, до призыва его на работу не берут, и он трудоустраивается, куда возьмут [1], с твердым намерением не возвращаться после службы.

Как показывают исследования [6], около 60 % вернувшихся из армии трудоустраиваются в течение нескольких месяцев, и еще около 10 % – начинают учиться или возвращаются к учебе. Этому способствует благоприятное социально-экономическое положение отслуживших [4]. Однако в период службы в армии молодые люди обычно полностью теряют связь с той гражданской организацией, где работали до призыва, и, даже если место работы им нравилось, считают, что не стоит возвращаться.

Для того, чтобы молодые люди возвращались на место работы, где они уже прошли обучение, на что были потрачены материальные средства организации, в ПАО «ЧТПЗ» осуществляется работа по сотрудничеству с воинскими частями, которых в компании называют «подшефными». В таких воинских частях служат от 30 до 60 % выпускников программы «Будущее Белой металлургии», проводимой Группой ЧТПЗ для подготовки работников в средних профессиональных учебных заведениях на дуальной основе для нужд компании (см. рисунок).



Динамика доли охвата ПАО «ЧТПЗ» «подшефных» воинских частей, %

Такое сотрудничество позволяет поддерживать связь с выпускниками программы в период службы в армии, а также привлекать новых работников. Для оценки эффективности работы с «подшефными» воинскими частями в ПАО «ЧТПЗ» ведется статистический учет юношей, закончивших программу, которые вернулись на предприятие после службы (см. таблицу). Данные показывают, что в среднем в компанию возвращается две трети отслуживших молодых людей, причем за время существования программы доля трудоустроенных колеблется от 40 до 90 %.

**Трудоустройство в ПАО «ЧТПЗ» юношей,
прошедших обучение по программе «Будущее Белой металлургии»
и отслуживших после этого в российской армии,
в период 2013–2020 гг., чел.**

Период	Численность выпускников-мужчин	Из них признаны годными к службе в армии	Отслужили после окончания обучения	Продолжают служить после окончания обучения	Трудоустроены после службы в армии	Доля трудоустроенных, %
2013	63	34	12	0	6	50,0
2014	83	42	20	0	13	65,0
2015	103	57	35	0	32	91,0
2016	146	81	30	0	23	77,0
2017	101	54	18	0	11	61,0
2018	239	185	63	0	31	49,0
2019	229	178	61	0	24	39,0
2020	263	204	54	57	44	81,0
<i>Итого</i>	<i>1 227</i>	<i>835</i>	<i>293</i>	<i>57</i>	<i>184</i>	<i>62,8</i>

Как показывает опыт, добиться 100 % возвращения юношей после службы в армии по призыву в компанию не представляется возможным, поскольку до службы часть молодых людей неверно представляет себе получаемую профессию, часть рассматривает программу как возможность получить среднее профессиональное образование, чтобы впоследствии работать в других сферах. Таким образом, опыт работы по сотрудничеству с воинскими частями можно признать успешным и рекомендовать его для применения в других крупных компаниях.

Библиографический список

1. Клячко Т. Л., Семионова Е. А. Трудоустройство молодежи на первую работу // Экономическое развитие России. 2019. Т. 26, № 12. С. 48–56.
2. Коронец О. А., Мельникова А. С. Карьерное ориентирование как инструмент формирования сферы профессионального развития молодежи // Human Progress. Т. 2, № 4. С. 3.

3. *Кулькова И. А.* Трудовое поведение человека на рынке труда. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2007.

4. *Пушина В. Н.* Социально-экономическое и правовое положение граждан, уволенных с военной службы // Российский университет в неустойчивом мире: глобальные вызовы и национальные ответы: материалы нац. науч.-практ. конф.: в 2 ч. (Иваново, 5–8 февраля 2019 г.). Иваново: ИвГУ, 2019. Ч. 1. С. 346–351.

5. *Савенкова И. В., Тихонов А. Е.* Профессиональное самоопределение мужчин после армии // Личность в культуре и образовании: психологическое сопровождение, развитие, социализация: материалы III Всерос. науч.-практ. интернет-конф. (1–8 декабря 2015 г.). Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2015. С. 312–315.

6. *Смирнов А. И.* Проблемы трудоустройства молодых людей после службы в армии по призыву // Теория и практика общественного развития. 2015. № 7. С. 19–30.

УДК 33.332

Н. С. Смирнягин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Сравнительный анализ моделей управления качеством жилищно-коммунальных услуг в России и за рубежом

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу российской и европейской модели управления качеством жилищно-коммунальных услуг. Сделан вывод о необходимости интенсификации участия жителей в управлении многоквартирными домами, что будет способствовать повышению качества ЖКУ.

Ключевые слова: жилищно-коммунальные услуги; управляющая компания; участие жильцов в управлении.

Актуальность исследования лучших практик управления качеством жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ) обусловлена необходимостью поиска эффективных моделей наиболее полного удовлетворения потребностей населения. В настоящее время в России можно наблюдать довольно сдержанную оценку качества ЖКУ (рис. 1).

Несмотря на существенное развитие технологий и моделей управления качеством услуг в жилищно-коммунальном секторе национального хозяйства, население по-прежнему в подавляющем большинстве случаев указывает на отсутствие положительных изменений в данной сфере. При этом, сравнительный анализ общей удовлетворенности населения качеством жилищно-коммунальных услуг показывает незначительную положительную динамику (рис. 2).

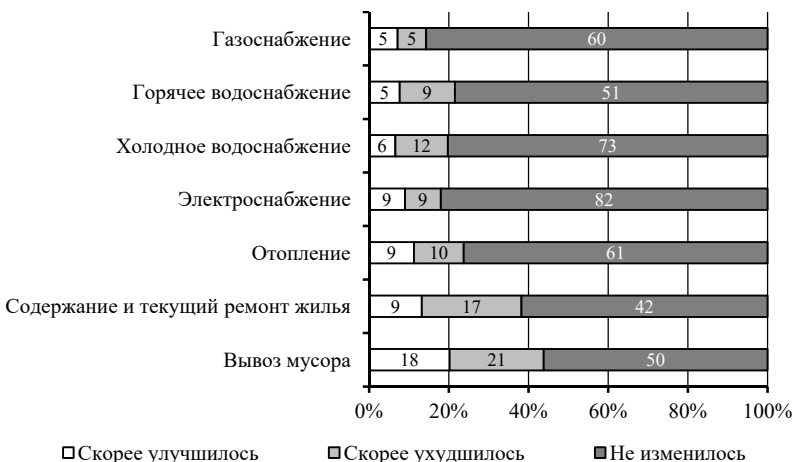


Рис. 1. Ответ на вопрос «Оцените, пожалуйста, как изменилось качество следующих жилищно-коммунальных услуг в Вашем доме за последний год», % опрошенных, 2019 г.¹

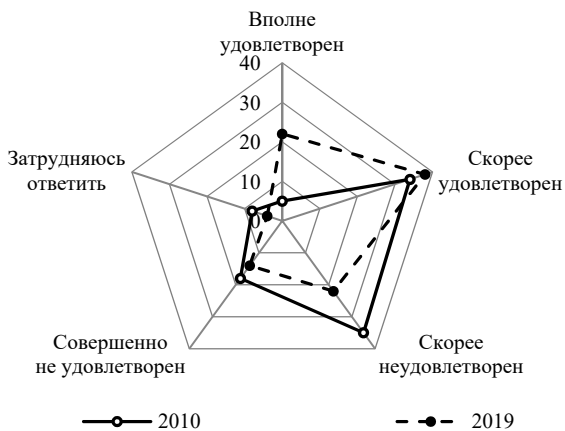


Рис. 2. Результаты опроса об удовлетворенности в целом качеством жилищно-коммунальных услуг (отопление, водоснабжение, техническое обслуживание жилого фонда), % опрошенных, 2010 и 2019 гг.²

¹ ВЦИОМ. Россияне о качестве ЖКХ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossiyane-o-kachestve-zhkkh>.

² Там же.

Помимо высокой изношенности основных фондов и общеэкономических проблем в анализируемой сфере можно отметить ряд факторов, непосредственно влияющих на неудовлетворенность качеством ЖКУ. В частности, существенной представляется высокая степень зависимости от предшествующего развития, сформировавшая стереотипы, обуславливающие недоверие, нежелание и неготовность потребителей к участию в производстве и контроле качества ЖКУ, и как следствие отсутствие формализованного запроса потребителя на качество услуги. В настоящее время отсутствует институционализированная модель социального партнерства стейкхолдеров, способная наладить высокоэффективные взаимодействия производителей и потребителей услуг жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). При этом, доверительный характер ЖКУ продуцирует сложность и субъективность их оценки, что в совокупности с тем, что качество большей части услуг можно оценить только после их получения, а иногда и по прошествии определенного времени (например, озеленение и благоустройство территории) обуславливает отсутствие устоявшихся подходов к управлению качеством ЖКУ и модели их оценки. Сказанное актуализирует изучение лучших практик управления качеством ЖКУ как в России, так и за рубежом. Анализ управленческих подходов в изучаемой сфере позволяет идентифицировать некоторую совокупность моделей, характеризующихся уникальной институциональной организацией управления многоквартирными домами. В зависимости от конкретной модели ответственность за качество услуг, распределение рисков и обязанности делегируются конкретным акторам в системе жилищно-коммунальных отношений. Рассмотрим одну из европейских моделей организации управления качеством жилищно-коммунальных услуг.

Следует отметить, что зарубежная архитектура взаимодействий акторов в сфере жилищно-коммунального хозяйства во многом определяется характером отношений между собственником жилья и другими стейкхолдерами, например, арендные, социальный найм или частное жилье. Наиболее распространенная модель управления услугами ЖКХ в Европейских странах опосредуется договором между управляющей компанией (управляющим) и сообществом жильцов, которое зачастую создано в форме юридического лица. Сообщества жильцов имеют различные организационно-правовые формы. Управляющая компания в свою очередь, не является универсальной как в российской модели, а специализируется на функции управления, заключая некоторую совокупность договоров с отдельными специализированными организациями. Причем характерно, что таких договоров может быть достаточно много, поскольку считается, что качество услуги будет тем выше, чем профессиональнее конкретная компания выполняет узкоспециализиро-

ванную функцию (например, водоснабжение, электроснабжение, теле- и интернет-коммуникации, отопление), отдельные договоры заключаются вплоть до обслуживания насосов и приборов учета и т. п. Деятельность компаний, непосредственно выполняющих работы и услуги на рынке ЖКХ лицензируется, при этом управляющий не несет ответственности за нарушение условий лицензирования. Зачастую организации, специализирующиеся на коммунальных работах и услугах, являются муниципальными, однако можно отметить тренд к передаче данных функций частному сектору посредством договоров концессий или государственно-частного партнерства. Таким образом, в европейских странах наблюдается интенсивное уменьшение количества естественных монополий в сфере ЖКХ.

В свою очередь управляющий (или управляющая организация) это коммерческое юридическое лицо или предприниматель. Ключевая и единственная функция управляющего – координация деятельности всех подрядных организаций и непосредственное управление многоквартирным домом без участия в работах и услугах, не относящихся к функции управления.

Сравнение российской и европейской моделей (см. таблицу) позволяет отметить ряд ключевых моментов:

- деятельность управляющего (управляющей компании) узкоспециализирована, ограничивается исключительно функцией управления;

- профессионализм работ и услуг в сфере ЖКХ обеспечивается специализацией соответствующих подрядчиков, деятельность которых лицензируется;

- высокая конкуренция на рынке управления многоквартирными домами обеспечивает профессионализм управляющих компаний;

- высокая конкуренция на рынке коммунального хозяйства в совокупности с контролем муниципалитетов обеспечивает высокий уровень качества отдельных работ и услуг;

- ответственность управляющего (управляющей компании) за выбор подрядной организации и ответственность сообщества собственников жилья за качество услуг и выбор управляющей компании обеспечивают комплексный контроль и управление качеством ЖКУ;

- обязанность участия жильцов и собственников в управлении многоквартирным домом повышает действенность управления и эффективное взаимодействие всех акторов общественных отношений в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Анализ научных и эмпирических данных позволяет наблюдать общую тенденцию к интенсификации вовлечения жителей в процессы управления жильем. При этом, отмечается, что совершенствование управленческих подходов в исследуемой сфере направлено на повы-

шение ответственности жильцов по отношению к своему и общедомовому имуществу [2].

Сравнительный анализ российской и европейской модели управления многоквартирными домами

Критерий	Российская модель	Европейская модель
Специализация управляющего (управляющей компании)	Широкая	Узкая
Конкуренция на рынке управления	Низкая	Высокая
Рынок	Развивающийся	Развитый
Миссия управляющего (управляющей компании)	Управление и широкий спектр работ и услуг в сфере ЖКХ	Только управление многоквартирным домом
Ответственность за качество ЖКУ	В основном на управляющей компании	Разделена между сообществом собственников жилья, управляющей компанией и подрядными организациями
Возможность неучастия жильца или собственника в управлении многоквартирным домом	Есть и распространена	Зачастую жилец обязан вступить в «сообщество собственников»

При этом, гарантии качества жилищно-коммунальных услуг обеспечиваются страхованием ответственности управляющего (управляющей компании) и наличием требований к его образованию, лицензированием и государственным контролем подрядных организаций, высокой конкуренцией и децентрализацией функций (высокая специализация по видам деятельности) на рынке услуг ЖКХ, а также обязательным участием собственников жилья в управлении.

Таким образом, представляется, что наиболее действенной моделью управления качеством жилищно-коммунальных услуг, реализующейся в европейских странах и имеющей наибольший потенциал в России, является создание сообщества жильцов, в частности в виде товариществ собственников жилья, берущих на себя ответственность за принятие стратегических решений и делегирующих управление профессиональному актору – управляющей компании, которая обладает компетенциями в сфере грамотного менеджмента хозяйством многоквартирного дома и специализирующейся именно на этой функции [1].

Библиографический список

1. Туханов Р. С. Анализ зарубежного опыта по управлению многоквартирными домами // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. № 4. С. 157–162.

2. Costarelli I., Kleinhans R., Mugnano S. 'Thou shalt be a (more) responsible tenant': exploring innovative management strategies in changing social housing contexts // Journal of Housing and the Built Environment. 2020. Т. 35, № 1. P. 287–307.

УДК 658.51; 338.3

Е. Н. Стариков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности моделирования систем управления «умным» производством¹

Аннотация. В статье рассмотрены принципы организации «умной» промышленности, на основании которых сегодня моделируются системы управления современным инновационным производством. Сделан вывод о необходимости кардинальной модернизации моделей управления производством с перемещением фокуса внимания на такие характеристики продукта, как жизненный цикл и общая стоимость владения.

Ключевые слова: «умное» производство; система управления; моделирование; технологии; гибкость; эффективность; взаимодействие.

Активное развитие компьютерных систем и цифровых технологий, процессы глобализации, насыщение и высокая конкуренция на промышленных рынках оказывают в настоящее время огромное трансформирующее влияние на экономику и общественные процессы во всем мире. Тотальное распространение Интернета ведет к формированию глобальной сети взаимодействия людей и машин, включая сети межмашинного взаимодействия на передовых производствах, обеспечиваемые технологиями Промышленного Интернета вещей. В результате, наблюдается смена моделей потребления, происходит переход от индивидуального владения вещами к модели их коллективного использования.

Таким образом, технологические новации и изменения приводят к тому, что производители промышленных товаров для повышения своей конкурентоспособности должны трансформировать бизнес-процессы и менять модели управления производством.

¹ Публикация подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 p_a «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

В этой связи, моделирование систем управления современными производствами должно осуществляться, опираясь на следующие принципы организации «умной промышленности»:

- обеспечение гибкости производства;
- удовлетворение индивидуальных требований клиентов;
- повышение общей эффективности функционирования;
- создание новых условий труда.

Наиболее известной концепцией организации «умного» производства, ориентированной на реализацию этих принципов, является модель «Фабрик Будущего», включающая в себя «цифровые», «умные» и «виртуальные фабрики»¹.

С управленческой точки зрения критерием гибкости производства является скорость, с которой предприятие может перестроить свои планы и работу с учетом новых требований рынка и текущей ситуации на производстве. Быстрое изменение планов на всех уровнях работы предприятия – это сложный и трудоемкий вопрос, требующий согласованного решения множества разноплановых задач, который решается на основе внедрения систем расширенного планирования производства – Advanced Planning and Scheduling. Возможность построения сбалансированного плана организации производства, поставок и дистрибуции является одной из важнейших характеристик при моделировании систем управления «умным» предприятием.

Индивидуализация и кастомизация продукции в первую очередь связана с необходимостью решения новых задач в сфере обеспечения качества. В основу современного подхода к управлению качеством заложен риск-ориентированный подход, предполагающий оценку вероятности возникновения дефектов и степени их влияния на продукцию и потребителя. При этом современные производственные технологии обеспечивают повышение эффективности выполнения работ на каждом этапе управления качеством. Например, системы визуального контроля и компьютерного зрения помогают безошибочно найти дефекты, а системы обработки потока событий (event stream processing) – задокументировать возникающие отклонения параметров выполнения операций.

Важнейшим элементом при моделировании системы управления «умным» производством является внедрение стратегии обслуживания оборудования по техническому состоянию, которая предполагает, что объем ремонтов и время между ними заранее не фиксируются, а опре-

¹ Horizon 2020. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>; Funding & tenders opportunities. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/horizon-dashboard>; Виртуальная фабрика. URL: <https://cyber-mfg.com/virtualnaya-fabrika>; Фабрики будущего. URL: <https://technet-nti.ru/article/fabriki-buducshego>.

деляются по результатам регулярного мониторинга производственного оборудования, выполняемого с помощью автоматизированных средств контроля и диагностики. Реализовать данный подход на практике позволяют технологии обработки больших и потоковых данных и цифрового двойника изделия [4].

На современном «умном» производстве существенно меняются и условия труда. Технологии распознавания речи и компьютерного зрения обеспечивают возможность новых видов взаимодействия рабочих и роботизированных систем. Машины и роботы заменяют человека в выполнении однообразных операций. Развитие машинного обучения, робототехники и искусственного интеллекта будет неизбежно способствовать автоматизации производства, изменению структуры спроса на труд и ликвидации некоторых профессий. Вместе с тем будут появляться и рабочие места нового типа [2]. Профессиональная структура занятости в промышленности уже сегодня претерпела изменения [1]. Рабочие задачи стали более фрагментированными, все больше работников выполняют нестандартные операции. При этом новые рабочие места не всегда соответствуют модели полной занятости и зачастую принимают такие формы как неполный рабочий день или работа по требованию [3].

Таким образом, можно выделить две ключевые особенности современной «умной» промышленности, которые необходимо учитывать при моделировании систем управления производством. Во-первых, сами изделия становятся неотъемлемой частью современной системы управления. А, во-вторых, производители и проектные организации получили техническую возможность собирать и обрабатывать данные об эксплуатации конкретного экземпляра изделия. В результате, в фокусе внимания оказывается весь жизненный цикл и общая стоимость владения.

Подводя итог, можно сказать, что система управления «умным» производством должна обеспечить широту ассортимента, свойственную индивидуальному производству, а также скорость исполнения заказа и минимальные затраты, характерные для массового типа производства. В таком, новом типе производства – массово-кастомизированном – системы управления превращаются в информационные платформы по взаимодействию киберфизических систем и, соответственно, должны быть не только интегрированными, но и выполнять интегрирующие функции, позволяя решать задачи, ранее относимые к различным подсистемам, в рамках единого информационного поля.

Библиографический список

1. *Баганов С. Г.* Прекаризация занятости в условиях цифровой экономики // «Решать по новому!»: реализация национальных проектов: сб. науч. тр. Сара-

тов: Поволж. ин-т упр. им. П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС, 2019. С. 145–147.

2. *Маслова И. А., Тронина И. А., Татенко Г. И., Бахтина С. С.* Влияние цифровой экономики на инновационное развитие регионального университета // Управленческий учет. 2018. № 12. С. 94–103.

3. *Мастяева Е. С., Кузнецова Т. В.* Как цифровые технологии повлияют на российский рынок труда? // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 30–33.

4. *Панфилова Е. Е., Соколов К. С.* Предиктивное обслуживание технологического оборудования как стратегия повышения доходности инновационно-активных организаций // Актуальные направления повышения доходности бизнеса: проблемы, методы, решения – 2019: сб. науч. тр. 1-й Всерос. науч.-практ. конф. (Москва, 20 апреля 2019 г.). М.: Изд-во ГУУ, 2019. С. 64–68.

УДК 332.1

Н. М. Сурнина, Е. А. Шишкина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инфраструктурное обеспечение стратегического развития территорий: возможности и ограничения

Аннотация. Проведен анализ инфраструктурного электроэнергетического обеспечения стратегического планирования развития территорий (на материалах субъектов Уральского макрорегиона), позволивший выявить основные инфраструктурные ограничения. Установлены типы развития территорий и их инфраструктурных систем, позволившие определить возможности устойчивого развития.

Ключевые слова: региональное развитие; пространственные инфраструктурные системы; стратегическое планирование; инфраструктура; устойчивое развитие; регион; электроэнергетика.

Устойчивое развитие территорий во многом связано с развитием пространственных инфраструктурных систем региона, их состоянием. Электроэнергетическое обеспечение является важнейшим фактором развития общества, отраслей материального производства и социальной сферы [3]. Доступность и надежность энергоснабжения – необходимые условия экономического развития и безопасности страны, ее регионов¹. Вопросы развития и планирования электроэнергетической инфраструктуры региона в современный период представляют особый

¹ *IRIS.* Система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов <https://rosinfra.ru/files/analytic/228/document/76412d7d224b3e6d88fd33f877bf8750.pdf>.

интерес в связи со 100-летием Госплана СССР и Государственного Плана электрификации России (ГОЭЛРО) [1], который положил начало развитию планирования в стране. За прошедший период электроэнергетическая инфраструктура получила значительное развитие в масштабах страны, ее регионов, утвердив связующие, протранствоформирующие функции [2; 4]. Стратегическим вектором развития электроэнергетической инфраструктуры является максимальное содействие социально-экономическому развитию страны, достижению национальных целей и решению стратегических задач развития РФ на основе ликвидации инфраструктурных ограничений развития, повышения доступности и качества инфраструктуры (см. подробнее Энергетическая стратегия РФ до 2035 г.: распоряжение Правительства РФ от 9 июня 2020 г. № 1523-р). Возможности достижения стратегической цели зависят от состояния инфраструктуры, наличия инфраструктурных ограничений. Задачей работы является идентификация и анализ инфраструктурных ограничений устойчивого развития территорий на материалах стратегий развития субъектов Уральского макрорегиона. В рамках проводимого исследования границы Уральского макрорегиона определены в составе 11 субъектов РФ, включенных как в объединенную энергетическую систему Урала (ОЭС Урала), так и одновременно, за исключением Кировской области, в состав Уральского экономического района (УЭР) и (или) Уральского федерального округа (УФО). Основу анализа составили официальные тексты стратегий социально-экономического развития субъектов Уральского макрорегиона по состоянию на 5 мая 2021 г., размещенные ГАС «Управление», а также на сайте Минэкономразвития РФ на этапе «доработанный проект» с целью описания наиболее актуального состояния (см. таблицу).

Анализ инфраструктурных ограничений достижения стратегических целей региона

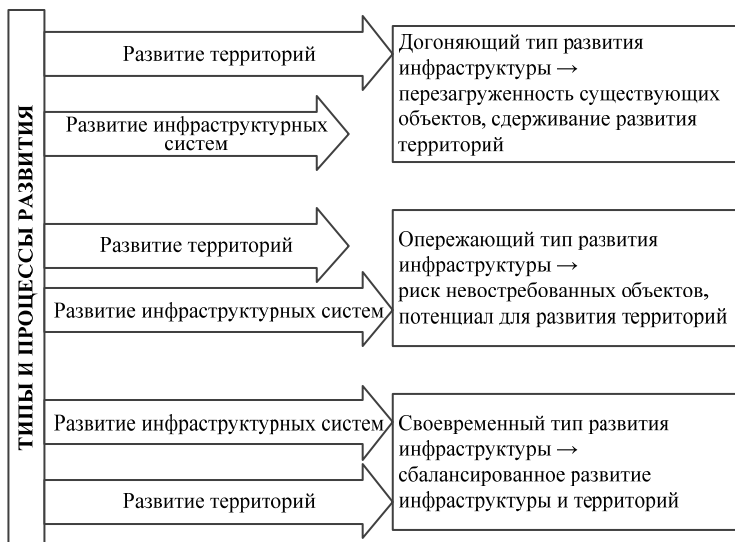
Субъект РФ	Инфраструктурные ограничения действительных возможностей достижения стратегической цели
Республика Башкортостан	Высокий физический износ электросетевых объектов, генерирующих мощностей, моральное устаревание оборудования; наличие технических ограничений присоединения потребителей к электросетям
Удмуртская Республика	Энергозависимость региональной экономики
Пермский край	Отсутствие единых планов развития инфраструктуры
Кировская область	Высокая энерго- и ресурсоемкость производств
Оренбургская область	Рост потребления электроэнергии
Свердловская область	Износ основных фондов
Курганская область	Высокие тарифы на энергоресурсы, монополизм на рынке энергоресурсов, зависимость экономики от поставок электроэнергии с внешнего рынка
Челябинская область	Высокая стоимость электроэнергии, газа и воды

Субъект РФ	Инфраструктурные ограничения действительных возможностей достижения стратегической цели
Тюменская область	Недостаточное развитие отдельных видов инфраструктур, сокращение расходов на реализацию инфраструктурных проектов
Ханты-Мансийский автономный округ	Дефицит энергоснабжения в округе в поселках с децентрализованной схемой энергоснабжения
Ямало-Ненецкий автономный округ	Энергодефицитность региона в части собственных источников генерации электрической энергии труднодоступность территорий и высокая стоимость строительства объектов инфраструктуры

Примечание. Сост. по: *О стратегии* социально-экономического развития Удмуртской Республики на период до 2025 г.: Закон Удмуртской Республики от 29 сентября 2009 г. № 326-IV; *О Стратегии* социально-экономического развития Пермского края до 2026 г.: постановление Законодательного Собрания Пермского края от 1 декабря 2011 г. № 3046; *О стратегии* развития Оренбургской области до 2020 г. и на период до 2030 г.: постановление Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп; *О стратегии* социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.: Закон Свердловской области от 15 декабря 2015 г. № 151-ОЗ; *Стратегия* социально-экономического развития Курганской области на период до 2030 г.: распоряжение Правительства Курганской области от 24 декабря 2019 г. № 429-р; *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 г.: Закон Тюменской области от 24 марта 2020 г. № 2; *Стратегия* социально-экономического развития Челябинской области на период до 2035 г. (доработанный проект); *Стратегия* социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа на период до 2035 г. (доработанный проект); *Стратегия* социально-экономического развития Кировской области на период до 2035 г. (доработанный проект); *О Стратегии* социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2030 г.: распоряжение Правительства ХМАО – Югры от 22 марта 2013 г. № 101-рп (ред. от 16 августа 2019 г.); *О Стратегии* социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 г.: постановление Правительства Республики Башкортостан от 20 декабря 2018 г. № 624.

Анализ показывает, что в стратегиях субъектов Уральского макрорегиона определяются возможные инфраструктурные ограничения достижения стратегической цели. В то же время степень идентификации инфраструктурных ограничений различна: более 70 % рассмотренных стратегий содержат отдельный раздел о развитии электроэнергетической инфраструктуры, ее состоянии. Например, в стратегии Оренбургской области в рамках отдельного раздела определены перспективы развития электроэнергетики, но отсутствуют анализ текущего состояния, слабых сторон, угроз развития. Стратегии Пермского края, Свердловской, Челябинской областей не конкретизируют задачи развития электроэнергетической инфраструктуры, а содержат лишь общие направления. Основными ограничениями для развития большинства территорий являются высокий физический износ электросетевых объектов, высокая энерго- и ресурсоемкость производств, также для отдельных территорий автономных округов проблемой остается энергодефицитность.

Результаты исследования позволяют определить следующие типы соотношений между развитием территорий и инфраструктурных систем (см. рисунок).



Взаимосвязь развития территорий и инфраструктурных систем

Установленные типы развития инфраструктурных систем и территорий показывают, что только третий тип может обеспечивать устойчивое развитие и поэтому является целевым. Первые два типа не являются устойчивыми, поскольку выявляется несоответствие развития экономического пространства и его инфраструктурного обеспечения, как следствие могут возникать коммуникационные (или сетевые) разрывы. В данном аспекте особое значение приобретает связующая роль инфраструктурных систем в пространстве, равномерность распределения объектов инфраструктуры, что согласуется с концепциями опорного каркаса территорий. При удалении от центров роста к периферии во многих случаях снижается инфраструктурная обеспеченность и доступность сетевой пространственной инфраструктуры, что обусловлено изменением издержек: предельные издержки начинают превышать средние. В тоже время изменяется инвестиционная привлекательность для бизнеса. Поэтому особое значение принадлежит системе государственного планирования и финансового обеспечения развития инфраструктуры, поиску сбалансированности государственных и частных интересов для комплексного энергоснабжения территорий.

Библиографический список

1. Буцуев В. В., Воронай Н. И. План ГОЭЛРО: итоги и уроки // Энергетическая политика. 2019. № 4. С. 30–39.
2. Краснопольский Б. Х. Синергетический эффект инфраструктуры региональных хозяйственных комплексов и теория синергетики // Экономика и управление: современные вызовы, тенденции и перспективы развития: материалы XXIII Междунар. науч.-практ. конф. «Байкальские экономические чтения». Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2019. С. 218–224.
3. Сурнина Н. М., Шишкина Е. А., Новикова Н. В., Дьячков А. Г. Механизмы инфраструктурного энергетического обеспечения регионального развития. М.: Русайнс, 2019.
4. Bristow D. N. How spatial and functional dependencies between operations and infrastructure leads to resilient recovery // Journal of Infrastructure Systems. 2019. Vol. 25, issue 2.

УДК 656.073.7

Е. А. Тарасенко

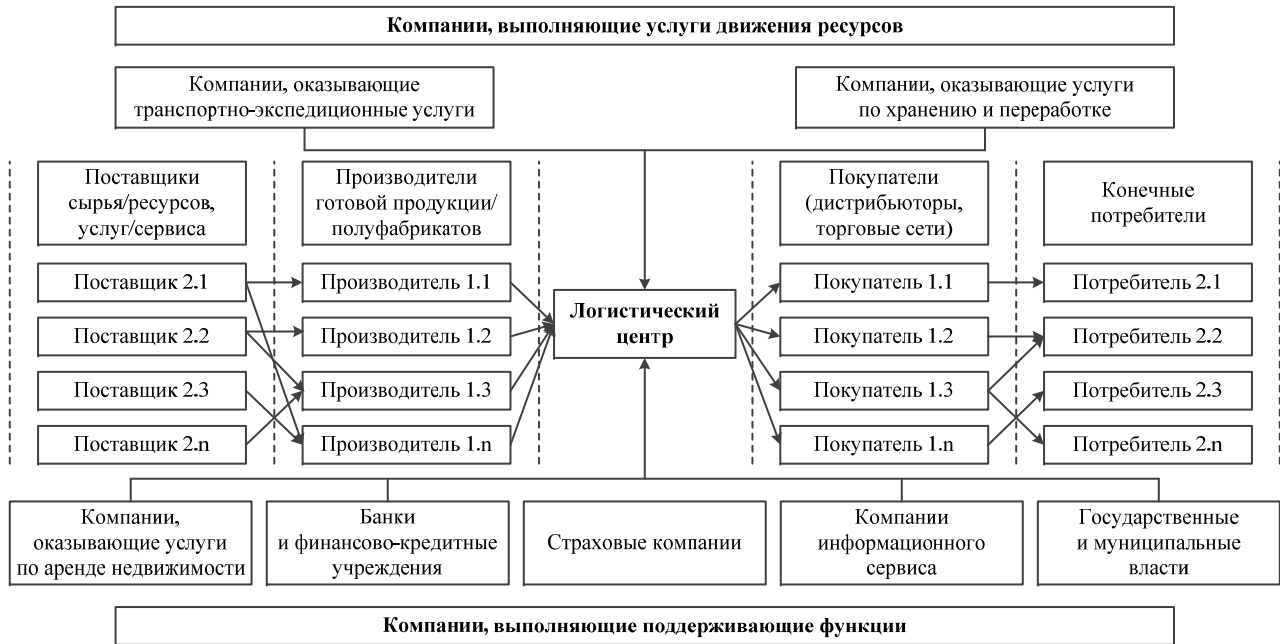
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
Оренбургский филиал Института экономики УрО РАН, г. Оренбург,
Оренбургский институт путей сообщения –
филиал Самарского университета путей сообщения, г. Оренбург

Предпосылки создания транспортно-логистического центра на территории Оренбургской области

Аннотация. Деятельность транспортно-логистических центров направлена на интеграцию процессов, связанных с движением грузов. В статье рассмотрена возможность организации транспортно-логистического комплекса на территории Оренбургской области.

Ключевые слова: транспорт; перевозки; протяженность путей; железнодорожный транспорт; автомобильный транспорт.

Транспортно-логистическая деятельность имеет комплексный межотраслевой характер. На территории транспортно-логистических центров располагаются складские комплексы, распределительный центр, зоны для размещения (стоянки) транспорта, его обслуживания и ремонта, информационная система перевозок грузов, а также служба безопасности и таможенный пост (в случае обслуживания экспортно-импортных грузов) [2]. На рисунке показано место, занимаемое логистическим центром в цепи поставок [1].



Место логистического центра в цепи поставок

Определяющей предпосылкой для необходимости создания транспортно-логистического центра в Оренбургской области является его крайне удачное геополитическое положение.

В Оренбургской области запланирован к осуществлению и реализуются в настоящее несколько крупных инфраструктурных проектов. Например, наличие автомобильных и железнодорожных мостов через реку Урал, соединяющих Европу и Азию, наличие объездных дорог, нового МАПП «Орск», улучшение инфраструктуры аэропортов Оренбурга и Орска.

В случае реализации запланированного строительства автотрассы Европа – Западный Китай (Западная Европа – Санкт-Петербург – Москва – Казань – Оренбург – Кызылорда – Шымкент – Хоргос), которая может стать наиболее коротким путем из Китая в Европу, Оренбургская область сможет подключить свою деятельность к обслуживанию логистических потоков, проходящих по этой трассе.

В таблице приведены основные показатели транспорта в Оренбургской области. Эксплуатационная длина путей сообщения общего пользования железнодорожных путей на протяжении последних лет остается неизменной составляет 1 454,3 км, тогда как эксплуатационная длина путей автомобильных дорог с твердым покрытием (включая дороги необщего пользования) сократилась на 0,4 % и составила 22 040 км на конец 2020 г.

Грузооборот железнодорожного транспорта в 2020 г. составил 27 840,0 млн т км, что на 1,7 % выше, чем в 2018 г.

Грузооборот автомобильного транспорта в 2020 г. составил 2 650,6 млн т км, превысив показатели 2018 г. на 28 %.

Основные показатели транспорта в Оренбургской области

Показатель	2018	2019	2020
Эксплуатационная длина путей сообщения общего пользования (на конец года), км:			
железнодорожные пути	1 454,3	1 454,3	1 454,3
автомобильные дороги с твердым покрытием (включая дороги необщего пользования)	22 133	21 972	22 040
Грузооборот транспорта, млн т·км:			
железнодорожного	27 353,0	27 623,0	27 840,0
автомобильного	2 070,2	2 098,6	2 650,6

На данный момент в Оренбургской области отсутствует единая транспортно-логистическая система, при этом функционирует некоторое количество предприятий, выполняющие логистические операции и оказывающие соответствующие услуги.

В планах развития Оренбургской области до 2030 г. предусмотрено ее включение в «Транспортную стратегию Российской Федерации»,

в частности, создание новой «железнодорожной сети», с помощью которой предполагается соединение Китая со странами Евразии. Помимо этого, предполагается направить усилия развития инновационно-логистического обеспечения транспортного процесса. С этой целью в планах строительство транспортно-перегрузочных логистических центров, а также установление и выполнение высоких технологических требований международных транспортных коридоров.

Также возможности создания транспортно-логистических центров способствует дальнейшее укрепление позиций Оренбургской области, как крупнейшего торгового, образовательного, культурного и административно-делового центра. Транспортно-логистический центр призван оказывать услуги не только по обеспечению транзитных грузопотоков, но и максимально удовлетворять потребности рынков Оренбургской области и соседних населенных пунктов.

Население Оренбургской области в 2021 г. составляет 1 942 915 чел., что подразумевает довольно емкий потребительский рынок. Создание транспортно-логистического центра позволит снизить транспортные и торговые издержки и приблизить место реализации товаров к оптимальному звену торговли и конечным потребителям [3].

Для того чтобы создать транспортно-логистический центр в Оренбургской области, необходимо осуществить целый комплекс мероприятий: провести исследование рынка грузоперевозок, выбрать местоположение площадок для его размещения, а также согласовать возможность использования инфраструктуры для нужд функционирования терминала с руководством области, организовать инженерную подготовку территории с целью размещения объектов.

Вопросы, касающиеся обслуживания экспортных и импортных перевозок обязательно должны быть согласованы с таможенной Приволжского таможенного управления ФТС России. Помимо этого необходима координация и взаимоувязка деятельности с региональными структурами федеральных агентств, подведомственных Минтрансу России, Оренбургским погранотрядом ФСБ России, органами власти и предприятиями Казахстана. В частности, с казахстанской стороной необходимо решить вопрос реконструкции автодороги Орск – Актюбинск.

Финансовое обеспечение создания объектов предположительно будет проведено с помощью инвестиционных средств частных перевозчиков, в интересах которых оптимизация и минимизация расходов на перевозку, хранение и распределение грузов. В свою очередь, создание необходимой инфраструктуры может быть профинансировано за счет местного бюджета, а также частично Южно-Уральской железной дорогой – филиалом ОАО «Российские железные дороги», средств федерального и регионального бюджетов.

Также необходимо участие администрации Оренбургской области в реализации проекта на всех стадиях в качестве главного координатора, так как участие и заинтересованность муниципалитета даст побуждение к деятельности транспортному бизнесу, обеспечив гарантии успеха и перспектив данного проекта.

В перспективе, благодаря выгодному месторасположению, создание транспортно-логистического центра в Оренбургской области сможет обеспечить значительный объем грузоперевозок, рост объемов производства и потребления продукции различного рода. Деятельность центра также сможет развить оказание услуг по хранению грузов, их перегрузке и фасовке, ремонту техники и подвижного состава, информационному сопровождению перевозок и т. п.

Библиографический список

1. *Бережная Л. Ю.* Логистический центр как звено цепи поставок // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 14. С. 79–84.

2. *Голубчик А. М.* Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление. М.: ТрансЛит, 2020.

3. *Тарасенко Е. А.* Теоретические аспекты формирования логистической системы на железнодорожном транспорте // Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: материалы Всерос. науч.-исслед. конф. (Самара – Оренбург, 5 апреля 2018 г.). Уфа: Аэтерна, 2018. С. 118–120.

УДК 338.242.2

О. С. Твердохлебова, Н. Ю. Ярошевич

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Динамический подход к оценке инновационного потенциала предприятия

Аннотация. В текущих экономических условиях, когда внешняя среда меняется очень быстро, актуально оценивать инновационный потенциал предприятия как его способность к инновационному развитию в будущем. В статье представлена разработанная на основе динамического подхода методика оценки инновационного потенциала.

Ключевые слова: инновации; потенциал; инновационный потенциал; методика оценки.

Инновации в промышленности позволяют использовать новые разработки для повышения эффективности деятельности предприятия.

Внедрение инновации – это долгий и кропотливый процесс поиска идей и воплощения их в реальность [3]. Поэтому, прежде чем начинать реализовывать инновационные проекты, нужно оценить, есть ли у предприятия возможности для этого – есть ли у нее инновационный потенциал (далее – ИП).

В современной литературе присутствует некоторое количество методик оценки инновационного потенциала (ссылки), но их основной недостаток заключается в статичной оценке данного состояния, не учитывая динамики развития и стратегических целей развития предприятия. Это недостаток решает динамический подход. Суть динамического подхода к оценке инновационного потенциала предприятия заключается в способности к достижению стратегических целей, ориентированных на перспективу будущего.

Методологической основой оценки инновационного потенциала промышленного предприятия является Система сбалансированных показателей (далее – ССП) [1]. Авторами предложено, вместо 4 базовых перспектив (Финансы, Бизнес-процессы, Клиенты, Обучение) использовать элементы инновационного потенциала. Трехкомпонентная структура ИП ресурсы-результаты-управление [2], с нашей точки зрения, наиболее оптимальная, однако в рамках динамического подхода в нее хотелось бы добавить конкурентный компонент (представляющий собой способность компании наращивать свои конкурентные характеристики и быть лидером на рынке). Таким образом, формируется система, включающая 4 элемента ИП: Ресурсы, Результаты, Управление, Рынок.

Итак, следуя логике ССП и определив перспективы, показатели и стратегические цели, а также связь всех более мелких целей и главной – увеличение инновационного потенциала – в ходе дальнейшего анализа необходимо будет рассчитать предложенные показатели за год и предложить для каждого из них целевые значения, а также, по возможности, стратегические инициативы, направленные на достижение этих значений.

В рамках методики предлагается два способа определения целевых значений. Первый способ – подбор целевых значений посредством бенчмаркинга. Второй способ – подбор целевых значений в рамках планируемого бюджета компании на следующий год. При этом за основу стоит брать так называемый оптимистичный план.

Разработаем динамические показатели для каждого элемента инновационного потенциала (см. таблицу).

Далее мы предлагаем провести бальную оценку показателей на основе экспертного метода по двум критериям: значимости влияния на ИП и скорости достижения целевого значения анализируемого показателя.

теля. Каждому показателю по выделенным критериям присваивается бальное значение. При этом значимость показателей не меняется и является частью методики. Далее высчитываем общий рейтинг показателя путем перемножения критериев. Идеальный рейтинг каждого показателя – это умножение значимости показателя на 4. Просчитаем итогу по реальному и идеальному рейтингам по всему блоку и посмотрим, сколько процентов реальный рейтинг блока составляет от идеального – это и будет состоянием структурного элемента инновационного потенциала. Когда по всем блокам будет произведен расчет доли реального рейтинга в идеальном, рассчитаем их среднее арифметическое – и получим значение инновационного потенциала предприятия.

Динамические показатели для 4 элементов инновационного потенциала

Показатель	Цель	Взаимосвязь с ИП
1. Ресурсы		
1.1. Финансовые ресурсы		
Темп роста рентабельности инвестиций, %	Рост рентабельности инвестиций	Внедрение инноваций на производство подразумевает инвестиции
Динамика чистой прибыли (за три года), %	Рост чистой прибыли	Свободные ДС можно направить на инновации
1.2 Человеческие ресурсы		
Темп роста производительности труда, %	Рост производительности труда	Производительность труда напрямую показывает степень эффективности деятельности предприятия
Доля сотрудников с высшим образованием, %	Рост доли сотрудников с высшим образованием	Чем квалифицированней сотрудники, тем эффективнее разработка новшеств
Динамика изменения среднего возраста управленческого персонала, лет	Оптимизация среднего возраста управленцев на предприятии	Большой возраст может препятствовать изменениям, юный заставит слишком ими увлечься
1.3. Информационные ресурсы		
Число НИОКР, проводимых предприятием, шт.	Увеличение числа разработок	Количество разработок напрямую влияет на инновационную деятельность
Динамика объема НИОКР на предприятии, %	Положительная динамика	Количество разработок напрямую влияет на инновационную деятельность
1.4. Материально-технические ресурсы		
Коэффициент обновления ОПФ	Увеличение скорости обновления ОПФ	Чем лучше оборудование на предприятии, тем больше у него возможностей
Уровень прогрессивности оборудования	Увеличение показателя прогрессивности	Чем прогрессивнее и новее оборудование, тем разнообразнее возможности его использования

Окончание таблицы

Показатель	Цель	Взаимосвязь с ИП
Уровень механизации и автоматизации производственных процессов	Увеличение уровня механизации и автоматизации	Рост автоматизации увеличивает скорость выполнения операций
Коэффициент освоения новой продукции	Увеличение процента освоения новой продукции	Освоение новой продукции говорит о развитии предприятия
2. Результаты		
Динамика объема инновационных разработок, %	Увеличение количества разработанных инновационных продуктов	Чем больше инноваций создано, тем больше платформ для новых изделий
Рентабельность продаж инновационных продуктов, %	Увеличение рентабельности продаж инновационных продуктов	Повышение имиджа, рост финансовых результатов, лояльности клиентов
Процент сокращения издержек посредством инноваций, %	Сокращение издержек	Рост эффективности деятельности
3. Управление		
Количество конструкторских отделов на предприятии, шт.	Наличие отдела инноваций в организационной структуре предприятия	Создание такого отдела свидетельствует о готовности к внедрению инноваций
Количество мероприятий, направленных на продвижение инновационной продукции, шт.	Рост количества мероприятий по продвижению инновационной продукции	Привлечение клиентов и инвесторов, заинтересованных в инновационных продуктах
4. Рынок		
Темп роста доли рынка по выручке, %	Рост доли рынка	Чем больше доля рынка предприятия, тем больше его рынок сбыта и выше репутация среди инвесторов
Динамика роста клиентской базы, %	Рост клиентской базы	Чем больше у предприятия клиентов, тем больше спрос на продукцию и потребность в новинках
Расширение географических границ рынка сбыта, %	Расширение географических границ рынка сбыта	Чем шире рынок сбыта, тем больше возможностей для сбыта

В результате исследования была предложена методика оценки инновационного потенциала, которую может использовать любое производственное предприятие. Итоги оценки можно использовать для привлечения дополнительных инвестиций (внешних и внутренних) с целью инновационного развития рассматриваемого предприятия, а также для принятия решений касательно реализации тех или иных инновационных проектов на нем. Помимо этого, данную методику можно использовать с целью последующей разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления инновационным потенциалом хозяйствующего субъекта.

Библиографический список

1. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. М. Павлова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
2. *Требова С. В.* Инновационный потенциал предприятия: структура и оценка // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2017. Т. 15. С. 336–354.
3. *Bessant J. R.* Innovation and entrepreneurship. Wiley, 2015.

УДК 353.2

Р. Г. Тихончук

Администрация города Евпатории Республики Крым, г. Евпатория

Практика применения современных технологий менеджмента в муниципальном секторе

Аннотация. Статья освещает результаты применения современных технологий управления в целях развития курортного района. Выявлены конкурентные преимущества, отличительные особенности проекта Стратегии социально-экономического развития городского округа Евпатория Республики Крым, в том числе стратегические ориентиры и проекты модернизации и диверсификации экономики муниципального образования для его дальнейшего развития как города-курорта.

Ключевые слова: стратегическое планирование; проект; программа; партиципативное и инклюзивное управление; механизм реализации.

Тридцатилетний российский опыт стратегического управления на муниципальном уровне поставил перед городскими управляющими Крыма проблему развития и адаптации современных методологических подходов и технологий к уникальным территориальным объектам, обладающим древней историей, культурным наследием, сформированным имиджем и специализацией в рекреационном аспекте, к существующим практикам планирования, реализации планов и регулирования.

Стратегическое планирование относится к сравнительно новым видам управленческих технологий развития различных объектов, в том числе городов. В западноевропейских странах интерес к стратегическому планированию со стороны государственных и местных органов власти проявился с середины 1980-х гг., а в США методы стратегического планирования стали использоваться уже примерно с начала

1970-х годов [2; 4]. Тезаурус стратегического управления продолжает складываться, обогащаясь опытом применения стратегирования. В научной литературе существуют множество *определений* стратегического планирования. Исследователи и практики пока не пришли к категориальному единству: в научной литературе можно встретить более ста различных определений. Синтезируя их, целесообразно определить стратегию развития города. Стратегия развития города это: 1) *документ, интегрирующий* в единое целое миссию, стратегическую цель, систему целей, задачи, приоритетные и стратегические направления развития, а также и методы решения стратегических задач, направленные на достижение поставленных целей; 2) выраженное документально *обобщенное представление о стратегических целях* и задачах муниципального управления и социально-экономического и территориального развития муниципального образования на долгосрочный период; это обозримая перспектива, разделяемая представителями сообщества и реализуемая в их намерениях и действиях; 3) *способ использования имеющихся средств* и ресурсов, направленный на достижение определенной цели и учитывающий условия («вызовы») внешней среды.

В аспекте развития методологии стратегического управления приобретает, по нашему мнению, особую значимость стратегическое планирование городского развития как *базовая компонента инновационной «вытягивающей» проектной управленческой технологии*, уточняя современный тип «развивающего планирования», ориентированного на приоритетное использование внутренних материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов и потенциалов, наращивание конкурентных преимуществ городов, повышение их привлекательности для инвесторов, фирм, организаций, населения [1]. Стратегическое планирование городского развития можно представить как *управленческий технологический* многогранный и *сложный процесс*, при котором разработчики стратегии *позиционируют* город по отношению к другим городам, определяют возможные варианты (*сценарии*) его будущего и разрабатывают необходимые *действия и инструментарий для достижения* желаемых целей и задач долгосрочного развития.

Методологическое основание управленческих технологий кластера стратегического планирования включает использованную при разработке Стратегии социально-экономического развития муниципального образования городской округ Евпатория Республики Крым до 2035 г. парадигму *экономического роста*, основывающуюся на внедрении новых экономических схем по привлечению экономических ресурсов извне, реализации проектов организационных изменений и экономического развития, выстраивании взаимодействия на принципах муни-

ципально-частного партнерства с крупными хозяйствующими субъектами, стремлении в итоге построить сильную местную экономику и обеспечить высокое качество жизни. Широкое применение в практике стратегического планирования приобретает *акторно-сетевая теория*, которая также объясняет взаимосвязь стратегического планирования и инклюзивного, и партисипативного государственного управления, проектной деятельности [3; 6; 7].

В основе формирования *научно обоснованной системы управления проектами инновационного развития территории* должно быть исследование стратегических ориентиров модернизации и диверсификации экономики курортного города, которое базируется на комплексном анализе имеющихся документов: стратегии социально-экономического развития городского округа Евпатория Республики Крым путем использования совокупности методов – логического, диалектического, а также причинно-следственного и др. Следует особо выделить необходимость создания научного представления о вариативности, нелинейности развития муниципальной экономики, что предполагает отказ от внедрения универсальных моделей экономического развития муниципального образования, признание естественного многообразия форм пространственной организации местного самоуправления, основанных не только на сугубо экономических, но и социальных, этнонациональных, конфессиональных и иных началах, на исторически сложившихся социокультурных традициях и духовных ценностях [5].

Уникальность Евпатории формирует преимущества и возможности города – это ее положение исторического и географического «перекрестка», обладающего инновационным потенциалом: древнего и современного, богатого прошлого и перспективного будущего, Востока и Запада, морского и сухопутного, коренного населения и приезжающих. Основными **конкурентными преимуществами** муниципального образования городской округ Евпатория Республики Крым определены¹: выгодное экономико-географическое положение в пространственном значении полуострова; благоприятные климатические и природные условия, уникальная имеющаяся историко-культурная база. Возможность развития туристического и рекреационного потенциалов городского округа.

В связи с этим: сформулирована главная стратегическая цель развития Евпатории – укрепление ее конкурентоспособности как курортного, туристического, историко-культурного, научного и делового центра Республики Крым и России, с высоким качеством жизни нынеш-

¹ *Стратегия* социально-экономического развития муниципального образования городской округ Евпатория Республики Крым до 2035 г. Евпатория, 2020.

них и будущих поколений граждан; определены пять приоритетных направлений: развитие санаторно-курортного комплекса и инфраструктуры туризма; модернизация экономики, диверсификация производства и улучшение условий для частного бизнеса, формирование инвестиционной привлекательности; удовлетворение современных требований к уровню и качеству жилищно-коммунальных услуг; совершенствование социальной сферы, создание среды, благоприятной для жизни; совершенствование территориального и пространственного развития. Такая масштабная трансформация социально-экономического профиля города потребовала разработки действенных механизмов реализации стратегии. Механизмами реализации направлений является комплекс приоритетных реализующихся и перспективных проектов; ряд федеральных и муниципальных программ; Генеральный план развития города; документы территориального планирования.

Проектные мероприятия условно можно разделить по направленности на коммерческие и социальные. Наиболее масштабные проекты, прежде всего инфраструктурные, реализуются посредством всевозможных форм муниципально-частного партнерства. Всего Стратегия включает 96 разномасштабных проектов, в связи с чем приобретает особую значимость проектное управление. Контроль увязки Стратегии с реальностью функционально осуществляет Комитет по стратегическому планированию, а также рабочая группа по разработке Стратегии. Процессуально механизм стратегического управления условно делится на четыре составные части: аналитическую, плановую, реализационную и контрольную. Работа в этой сфере носит перманентный и циклический характер на принципах равноправного общественно-частного партнерства. В итоге разработана жизнеспособная управленческая инновационная технология, развивающая все ключевые принципы стратегирования.

Библиографический список

1. *Анимица Е. Г., Власова Н. Ю.* Градоведение. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010.

2. *Анимица Е. Г., Власова Н. Ю.* Зарубежный опыт стратегического планирования городов // Стратегия развития Екатеринбурга: цели, задачи, направления, механизмы реализации: тез. докл. и сообщ. межрегион. науч.-практ. семинара. Екатеринбург, 2000.

3. *Силин Я. П., Дворяджина Е. Б., Антипин И. А.* Исследование приоритетов стратегического развития нового индустриального города // *Управленец*. 2018. Т. 9, № 6. С. 2–16.

4. *Социально ориентированное местное управление. Опыт городов Германии для России.* СПб., 1999.

5. Antipin I., Tikhonchuk R. Strategic Guidelines for the Modernization and Diversification of the Resort Town's Economy // 3rd International Scientific Conference on New Industrialization and Digitalization (NID 2020). SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 93. Article no. 03032. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219303032>.

6. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice: A spectrum of approaches // Journal of the American Planning Association. 2020. Vol. 86, issue 4. P. 403–416.

7. Bryson J. M., Crosby B. C., Bryson J. K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory // International public management journal. 2009. Vol. 12, no. 2. P. 172–207.

УДК 338.2

И. Н. Ткаченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Ценностные ориентиры для достижения целей устойчивого развития бизнеса¹

Аннотация. В статье обосновывается актуализация концепции общих ценностей для достижения целей корпоративной устойчивости. Рассматривается роль социально ответственного поведения бизнеса и ESG-политики в современных реалиях. Дается краткий обзор актуальных трендов в исследовании корпоративной устойчивости.

Ключевые слова: общие ценности; ESG-политика; корпоративное управление; стейкхолдеры; устойчивость.

Корпоративная устойчивость (ESG) в последние годы становится тем ориентиром, на которые нацелены в своем развитии бизнес-организации во всем мире. Россия здесь не является исключением. Как расшифровывается ESG? Это E (Environmental – окружающая среда), S (Social – социальные расходы и инвестиции) и G (Governance – уровень и качество управления, в первую очередь, корпоративного управления). Необходимо отметить, что в последние годы происходит переход от традиционной к новой парадигме устойчивого развития. Если в отчете Брундтланд (1987)² устойчивое развитие трактовалось как

¹ Публикация подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 р_а «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

² Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее» на 42 сессии Генеральной ассамблеи ООН (доклад Брундтланд). Август, 1987. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>.

развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности, то уже в новой парадигме (NATURE, 2013) устойчивое развитие трактуется как развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, сохраняя при этом системы жизнеобеспечения, от состояния которых зависит благосостояние будущих поколений¹.

ESG не возникла на пустом месте. Свою роль здесь сыграл и стейкхолдерский подход, и развитие концепции общих ценностей и стремление к ребрендингу современного капитализма к так называемому «сознательному», «моральному», «инклюзивному» капитализму. Что же представляет из себя концепция общих ценностей? Как сама концепция вписывается сейчас в достижение целей устойчивого развития? По замыслу авторов концепции Портера и Крамера [5; 6] общие ценности должны быть значимы и для общества, и для бизнеса, т. е., создавая экономическую ценность бизнес повышает и социальную ценность, таким образом, концепция общих ценностей (Creating Shared Value – CSV) пытается совместить получение прибыли с удовлетворением общественных потребностей. Углубленное изучение публикаций зарубежных и российских авторов по тематике, посвященной общим ценностям, приводит нас к мнению, что данная концепция с одной стороны вызывает сильный интерес со стороны исследователей и практиков, с другой стороны, не является однозначно признанной научным сообществом [3].

Много внимания уделяется тому, как должна измеряться ценность, какими метриками, рейтингами, индексами должна оцениваться ESG. Речь идет в первую очередь об ответственном ESG-инвестировании.

Всемирный экономический форум (WEF) также внес свою лепту в создание новых метрик устойчивого развития. Так, в отчете WEF «Оценка капитализма стейкхолдеров: на пути к общим метрикам и согласованной отчетности в области создания устойчивой стоимости»² все метрики разбиты по четырем основным направлениям и согласуются с ЦУР (Целями устойчивого развития) и главными областями ESG: принципы управления, планеты, людей и процветания. Принципы управления отражают цель, стратегию и подотчетность компании. Это направление включает критерии оценки риска и этического поведения. Основные метрики, по которым можно оценить управление состоит в оценке цели компании, оценке качества корпоративного управления,

¹ *Articles in 2013 / Nature.* URL: <https://www.nature.com/nature/articles?year=2013>.

² *Обзор отчета WEF «Оценка капитализма стейкхолдеров: на пути к общим метрикам и согласованной отчетности в области создания устойчивой стоимости».* URL: <https://csjournal.com/35426-obzor-otcheta-wef-ocenka-kapitalizma-stejkholderov-na-puti-k-obshhim-metrikam-i-soglasovannoj-otchetnosti-v-oblasti-sozdaniya-ustojchivoj-stoimosti.html>.

состоянии борьбы с коррупцией, этических механизмах отчетности и управления рисками. Другая область ESG связана с общемировыми трендами и раскрывает воздействие компании на окружающую среду и влияние окружающей среды на деятельность компаний; метриками, связанными с этим направлением, WEF видит в оценке экологической уязвимости, выбросах парниковых газов, водопользовании в районах с дефицитом воды. Направление, связанное с людьми, по мнению WEF должно раскрывать подход компании к равенству и ее отношение к сотрудникам. Основные метрики по этому направлению: разнообразие и инклюзивность, равная оплата за равный труд, отсутствие случаев дискриминации, притеснений сотрудников, благополучие сотрудников, количество незаполненных квалифицированных вакансий, оцененный в финансовом выражении эффект от обучения, здоровье и безопасность сотрудников. И, наконец, реализация принципов, связанных с процветанием. Это направление раскрывает влияние компании на финансовое благополучие местного сообщества. Основные метрики здесь по предложению WEF следующие: абсолютная численность и уровень занятости, экономический вклад, инвестиции в инфраструктуру и бесплатные услуги, расходы на НИОКР, сумма уплаченных налогов и сборов, созданная социальная ценность, индекс жизнеспособности, общее социальное инвестирование. Как видим, по всем областям ESG прослеживается реализация общих ценностей.

Единые метрики, предложенные ВЭФ с активным привлечением к работе так называемой Большой четверки – Deloitte, PwC, EY, KPMG, призваны обеспечить универсальный и сопоставимый набор показателей раскрытия информации в области ESG, по которым может отчитываться любая компания, независимо от отрасли или региона. Сегодня более 3 000 институциональных инвесторов, под управлением которых находится более 100 трлн долл. активов, подписали принципы ответственного инвестирования ООН. Это означает, что они частично отказываются от инвестиций в компании с плохими ESG-характеристиками. Это может осложнить жизнь российскому бизнесу, чьи акции обращаются на мировых биржах и тем, кто полагается на иностранный капитал. Вместе с наказаниями для тех, кто отказывается становится экологичнее и социально ответственнее, вводятся поощрения для преуспевающих в этом, например, новые кредиты, привязанные к ESG.

Приверженность компании-эмитента принципам устойчивого развития становится одним из важных факторов для выбора объектов инвестирования. Одновременно растет число российских публичных компаний, которые разделяют ESG-принципы. Появление новых ESG-ориентированных биржевых инструментов создает больше возможностей для инвесторов и одновременно будет стимулировать применение ESG-принципов в России. Независимое рейтинговое агентство RAEX-

Еurore ежемесячно публикует ESG-рэнкинг российских компаний¹, при этом количество компаний в этом рэнкинге возрастает от месяца к месяцу: если в апреле рейтинговалось 80 компаний, в апреле – 100, в мае – уже 121. На первом месте – компания «Полиметалл», согласовавшая недавно с французским банком Societe Generale «зеленый кредит» в размере 125 млн долл. США.

Мировым трендом последнего времени является повышение интереса к инвестициям, основанным на принципах устойчивого развития и КСО. Так, 54 % эмитентов Московской биржи раскрывают информацию в области устойчивого развития и КСО². Таким образом, то, что мы видим в последние 1,5–2 года – это взрывной рост интереса к ценностным ориентирам бизнеса на основе интеграции ESG. Многие компании в свою бизнес-стратегию интегрировали общие ценности и выразили их через следование принципам КСО и устойчивого развития бизнеса, повышая тем самым доходность бизнеса. В условиях меняющегося ковидного поведения реализация концепции общих ценностей еще более актуализируется. Концепция общих ценностей в условиях COVID-19 проясняет роль каждого из участников новых моделей организации бизнеса, смещает акценты к социальной значимости этих преобразований. При этом учет благополучия критически важных стейкхолдеров во время кризиса, совмещение решения социальных проблем с одновременной реализацией прибыльных стратегий может ускорить восстановление организации после пандемии [1; 2; 4].

Библиографический список

1. *Гильфанов Р. Р., Шенелев А. В.* Концепция общей ценности (CSV) применительно к обеспечению инклюзивного развития территорий // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 7 (189). С. 9–18.
2. *Дынкин А. А., Телегина Е. А.* Шок пандемии и посткризисный мир // Мировая экономика и международные отношения. 2020. Т. 64, № 8. С. 5–16.
3. *Ткаченко И. Н.* Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям // Управленец. 2021. Т. 12, № 2. С. 2–16.
4. *Obrenovic B., Jianguo Du, Godinic D., Tsoy D., Khan M. A. Sh., Jakhongirov I.* Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: «Enterprise Effectiveness and Sustainability Model» // Sustainability. 2020. 12(15). 5981. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5981/>.

¹ ESG отчеты и рейтинги / RAEX Sustainability. URL: <https://ru.raex-sustainability.com>.

² Кузнецова А. Фондовые индексы устойчивого развития: презентация // Социальный форум «Взаимодействие государства и бизнеса в целях устойчивого развития: социальный аспект». 13 марта 2019 г. URL: <http://media.rssp.ru/document/1/7/5/7525c7b29d823180f3408cb0533ab394.pdf>.

5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth // Harvard Business Review. 2011. January/February. P. 63–70.

6. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: The Link between Competitive Advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. 2006. 84/12, P. 78–92.

УДК 338

С. С. Фагина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Мотивационный менеджмент в молодежном спорте

Аннотация. В статье рассмотрены пути вовлечения молодежи в занятия физической культурой и спортом. Сделан вывод о перспективности использования онлайн-платформ.

Ключевые слова: молодежь; спортивная организация; онлайн-платформа; мотивационный менеджмент.

Современное социально-экономическое развитие страны требует формирования эффективной модели управления мотивационным механизмом в организациях и развития кадрового потенциала. Трудовые, социальные и творческие инициативы каждого работника определяют результаты всей производственно-хозяйственной деятельности любой организации в зависимости от эффективности механизма мотивации. Совершенно очевидно, что управление мотивационным механизмом, развитие его функций и оценка факторов, оказывающих влияние на мотивацию, должны лежать в основе разработки стратегических направлений управления мотивацией и формирования тех или иных рекомендаций по ее определению в современных условиях.

Программа продвижения спортивной организации включает в себя описание перспектив занятий физической культурой и спортом, а также направления продвижения имиджа организации, формулировку перспектив разработки креативной концепции [2]. Одним из инструментов решения данных задач становится эффективный менеджмент по формированию мотивационного климата в молодежном спорте.

Детско-юношеский спорт – это средство для физического, умственного и социального развития детей и молодежи. Недавние исследования показывают, что 75 % детей бросают спорт к 13 годам [4]. Одной из главных причин, по которой дети прекращают заниматься спортом, является давление со стороны родителей и тренеров. Исследователи

показали, что определенный мотивационный климат, созданный тренером, приводит к таким результатам для молодежи, как инициатива и рефлексия идентичности. Исследования российских и зарубежных авторов оценивают такие параметры как воспринимаемый мотивационный климат, удовлетворение основных психологических потребностей, воспринимаемая компетентность, самооценка и то, как эти факторы влияют на приверженность к спорту в целом.

Основная идея программы продвижения состоит в вовлечение целевых групп в занятия физической культурой и спортом посредством создания платформ для воплощения их идей в спортивной и творческой сфере. Целевая аудитория в лице студентов и школьников сможет получить возможность для самовыражения в виде реализации своих проектов, навыков и способностей.

Так, в работе Болотина Е. А. и др. [3], представлены результаты исследования, направленного на выявление особенностей стимулирования студентов вузов к занятиям спортом с учетом их ценностно-мотивационных ориентаций. В ходе исследования было установлено, что степень вовлеченности студентов в спортивную деятельность регулируется рядом их спортивных интересов и потребностей, а также важностью последних в иерархии их ценностно-мотивационных ориентаций.

В целом, можно выделить три типа поведения, связанных с занятием студентов спортом: спортивное, рекреационное и оздоровительное. В структуре поведения, связанного со спортом, довольно низкий процент составляет потребность в физических упражнениях для поддержания необходимого уровня психологического комфорта. Другими важными факторами, определяющими пассивный подход студентов к занятиям спортом, являются факт игнорирования индивидуальных особенностей студентов в процессе разработки тренировочной программы и основные недостатки организации тренировочных занятий. Учет ценностно-мотивационных ориентаций студентов должен помочь оптимизировать управление спортивной деятельностью в высших учебных заведениях, определить конкретные способы поощрения студентов к занятиям различными видами спорта и организовать занятия с учетом потребностей студентов.

В этой связи становится важным формирование креативной стратегии программы продвижения спортивной организации, которое должно разрабатываться исходя из оценки поведенческих характеристик целевой группы и определения инсайта [1]. Предложения программы продвижения могут быть основаны на рациональных и эмоциональных выгодах, учитывая внутреннюю мотивацию молодежи. На основе выявления мотивов и медиа-предпочтений целевой аудитории

формулируется предложение, которое заключается во взаимодействие сотрудников и тренеров с целевыми группами, а также привлечение «блогеров» и «лидеров мнений».

Креативная коммуникация и «интерактив» с целевыми группами должны базироваться на проведении спортивных турниров, информационно-образовательных и «предматчевых» мероприятий, а также творческих конкурсов [5].

Следовательно, основная идея программы продвижения должна заключаться в создании онлайн-платформ для молодежи, на которых они смогут принять участие в различных мероприятиях и развить свои навыки в спортивной и творческой сфере.

Библиографический список

1. *Атаева Т. А.* Событийный маркетинг как инструмент продвижения товара и создания его имиджа // Теория и практика общественного развития. 2015. № 9. С. 84–86.

2. *Кочерьян М. А.* Оценка конкурентоспособности организации физической культуры и спорта // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 мая 2019 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2019. С. 81–83.

3. *Bolotin A. E., Piskun O. E., Pogodin S. N.* Special features of sports management for university students with regard to their value-motivational orientation // Theory and Practice of Physical Culture. 2017. № 3. P. 51–53.

4. *Prichard A., Deutsch J.* The effects of motivational climate on youth sport participants // The Physical Educator. 2015. Vol. 72, no. 5. P. 200–214.

5. *Ryskin P., Kocheryan M., Davydova E.* Self-identification features of professional athletes in modern Russia // Journal of Physical Education and Sport. 2019. T. 19, № 2. С. 1118–1125.

А. О. Фечина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Обзор мирового опыта применения телемедицинских технологий в условиях пандемии

Аннотация. В работе проанализирован мировой опыт применения телемедицинских услуг в условиях распространения коронавирусной инфекции. Выявлены страны-лидеры в применении информационно-коммуникационных технологий в области здравоохранения. Приведено описание мер государственной поддержки отрасли.

Ключевые слова: рынок телемедицинских услуг; пандемия коронавируса; информационно-коммуникационные технологии.

Рынок телемедицинских услуг является ведущим направлением использования информационно-коммуникационных технологий в здравоохранении, объединяющим сложные технологии, связанные с получением, визуализацией, передачей, поиском и хранением медицинской информации. Данное направление продолжает динамично развиваться под воздействием непрерывного прогресса электронных технологий, возникновения новых услуг, совершенствования нормативной базы, а также вызовов, встающих перед мировым сообществом. Так, пандемия коронавируса (COVID-19) внесла значительный вклад в развитие телемедицины, продемонстрировала востребованность медицинских онлайн-консультаций. Очевидной стала необходимость развития дистанционных сервисов и услуг. С начала 2020 г. в мире большое распространение получило дистанционное общение пациента с врачом, ставшее эффективным решением для масштабирования системы здравоохранения в условиях высокой нагрузки. Тем не менее, развитие рынка телемедицинских услуг в разных регионах мира происходит неравномерно, что обусловлено экономическим и технологическим разрывом между странами, а также различиями в накопленных знаниях и опыте в данной сфере.

На азиатском рынке функционирует большое количество телемедицинских платформ (Doctor Anywhere, Halodoc, Alodokter, GrabHealth и др.). Быстрое распространение коронавирусной инфекции в регионе способствовало переориентации стран на дистанционное оказание услуг здравоохранения. Благодаря мерам государственной поддержки и достаточно высокому уровню развития инноваций, система консультирования в данном регионе оказалась эффективной в перераспреде-

нии врачебной нагрузки. Например, через телесистемы во время пандемии коронавируса осуществлялись видеоконсультации для определения необходимости госпитализации и объема оказываемой помощи при COVID-19 [3, p. 14]. Еще до объявления пандемии Всемирной организацией здравоохранения Сингапурская медицинская ассоциация выпустила принципы и рекомендации по использованию телемедицины во время вспышки инфекционных заболеваний¹. Документ определил регламент оказания дистанционной медицинской помощи пациентам с хроническими заболеваниями. В свою очередь, в августе 2020 г. в Индии стартовала выдача всем гражданам страны «Цифровой медицинской карты», содержащей всю информацию о проблемах со здоровьем в течение жизни, диагнозе и лечении². Правительство Китая инициировало создание «Умного» полевого госпиталя, в котором уход за пациентами осуществлялся с помощью роботов и цифровых устройств [1]. Однако несмотря на признание важности вопроса и содействию со стороны государства, рынок телемедицинских услуг развивается преимущественно в крупнейших агломерациях азиатского региона, а их доступность ограничена технической оснащенностью. Четкая законодательная база, налаживание межправительственных связей в данном направлении и обмен опытом станут залогом быстрого распространения технических инноваций в здравоохранении региона.

Угроза быстрого распространения COVID-19 в Европе продемонстрировала необходимость развития доступных для пациентов телемедицинских платформ. Такие стартапы в области телемедицины, как французские Doctolib и Qare, шведская LIVI, британский Push Doctor и немецкая CompuGroup Medical SE, завоевали рынок, значительно увеличив число европейских пользователей³. Однако из-за отсутствия единой общеевропейской законодательной базы процесс межрегионального сотрудничества в сфере телемедицинских технологий далек от завершения.

В США в период пандемии телемедицинские консультации стали полноценной частью национальной программы страхования Medicare⁴.

¹ *Singapore Medical Association Telemedicine Workgroup. Leveraging on Telemedicine during an Infectious Disease Outbreak. – 2020. URL: <https://www.sma.org.sg/UploadedImg/files/ncov2019/LeveragingTelemedicineInfectiousDiseaseOutbreak20200212.pdf>.*

² *Independence Day: PM Modi Launches National Digital Health Mission // IndiaToday. 2020. URL: <https://www.indiatoday.in/india/story/independence-day-speech-pm-modi-launches-national-digital-health-mission-1711399-2020-08-15/>.*

³ *Covid-19 Drives Europe Patients to Virtual Doctors // Business Times Singapore. 2020. URL: <https://www.businesstimes.com.sg/technology/covid-19-drives-europe-patients-to-virtual-doctors/>.*

⁴ *Telehealth in United States // United States Government. 2020. URL: <https://www.medicare.gov/coverage/telehealth/>.*

Более того, некоторые частные страховые компании внесли телемедицинские услуги в категорию оплачиваемых. Поправки в законодательстве позволили проводить первичный прием дистанционно, а также осуществлять врачебную деятельность за пределами штата, в котором выдана лицензия¹.

Некоторые латиноамериканские страны активно внедряют телемедицинские технологии во врачебную практику на межгосударственном уровне. В регионе реализуются инновационные программы лечения заболеваний, которые облегчают взаимодействие врачей и пациентов в Бразилии, Колумбии и Мексике [2, р. 161]. Во время пандемии правительства некоторых государств (Бразилия, Чили) ослабили регулирование в сфере телемедицинских технологий, расширили полномочия врачей, оказывающих услуги дистанционно, что привело к резкому росту рынка².

Слабо развиты телемедицинские услуги в странах Африки. В отличие от других регионов мира коронавирус не стал триггером для развития рынка и активного внедрения бесконтактных технологий. Минимально достаточной инфраструктурой (покрытие сетью Интернет и мобильной связью, наличие технологичных персональных устройств) обладают лишь несколько стран: Алжир, Египет, Марокко и ЮАР. При этом рынок обладает огромным потенциалом в решении существующих на континенте проблем: нехватка квалифицированных медицинских работников, вспышки инфекционных заболеваний, ограниченная транспортная доступность и др. По мнению автора, развитие телемедицинских услуг в Африке возможно исключительно при участии международного сообщества.

Телемедицинские услуги в период пандемии доказали свою эффективность. По прогнозам экспертов, данное направление в ближайшие годы продолжит активно развиваться. Анализ тенденций на рынке продемонстрировал вклад коронавирусной инфекции в ускорение темпов внедрения телемедицинских услуг во всем мире. Однако уровень готовности стран к использованию телемедицинских услуг оказался различным. Взаимодействие правительств в данной сфере, реализация совместных технологичных проектов не только обеспечит большее покрытие качественной и высокотехнологичной медицинской помощью, но и приведет к значительной экономии за счет совместного использования ресурсов.

¹ *Using Telehealth to Care for Patients During the COVID-19 Pandemic* // American Academy of Family Physicians. 2020. URL: <https://www.aafp.org/patient-care/emergency/2019-coronavirus/telehealth.html>.

² *Is COVID-19 the Push e-Health Needed?* // BN Americas. URL: <https://www.bnamericas.com/en/features/is-covid-19-the-push-e-health-needed/>.

Библиографический список

1. *Hornyak T.* What America Can Learn From China's Use of Robots and Telemedicine to Combat the Coronavirus / CNBC. URL: <https://www.cnn.com/2020/03/18/how-china-is-using-robots-and-telemedicine-to-combat-the-coronavirus.html>.

2. *Mehta S., Botelho R., Fernandez F., Perin M., Dusilek C., Cardoso R., et al.* TCT-393 Latin America Telemedicine Infarct Network (LATIN) – Telemedicine + STEMI systems of care to hugely expand access to AMI care in emerging countries // Journal of the American College of Cardiology. 2017. Vol. 70, issue 18. Suppl. B. P. B161.

3. *Suzuki T., Hotta J., Kuwabara T., Yamashina H., Ishikawa T., Tani Y., et al.* Possibility of Introducing Telemedicine Services in Asian and African Countries // Health Policy Technol. 2020. № 9. P. 13–22.

УДК 331.225.3

А. В. Фомин¹

Центр делового администрирования ОЦ «Новосибирск» ПАО «Сбербанк»,

г. Екатеринбург,

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Основные направления материального (нематериального) стимулирования в Сбере

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления повышения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Описываются подходы материальной и нематериальной мотивации сотрудников компании.

Ключевые слова: Сбер; материальная мотивация; нематериальная мотивация.

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности коллектива, развитие способностей и профессионализм работников, формирование организационной культуры. Работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований².

¹ Научный руководитель: Н. Н. Пасмурцева, канд. экон. наук, доцент.

² Проблема мотивации персонала в организации. URL: <http://www.scienceforum.ru>.

Сбер активно участвует в жизни и развитии страны по повышению финансовой грамотности населения, цифровизации различных сфер жизни, образовательных и медицинских инициатив, различных социальных проектах, а также в поддержании финансовой стабильности государства. Однако, помимо вышеперечисленного, есть и другая социальная ответственность – сотрудники. Повышение вовлеченности сотрудников, удовлетворенность персонала своей работой, обеспечения комфортными условиями труда, а также защищенность кадров и их семей, являются одной из приоритетных задач компании.

Компания ежегодно проводит исследования заработных плат конкурентных компаний, по итогам которого принимается решение о повышении уровня оплаты труда в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В 2016 г. рост зарплат составил не менее 8 %, а в ряде регионов – до 12 %. В целом расходы на содержание персонала в Сбербанке увеличились на 11 % по сравнению с 2015 г. Сбер активно участвует в жизни своих коллег, предлагая им различные материальные и нематериальные системы мотивации¹.

Материальные программы²

Заработная плата в компании выплачивается строго в соответствии с требованиями российского законодательства.

1. Работники компании получают оклад, который зависит от занимаемой должности, и разряда сотрудника (разряда сотрудника от 01 до 23).

2. Квартальная премия, рассчитанная по системе эффективности 5+, в основе которой заложены ключевые факторы:

2.1. Для руководителей: Ключевые показатели эффективности – оценка текущей деятельности менеджера (источник: бизнес-план); Приоритетные проекты – оценка выполнения проектов, направленных на развитие курируемого функционального направления.

2.2. Для сотрудников: пятибалльная описательная шкала оценки деятельности сотрудника по 5 критериям (Личная результативность; Ценности (инициатива и инновации, самосовершенствование, клиентоориентированность, работа в команде)).

Личная результативность и ценности компании оценивается по рейтинговой оценочной шкале, которая содержит 5 градаций, обозначенных буквами:

А – значительно превосходит ожидание;

¹ Система мотивации ПАО «Сбербанк России» за 2016 г. URL: <http://www.2016.report-sberbank.ru>.

² О новой системе мотивации работников Сбербанка России. URL: <http://www.republic.ru>; Подписан коллективный договор. URL: <http://www.sberbank.ru>.

- В – превосходит ожидание;
- С – соответствует ожиданиям;
- D – требует улучшения;
- Е – неудовлетворительно.

По результатам деятельности за квартал, сотрудник проходит самооценку в виде рейтинговой оценочной шкалы (ВВ), и направляет ее руководителю на согласование. Руководитель, рассматривает оценку сотрудника, сопоставляет ее со своей оценкой (ВВ), которую он определил по итогам деятельности за квартал, дает конструктивную обратную связь и по итогу выводится результат деятельности сотрудника за квартал (ВВ). В случае расхождений самооценки сотрудника (ВВ) и оценки руководителя (СС), после обратной связи, при не согласии сотрудника с итоговой оценкой, обсуждение поднимается на уровень руководителя управления и выше.

3. Годовая премия, формируется из результатов деятельности сотрудника в течение года, его общей итоговой оценки за личную результативность и ценности, а также финансового результата компании.

Нематериальные (социальные) программы.

В 2016 г. у части социальных программ произошло значительное увеличения финансирования бюджета и увеличилось количество участников: программа добровольного медицинского страхования (ДМС) была увеличена с 850 млн р. (2014 г.) до 2,74 млрд р.; а корпоративная пенсионная программа, с учетом увеличения количества участников со 117 тыс. до 167 тыс. чел. выросла с 2,13 млрд р. (2014 г.) на 35,3 % и составила 3,6 млрд р.¹

В Сбере нематериальные (социальные) программы занимают одно из ключевых направлений поощрения и поддержания в жизненных ситуациях своих сотрудников. Программы достаточно разнообразны и конкурентоспособны. Часть программ закреплены коллективным договором, который в свою очередь не цитируют трудовое законодательство, а концентрируется на тех льготах и гарантиях, которые «Сбер» предоставляет своим сотрудникам сверх него.

1. Единовременные виды материальной помощи сотрудникам в различных жизненных ситуациях.

2. Программа медицинского страхования (ДМС).

3. Корпоративная пенсионная программа.

4. Страхование от несчастных случаев и тяжелых болезней.

5. Врач офиса.

6. Спортивные комплексы/поддержание здорового образа жизни.

¹ Система мотивации ПАО «Сбербанк России» за 2016 г. URL: <http://www.2016.report-sberbank.ru>.

7. Санаторно-курортное лечение работников осуществляющих трудовую деятельность в подразделениях, расположенных в регионах Крайнего Севера или приравненных местностях.

8. Материальная помощи неработающим пенсионерам.

9. Доплаты к пенсии неработающим пенсионерам.

10. Помощь на лечение и оздоровление детей.

11. Корпоративный университет.

В Сбере, несмотря на ряд преимуществ материального (нематериального) стимулирования, как и во всех компаниях существует ряд проблем: Сотрудники считают, что им не доплачивают, и чтобы повысить их производительность труда им должны платить больше. Должно быть признание и одобрение работы со стороны руководства. Офис должен находиться в шаговой доступности от дома и еще компания должна предоставлять дополнительные льготы (бесплатное питание, проезд).

Сбер один из крупнейших работодателей России. 8 место в ТОП-10 Лучших работодателей России – 2019 по версии журнала Forbes. Все имеющиеся проблемы в программах стимулирования сотрудников, перекрываются той заботой, прозрачным уровнем оплаты и социальным пакетом, который компания предлагает своим сотрудникам. Его подход, технологичность, вклад в развитие говорит о том, что ему очень важно, изменить жизнь к лучшему не только каждого сотрудника, работающего в компании, но и всех жителей РФ.

УДК 331.1

А. С. Фролова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Бюджетирование расходов на подбор персонала

Аннотация. В статье рассматривается управление бюджетированием затрат на подбор персонала как важная часть кадрового менеджмента. Обоснована классификация расходов на подбор персонала на основе стратегического развития организации. Раскрыта сущность расходов на подбор персонала с точки зрения целей организации: какой показатель деятельности будет для компании ключевым – прибыль, доход или выручка. Установлено, что классификация расходов на подбор персонала на основе деления их на части позволит оптимизировать расходы на сотрудников.

Ключевые слова: бюджетирование; подбор персонала; расходы; управление; эффективность.

В современном управлении существует целый пласт парадоксов и противоречий. Подбор кадров является одним из наиболее важных

аспектов в управлении. Основным объектом управления является: отдельный работник; группа; организация. Основным субъектом управления считается руководитель. Известный теоретик управления Р. Уотермен считает, что «...управление в высоком смысле слова – это все-таки гораздо больше искусство, чем наука. Такая трактовка процесса управления основывается на том, что оно является сложным системным явлением, содержащим различные противоречия и парадоксы. Предложено использовать процессно-ориентированный подход к бюджетированию расходов на подбор персонала, который поможет выявить преимущества за счет систематизации всех расходов на подбор персонала и управление им. В дополнение к созданию и внедрению бюджетирования, необходима правильная организация процесса управления, методология бюджетирования должна учитывать стратегию развития компании. Расходы на подбор персонала часто включают в статью «накладные расходы», которая планируется без детализации, в процентах от суммарных затрат или от суммарного дохода компании, поэтому слабо контролируются, либо, наоборот, по ним включен режим жесточайшей экономии, когда специалисту по управлению персоналом приходится буквально «вымаливать» средства на подписку на сайт или СМИ. Проблема современной системы учета состоит в том, что вложения в персонал не рассматриваются как «вложения в капитал», вложенные средства в персонал представляются издержками, а не инвестициями, приносящими положительный эффект [2]. Так, например, расходы на набор и подготовку персонала рассматриваются как издержки, а не как капиталовложения, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении. Сам процесс подбора и трудоустройства новых сотрудников является трудоемким и достаточно затратным. Многие организации находятся в постоянном поиске новых сотрудников, в связи с чем расходы на подбор персонала могут составлять значительную статью затрат. Кроме того, всегда болезненным остается вопрос о квалифицированности кандидатов, необходимости испытаний при приеме на работу, увольнении некомпетентных новичков. Бывает и так, что организация нуждается в рабочей силе, но не хочет увеличивать штат, да и ведение большого объема кадровой документации может быть затруднительно. С целью замещения вакантных должностей работодатели обращаются в кадровые агентства, публикуют объявления о наборе кадров в прессе, проводят конкурсы и т. п. Найм персонала включает профориентацию, привлечение рабочей силы, профотбор, прием и расстановку работников, адаптацию вновь принятого персонала. Кадровую политику в части найма подразделяют на открытую, закрытую, смешанную. Последняя предполагает, что организация является открытой для потенциальных работников из внешней среды [3].

Стоимость подбора персонала рассчитывается по двум параметрам [1]:

а) прямые затраты (оплата объявлений о вакансиях, услуг посредников, участия в различных мероприятиях по подбору и т. п.);

б) косвенные затраты (оплата рабочего времени сотрудников, занятых в подборе и адаптации новых работников; оплата лиц поддерживающих подразделений; стоимость аренды помещения, коммунальных услуг и пр.).

Целесообразно включить в бюджет на поиск, отбор и найм персонала следующие расходы:

заработная плата с начислениями сотрудников группы подбора персонала;

покупка (при необходимости) и амортизация техники, оборудования (организация рабочих мест, обеспечение компьютерами, телефонами и проч.);

услуги мобильной связи, Интернета;

подписка на профессиональную литературу;

командировки сотрудников отдела подбора (в случае регионального подбора);

административные расходы (аренда офиса, оплата коммунальных услуг, канцтоваров и пр.);

расходы на размещение рекламных объявлений в СМИ, на специальных «рабочих» сайтах;

оплата услуг кадровых и рекрутинговых агентств;

оплата доступа к обзорам рынка труда, проведения обзоров под заказ;

расходы по привлечению молодых специалистов (оплата участия в днях открытых дверей, стипендии отдельным студентам, практика студентов);

реферальный бонус (при принятии на работу персонала по рекомендации сотрудников и плате им вознаграждения за это).

В затраты данного бюджета входят также расходы на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника, специфические затраты на проведение ознакомительных мероприятий – проведение бесед, ознакомление с рабочим местом, разработка вводных курсов (необходима оплата труда работников, осуществляющих данные мероприятия), подготовка (в том числе, например, видеосъемка) и тиражирование информационной литературы, презентационных материалов. Такие затраты могут быть связаны также с привлечением сторонних организаций. Выделение частей – дело трудоемкое, поэтому может увеличить расходы на службу по управлению персоналом, но поскольку все вместе эти части

составляют «целое», то такой подход позволит оптимизировать затраты на сам процесс бюджетирования.

Библиографический список

1. *Махмудова И. Н., Кульметьев Р. И.* Подбор персонала: организация бизнес-процесса // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2017. Т. 8, № 2. С. 59–62.
2. *Муравьева А. С.* Оценка системы управления персоналом предприятия // Аллея науки. 2019. Т. 2, № 11. С. 12–16.
3. *Трифонов Д. В., Чертыковцева О. А.* Найм персонала как элемент кадровой политики организации // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 4. С. 36–41.

УДК 338

М. С. Хохолуш

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Методология определения дохода хозяйствующих субъектов, полученного путем заключения антиконкурентных соглашений

Аннотация. В статье проанализированы основные методические подходы к определению доходов картелей и иных антиконкурентных соглашений: определение цены до и после создания картеля, сравнение цен с эталоном, эконометрическое моделирование.

Ключевые слова: доход; методика; антиконкурентные соглашения.

Научная дискуссия в области поиска путей идентификации картелей и аналогичных антиконкурентных сговоров обусловлена необходимостью определения объемов ущерба, который может быть нанесен экономике в результате процессов картелизации. Согласно работе Хамукова, 2016 [2], картелизация может быть одним из факторов дисбаланса в рыночном равновесии, характеризуемого как ростом цен с одной стороны, так и существенным снижением объема предложения данного рынка. Более того, на смену конкурентным отношениям могут приходиться сетевая структура, которая обеспечивает необходимую координацию поведения отдельных участников сети, внешне представляющих собой относительно независимых субъектов хозяйствования. Существенным признаком наличия картеля является единообразное и скоординированное во времени поведение субъектов рынка, противоречащее принципам свободной конкуренции. Такие действия вклю-

чают отказ от сделок, предоставление производственных мощностей и других средств производства.

Задача методического обеспечения определения дохода картеля обусловлена необходимостью определения степени неблагоприятного воздействия картелей на участников хозяйственной деятельности, население и экономику в целом. Решение данной задачи производится в работах зарубежных и российских исследователей на основании понимания цели создания картеля, как увеличения совместного дохода участников, используя завышение цен. Серьезной методологической задачей является формирование методик определения уровня завышения цены картеля над конкурентным уровнем цены. При этом удалось выявить три основных подхода, используемых в обосновании уровня завышения цены участниками картелей.

Первый подход, предполагающий сравнение цен до и после создания картеля, наиболее активно применялся в ранних работах таких авторов как М. С. Levenstein [7] и W. В. Erickson [5] методологически опирается на знание периода функционирования картеля. Сопоставление цен производится с ценами одного и того же рынка в разные периоды времени. Такие исследователи как J. М. Connor [3] и R. А. Posner [9] предполагают, что, правильно определив момент начала действия картеля или момент его распада можно определить полученный им доход.

Несколько реже в исследованиях приводится методика, определяющая ценовые завышения картелей на основании сравнения цен с ценами на эталонном конкурентном рынке. Сложность данного метода заключается в определении границ эталонного рынка. Аналогичный подход предполагает сравнение цен картелей и эталонного конкурентного рынка не по уровню, а по темпам роста в период действия картеля.

Этот метод предполагает сравнение модели поведения членов картеля и независимых участников торгов. Существенной особенностью является дискретное изменение функций ценообразования фирм. Следует отметить, что эконометрические данные о структурных изменениях не являются полным доказательством сговора, поскольку они не отличают возникающие пробелы в поведении во время картельного сговора от других причин. Скрининг резких изменений цен в значительной степени является методом массовой оценки показателей при поиске картелей, в то время как оценка предельного дохода предполагает проведение местных исследований.

Ограничением этого метода является также невозможность его использования в случае международных картелей из-за отсутствия базы для сравнения. В российских условиях использование метода сравнения с эталоном для определения дохода картеля на товарном рынке может быть успешным при наличии базы сравнения на территории

одного субъекта федерации. Наличие институциональных, экономических, ресурсных различий регионов России значительно затруднит доказывание наличия дохода участников картеля.

Наличие картеля, подтвержденное доказательствами, может характеризоваться показателями высокой концентрации рынка, в частности индексом Херфинделя-Хиршмана. Увеличение значения этого критерия указывает на увеличение концентрации рынка и увеличение вероятности возникновения картеля. В проведенном исследовании была подтверждена взаимосвязь между высоким значением показателей концентрации трех и четырех крупнейших участников рынка и высокой вероятностью наличия картеля. В результате проверки гипотезы, основанной на теоретических выводах, не удалось получить полного согласия. При формировании картеля не всегда наблюдается изменение корреляционных зависимостей экономических показателей участников картеля [8].

Современные методики определения дохода картелей основываются на методах эконометрического моделирования. Индекс Лернера является наиболее часто встречающимся показателем, использованным в данных моделях. В работе С. R. Taylor, D. L. Moss [10] эконометрическая модель основана на оценке индекса Лернера при изменении интенсивности поставок товара, в работе J. M. Griffin [6] представлена многофакторная эконометрическая модель изменения данного индекса и охарактеризованы условия, при которых он достигает значений характерных для существования сговора. Присутствуют и эконометрические модели, описывающие разнонаправленную динамику цен и издержек, например, в работе G. Ellison [4] приведена модель зависимости цены от полных затрат на производство, в отечественной практике подобные оценки представлены в статье А. Ю. Коковихина, Е. С. Огородниковой, Д. Уильямс, А. Е. Плахина [1] на примере социально значимых рынков.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы: при сопоставлении отечественных и зарубежных методик определения дохода картеля выявлены различия в трактовке понятия «доход» картеля. В трактовке зарубежных исследователей доход картеля понимается как разница цены картеля и рыночной цены, умноженная на количество проданного товара или «сверхдоход».

Библиографический список

1. Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е. Оценка конкурентной среды на региональных рынках // Экономика региона. 2018. Т. 14, № 1. С. 79–94.

2. *Хамуков М. А.* Особенности проявления картелей в российской промышленности и методы их выявления // Вестник СевКавГТИ. 2016. № 4. С. 60–64.
3. *Connor J. M.* Price-fixing overcharges. Revised 3rd ed. 2014. Available at SSRN 2400780.
4. *Ellison G.* Theories of cartel stability and the joint executive committee // The Rand journal of economics. 1994. Vol. 25, no. 1. P. 37–57.
5. *Erickson W. B.* Price fixing conspiracies: Their long-term impact // The Journal of Industrial Economics. 1976. Vol. 24, issue 3. P. 189–202.
6. *Griffin J. M.* Previous cartel experience: Any lessons for OPEC? // Economics in theory and practice: An eclectic approach. Springer, Dordrecht, 1989. P. 179–206.
7. *Levenstein M. C.* Price Wars and the Stability of Collusion: A Study of the Pre-World War I Bromine Industry // The Journal of Industrial Economics. 1997. Vol. 45, no. 2. P. 117–137.
8. *Ogorodnikova E., Plakhin A., Khokholush M., Kochergina T.* The economic modelling for the cartel detection // ИОАВ Журнал. 2020. Vol. 11. P. 50–54.
9. *Posner R. A.* The social costs of monopoly and regulation // Journal of political Economy. 1975. Vol. 83, no. 4. P. 807–827.
10. *Taylor C. R., Moss D. L.* The fertilizer oligopoly: The case for global antitrust enforcement // The American Antitrust Institute, USA, 2013.

УДК 339.138

Р. И. Хусаинова, Т. Б. Минина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинг в условиях цифровой трансформации экономики

Аннотация. В статье раскрывается проблема развития розничной торговли в современных условиях. Для ее решения приводятся возможности цифрового маркетинга, которые позволят предприятию организовать деятельность на долгосрочные перспективы.

Ключевые слова: цифровой маркетинг; комплекс маркетинга 4P; цифровая трансформация; маркетинговая деятельность.

С развитием информационно-коммуникационных технологий, роботизации, искусственного интеллекта появляется такое выражение, как цифровая трансформация. Такое использование технологий приводит к глобальным изменениям экономики, производственных отношений, человеческой жизни в целом.

В современных рыночных условиях потенциальный потребитель неизбежно встречает ряд трудностей, которые заключаются в широком ассортименте аналогичных товаров, а также недостоверности информации о продавцах. Непрерывный анализ предпочтений потребителей

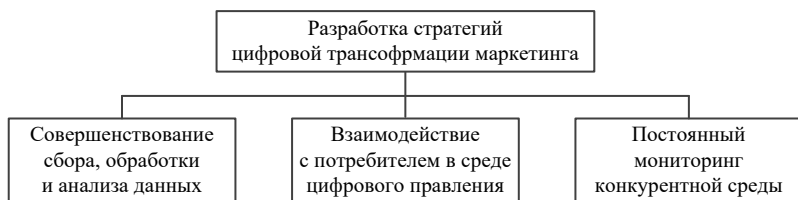
и гибкое реагирование на частое их изменение заключается в объединении использования современных информационных технологий и маркетинга, по-другому, цифрового маркетинга.

Различают два понятия маркетинга такой сферы. Маркетинг на краткосрочный период – называется интернет-маркетингом. Он ориентирован на онлайн пространство, взаимодействие с целевой аудиторией только через интернет-каналы, рассылки и информирование при помощи мессенджеров [1]. Применение интернет-маркетинга влечет за собой едино разовую покупку товара.

Маркетинг на долгосрочный период – цифровой маркетинг. Такое всеобъемлющее понятие включает комплексный подход к продвижению предприятия и его продукта, он работает с целевой аудиторией как в онлайн сфере, так и в офлайн [2]. Так поддерживается постоянная связь клиента и продавца, сочетается гибкость и оперативность в использовании ресурсов. Интеграция больших данных информационных технологий позволит персонализировать подход к каждому из потребителей продукта.

Важной задачей маркетинга является обеспечение конкурентоспособности действующего производства в цифровой среде. Пристальное внимание в условиях цифровой трансформации нужно уделить обработке данных: разработка, определение и контроль инновационных изменений.

При анализе успешного применения цифрового маркетинга выделяют три ключевых направления при разработке стратегии цифрового маркетинга, это совершенствование сбора и анализа данных, постоянное взаимодействие с потребителем в цифровой среде и постоянный контроль над конкурентной средой (см. рисунок).



Ключевые направления при разработке стратегий цифровой трансформации маркетинга¹

Маркетинг до эпохи цифровой трансформации использует комплекс маркетинга 4P для разработки стратегии, позволяющей повысить

¹ Сост. по: [2].

ценность предлагаемого продукта и обеспечить долгосрочную максимальную прибыль компании. В таблице представлен комплекс маркетинга и каждая его составляющая в отдельности под влиянием новой цифровой тенденции [3].

Комплекс цифрового маркетинга «4P»

Комплекс маркетинга «4P»	Изменения под влиянием цифровой технологии
Place	Происходит активное освоение электронной коммерции, которое снижает потребность в использовании торговых площадок в виде аренды зала, оформления дорогостоящих стеллажей и др., для привлечения потенциального потребителя. Взамен продавец начинает пользоваться электронными площадками, сайтами, социальными сетями, обслуживанием и оформлением которых в разы дешевле. Немаловажным плюсом в развитии торговых точек становится отсутствие географической привязки магазина к той или иной стране, городу
Product	Два важных момента, которые положительно повлияли на товарную политику с приходом цифрового маркетинга: увеличение ассортимента, которое не влечет за собой складских остатков; быстрое обновление ассортимента, навеянное модой и востребованностью товара
Promotion	Одна из ярко выраженных составляющих, которая представляет современные каналы продвижения продукта: блоги, отзывы, рейтинги значительно влияют на приобретение товара. Потребитель сегодня верит пользователю, а не компании. Но это несет и свои плюсы – фирмы обрели возможность поучаствовать в поведении на любом из этапов. Мероприятия в социальных сетях – это прямое общение с потребителем через электронное пространство. Меняется структура рекламного бюджета в пользу не печатной продукции, а интернет-рекламы. Запросы таргетированных рекламных предложений, детализация сегментов потребителя, выявление узких ниш происходит посредством анализа посещения интернет-площадки
Price	Первое, что отмечают специалисты – это снижение издержек складских помещений, стоимости аренды, торговых помещений. Также, использование информационно-коммуникативных технологий привело к удешевлению процессов коммуникаций и доступности информации предлагаемого продукта

Примечание. Сост. по: [3].

Представленные направления цифрового маркетинга при правильном использовании позволяют изучить целевую аудиторию, определить основные точки развития и роста компании, и, наконец, персонализировать предложение на рынке.

Цифровая трансформация влияет на все направления маркетинга. Стремительное развитие информационных технологий оказывает большое влияние на маркетинговую деятельность предприятий, модернизируя традиционные подходы на совершенно новые виды деятельности.

Положительные тенденции включают в себя снижение затрат на определенные маркетинговые процессы, на расширение и обновление ассортимента, вместе с тем экономические затраты тоже имеют тенденцию к снижению. Благодаря развитию цифровой эпохи меняются и методы взаимодействия с конкурентами, потребителями.

Библиографический список

1. Бианкина А. О. Цифровые технологии и их роль в современной экономике // Экономика и социум: современные модели развития. 2017. № 16. С. 15–25.
2. Вертий М. В., Касьянов В. В. Будущее интернет-торговли // Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 ч. (Пенза, 5 января 2018 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2018. Ч. 2. С. 29–34.
3. Соловьева Ю. Н. Направления развития маркетинговой компетентности в условиях цифровой экономики // Маркетинг-менеджмент в цифровой экономике. 2015. № 2. С. 20–29.

УДК 334.02

Е. Н. Чернавских

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Теоретические подходы к инфраструктуре поддержки предпринимательских структур

Аннотация. Недостаточная развитость российской инфраструктуры предпринимательства ограничивает его рост. Установлено, что категория «инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности» формулируется в рамках функционального, отраслевого или смешанного подходов.

Ключевые слова: инфраструктура поддержки; инфраструктурное обеспечение; предпринимательская деятельность; предпринимательство; малый бизнес; государственная поддержка.

В экономических исследованиях сложилось устойчивое мнение, что инфраструктура выступает одним из факторов развития предпринимательства [1; 4]. Анализ научной литературы показал, что существует набор терминов, близких по смыслу к категории «Инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности». По названию некоторые термины выступают обобщающими. Так, Е. Д. Рыжаков предлагает термин «предпринимательская инфраструктура», понимая под ним «систему общих критериев воспроизводства предпринимательского типа, выступающая в роли системы технико-технологических, органи-

зационно-экономических и социальных взаимосвязей тех элементов инфраструктуры, которые обеспечивают поддержание процесса предпринимательства на уровне макро-, мезо- и микроэкономики» [5, с. 74]. Как видно, содержание также подтверждает широкую трактовку. Другой термин, предложенный Н. Солодиловой, Р. Маликовым, Р. Сабировой, «инфраструктура предпринимательства» раскрывается как «вся совокупность условий и институтов, необходимых и достаточных для функционирования и развития предпринимательских структур, и обеспечивающих сопряженность взаимодействующих в процессе осуществления предпринимательской деятельности элементов» [7, с. 188]. При широте подхода данные определения отдельно не отражают задачу «поддержки», но в содержании указывают на функцию «обеспечение». Ряд более конкретных терминов уже содержит слово «обеспечение» в качестве уточняющего. Например, Л. А. Ибрагимов под «инфраструктурным обеспечением предпринимательской деятельности» понимает «комплекс создаваемых или действующих организаций, обеспечивающих общие условия функционирования и развития частного предпринимательства, включая содействие в организации собственного дела, обеспечение информацией в области права, маркетинга, инжиниринга и менеджмента, поддержку в обеспечении материально-техническими, финансовыми и другими ресурсами на коммерческой основе» [2]. И. В. Стецкык еще расширяет подход к этому словосочетанию как к «системе инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности» и понимается под ним «комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих производство» [8, с. 51]. При всей широте термина само определение, отражает очень узкий отраслевой подход.

Наряду со смежными терминами в экономической литературе накопился ряд определений, целенаправленно описывающих инфраструктуру поддержки, направленную на субъектов предпринимательской деятельности (см. таблицу), несмотря на то, что авторами сами субъекты называются по-разному.

**Теоретический обзор категорий
«Инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности»**

Автор(ы), год	Содержание подхода
Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкина И. В. (2003 г.)	«Система государственных и негосударственных органов, институтов, организаций, а также частных лиц, их взаимосвязь, деятельность которых направлена на поддержку и обслуживание предприятий и предпринимателей, обеспечивающую устойчивое экономическое развитие и функционирование поселений и межселенных территорий» [3, с. 115]

Автор(ы), год	Содержание подхода
Сиземов И. Г. (2006 г.)	«Система государственных, общественных и коммерческих организаций, обеспечивающих эффективное развитие малого предпринимательства в образовательной, консалтинговой, информационной, научно-технической, производственной, маркетинговой, финансовой сферах» [6, с. 32]
Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (2007 г.)	«Система коммерческих и некоммерческих организаций, которые создаются, осуществляют свою деятельность или привлекаются в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) для осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд при реализации государственных программ (подпрограмм) Российской Федерации, государственных программ (подпрограмм) субъектов Российской Федерации, муниципальных программ (подпрограмм), обеспечивающих условия для создания субъектов малого и среднего предпринимательства, и для оказания им поддержки»
Тимофеев А. В. (2012 г.)	«Совместные действия государственных, общественных и коммерческих организаций, обеспечивающих эффективное развитие предпринимательства в образовательной, консалтинговой, информационной, научно-технической, производственной, маркетинговой, финансовой сферах» [9, с. 377]

Можно заметить, что все определения относятся к одному из двух [2], а точнее их трех сложившихся подходов: функциональный, отраслевой и смешанный.

При функциональном подходе в определении указывается одна или несколько функций инфраструктуры поддержки. Например, «направлена на поддержку и обслуживание» [3, с. 115].

При отраслевом подходе могут указываться как конкретные отрасли, к которым применима или особенно нужна поддержка (например, «в образовательной, консалтинговой, информационной, научно-технической, производственной, маркетинговой, финансовой сферах» [6, с. 32]), так и перечисление сфер, оказывающих необходимую поддержку («система государственных и негосударственных органов, институтов, организаций, а также частных лиц» [3, с. 115]; «государственных, общественных и коммерческих организаций» [9, с. 377] и др.). Такое выделение сфер является наиболее распространенным.

Несмотря на то, что третий подход, объединяющий в себе первые два, является более комплексным, он встречается реже.

Проведенный анализ терминов, обозначающих надсистему и подсистему «инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности» позволил систематизировать теоретические подходы (см. рисунок).



Структура категории
«Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности»

Таким образом, обзор и анализ исследований инфраструктуры поддержки предпринимательской деятельности позволил получить следующие выводы:

инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности на протяжении нескольких десятилетий остается актуальной темой исследований;

инфраструктура предпринимательства обширная категория, раскрываемая во множестве разнообразных терминов: в частности как: 1) инфраструктурное обеспечение и 2) инфраструктура поддержки;

как самостоятельная категория «инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности» формулируется в рамках функционального, отраслевого или смешанного подходов.

Библиографический список

1. *Говорин А. А.* Инфраструктура современного предпринимательства: проблемы теории и практики. М., 1999.
2. *Ибрагимов Л. А.* Инфраструктура товарного рынка. М.: ПРИОР, 2001.
3. *Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкина И. В.* Анализ эффективности и инновационной деятельности предприятия. М., 2003.
4. *Половинкин П. Д.* Концептуальные основы инфраструктурного обеспечения современного предпринимательства // Организационно-экономический механизм стабилизации и повышения эффективности функционирования АПК. Воронеж, 2001.
5. *Рыжиков Е. Д.* Методология формирования системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в регионах России // Экономические науки. 2012. № 96. С. 74–77.

6. Сиземов И. Г. Совершенствование инфраструктуры финансовой поддержки малого бизнеса в регионе // Региональная экономика: теория и практика. 2006. № 9. С. 32–36.

7. Солодилова Н., Маликов Р., Сабирова Р. Формирование инструментария инфраструктурного сопровождения предпринимательской активности // Общество и экономика. 2013. № 1-2. С. 188–200.

8. Стецук И. В. Функционирование системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в России // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2011. № 10. С. 50–52.

9. Тимофеев А. В. Основные функции, цели и задачи инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности // Вестник Омского университета. 2012. № 1. С. 376–378.

УДК 334.7

И. Ю. Чучкалова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Технологические платформы как одна из форм корпоративных образований

Аннотация. В статье рассмотрены технологические платформы как инструмент государственной инновационной политики. Приведен сравнительный анализ функционирования технологических платформ в Российской Федерации и Европейском союзе. Обозначены основные проблемы деятельности платформ в России.

Ключевые слова: технологические платформы; исследования; инновационное развитие; функционирование платформ.

Создание и развитие национальных и региональных инновационных систем – это одно из основных направлений повышения эффективности и конкурентоспособности российской экономики. Технологические платформы являются важным инструментом объединения усилий исследовательского сектора, государства и бизнеса.

На сегодняшний день в Российской Федерации функционирует 34 технологических платформы по 13 перспективным направлениям научно-технологического развития. В данные объединения входят более 3 500 участников: научные организации, институты развития, компании, образовательные организации¹.

¹ Технологические платформы // Интернет-портал «Инновации в России». URL: <http://innovation.gov.ru/taxonomy/term/546/>.

Понятие «технологическая платформа» появилось в начале XXI в. и впервые было использовано в докладе Еврокомиссии в 2004 г. «Технологическая платформа – объединение представителей государства, бизнеса, науки и образования вокруг общего видения тренда научно-технического развития и формирования общих подходов к развитию и промышленному освоению соответствующих технологий» [2].

Опыт Европейского Союза (далее – ЕС) стал образцом для построения технологических платформ в Российской Федерации. Но при этом, стоит отметить, что цели создания платформ значительно отличаются. Если в ЕС данный инструмент был введен для совершенствования технологий и выстраивания стратегии технологического развития, то в России технологические платформы являются способом государственной инновационной политики для усиления взаимодействия основных участников инновационных систем.

Еще одним значительным отличием Европейских технологических платформ от российских является их порядок формирования. В России на первом этапе определяется состав участников и только после этого выявляются, и анализируются существующие проблемы, на основании которых вырабатываются предложения (рис. 1).

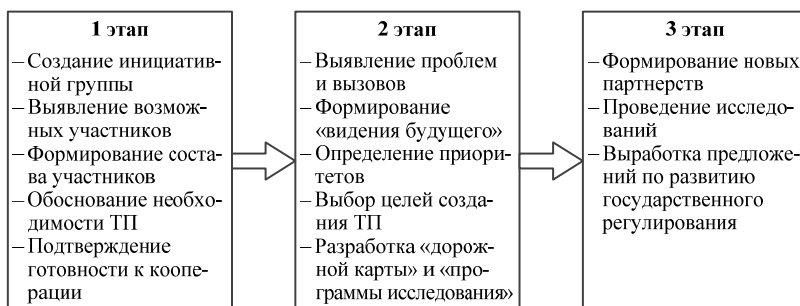


Рис. 1. Алгоритм формирования технологической платформы в России¹

В ЕС алгоритм построения технологической платформы противоположный. В первую очередь Еврокомиссия проводит конференцию представителями отраслей для определения дальнейшего ракурса инновационного развития. На основании анализа разрабатывается «дорожная карта» и параллельно идет обучение участников. И только после такой работы, запускается платформа (рис. 2).

¹ Сост. по: *Технологические платформы* // Интернет-портал «Инновации в России». URL: <http://innovation.gov.ru/taxonomy/term/546/>.

Анализ	Разработка дорожной карты Запуск программы обучения и сертификации	Реализация (формирование ТП)
<ul style="list-style-type: none"> – Определение векторов инновационного развития – Определение стратегического видения – Выявление основных возможностей и угроз – Устранение альтернативных вариантов достижения целей – Оценка существующих возможностей 	<ul style="list-style-type: none"> – Определение стратегических приоритетов – Составление программы исследований – Определение состава непосредственных участников – Определение необходимого объема инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование организационной структуры – Осуществление мониторинга и координации деятельности

Рис. 2. Алгоритм формирования технологической платформы в ЕС¹

Важно понимать, что в России используется иной, особый подход к пониманию сущности и значимости технологических платформ для функционирования рынков и экономики в целом [3]. В связи с тем, что в России отмечаются существенные различия в механизмах построения и функционирования технологических платформ, возникает ряд проблем:

- отсутствие четкого алгоритма работы технологических платформ;
- большое количество неэффективной документации;
- отсутствие разделения ролей между участниками;
- слабые критерии отбора участников платформ;
- низкая инновационная восприимчивость бизнеса;
- безынициативная роль государства в деятельности технологических платформ;
- отсутствие «потока» качественных инновационных проектов [1].

Основной ошибкой при формировании технологических платформ является не проработанный, не изученный механизм эффективного функционирования платформ именно в условиях нашей страны. На сегодняшний день российские технологические платформы находятся в промежуточном состоянии, так как они не имеют результата, но и нельзя сказать, что они потерпели неудачу. Для того, чтобы получить результат необходимо: откорректировать концепцию учитывая российские реалии, ослабить государственное воздействие на участников технологических платформ, разработать методологические подходы

¹ Сост. по: *European Commission. Report on European Technology Platforms and Joint Technology Initiatives: Fostering Public-Private R&D Partnerships to Boost Europe's Industrial Competitiveness. Brussels, 2005.*

к формированию технологических платформ, распространить информацию о выгодах технологических платформ для привлечения большего количества участников, организовать продвижение платформ.

Библиографический список

1. Волкова И. О., Бурда Е. Д. Сравнительный анализ состояния развития технологических платформ в Европейском Союзе и Российской Федерации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2016. Т. 10, № 4. С. 66–75.

2. Механик А., Оганесян Т. Кто поедет на платформе // Эксперт. 2011. № 35 (768). URL: <https://expert.ru/expert/2011/35/kto-poedet-na-platforme/>.

3. Орехова С. В. Технологические платформы и новая промышленная политика в России // Journal of economic regulation. 2017. № 4. С. 6–19.

УДК 35.078.42

В. В. Шведов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Технологии менеджмента в оценке эффективности профессиональной служебной деятельности руководителей территориальных органов государственной власти

Аннотация. В условиях административной реформы в практическую деятельность органов государственной власти внедряются механизмы менеджмента. В статье рассматриваются механизмы оценки деятельности руководителей органов власти с учетом качества предоставления ими государственных услуг.

Ключевые слова: сервисное государство; качество услуг; менеджмент; эффективность деятельности; мониторинг.

Вступление России в XXI в. ознаменовалось важными изменениями системы государственного управления. В рамках административной реформы в деятельность органов исполнительной власти начинают внедряться не характерные для отечественной практики механизмы менеджмента. Это предусматривает переход к моделям управления, ориентированным на результат, децентрализацию власти, делегирование полномочий нижним уровням управления и развитие института государственно-частного партнерства. Менеджеризация власти влечет за собой внедрение в практическую деятельность государственных структур бизнес-технологий управления, основанных, в том числе, на принципе клиентоориентированности. Это означает, что ключевой за-

дачей госаппарата должно стать удовлетворение нужд граждан, предоставление им качественных и доступных услуг.

Подобная задача решается в рамках реализации научной концепции «Сервисного государства», предусматривающей переход на модель взаимоотношений «государство – гражданин» как «поставщика услуг – потребителя».

Концепция нашла свое практическое выражение в создании государственного организационного механизма предоставления услуг гражданам и бизнесу¹.

Необходимость построения в России «сервисного государства» постоянно отмечала возглавлявшая с 2007 по 2012 г. министерство экономического развития России Эльвира Набиуллина².

В 2010 г. появился федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»³, в котором особое внимание уделяется «качеству и доступности услуг», простоте и оперативности административных процедур при взаимодействии с гражданами и бизнес-сообществом.

Оценка гражданами и представителями бизнес-структур качества и доступности услуг становится ключевым показателем при оценке эффективности деятельности органов публичной власти и основой системы общественного контроля в России. Создается интернет-портал «Ваш контроль», позволяющий не только оценить полученную услугу, но и высказать свое мнение о деятельности органов власти.

Во исполнение «майского» указа Президента РФ 2012 г.⁴ было принято Постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. № 1284⁵, установившее основным показателем эффективности деятельности руководителей территориальных подразделений федеральных органов власти оценку качества предоставляемых государственных услуг.

Если полученная руководителем среднегодовой оценка по данному показателю будет ниже 70 % предусмотренного должностным регламентом значения, либо ниже 70 % от достигнутого показателя прошло-

¹ Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг.: распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 г. № 1789-р.

² Пять главных достижений Набиуллиной в реформировании экономики: РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20130312/926956540.html>.

³ Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: федер. закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ.

⁴ Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601.

⁵ Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений): постановление Правительства РФ от 12 декабря 2012 г. № 1284.

го года, проводится служебная проверка в отношении данного должностного лица. Итогом процедуры может стать досрочное прекращение им исполнения служебных обязанностей.

В настоящее время эта деятельность осуществляется во всех субъектах Российской Федерации, в том числе в Свердловской области. Мониторинг удовлетворенности качеством и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг проводится региональным Министерством экономики и территориального развития¹ по федеральным органам исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, имеющим подразделения на территории области.

По итогам 2020 г. уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг в Свердловской области в среднем по области составил 96,7 % (2018 г. – 96,73 %, 2019 г. – 97,67 %) (см. таблицу).

**Уровень удовлетворенности граждан
качеством предоставления государственных и муниципальных услуг
в Свердловской области, %**

Параметры	2020	2019
Общий по региону	96,70	97,67
по федеральным услугам	97,09	97,77
по региональным услугам	94,36	95,33
по муниципальным услугам	87,11	94,60
<i>По федеральным органам власти</i>		
МВД России	96,66	97,43
ФНС России	99,48	99,42
Росреестр	96,45	97,24
ПФР	97,64	98,51
ФССП России	99,20	98,89
ФСС России	96,51	98,48
Росгвардия	97,96	98,04
Росимущество	100,00	76,92
Роспотребнадзор	–	100,00

Примечание. Сост. по: *Административная реформа в Свердловской области.* URL: <http://ar.gov66.ru/o-reforme/ttg/>.

Как свидетельствует статистика, уровень удовлетворенности по федеральным услугам остается выше, чем по региональным и муниципальным. При этом, по муниципальным услугам уровень удовлетво-

¹ *О мерах*, направленных на реализацию постановления Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 395 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. № 1284»; постановление Правительства Свердловской области от 15 января 2019 г. № 9-ПП.

ренности оказался ниже предусмотренного Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 – 90 % (87,11 %).

По территориальным подразделениям федеральных органов государственной власти стабильно высоким остается уровень удовлетворенности услугами Федеральной налоговой службы России (99,48 %). 100 % удовлетворенность зафиксирована в 2020 г. в подразделениях Росимущества. Низкими – у Федеральной службы судебных приставов (96,51 %).

Снижение показателей по ряду параметров в 2020 г. объясняется введением ограничительных мер в деятельности органов власти и учреждений, связанных с распространением коронавирусной инфекции.

В целом, можно отметить, что в Свердловской области обеспечиваются высокое качество предоставляемых территориальными органами федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов государственных услуг.

Более того, уровень удовлетворенности населения качеством услуг стабильно выше предусмотренного Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 (90 %). Существующая система оценки эффективности деятельности руководителей территориальных подразделений федеральных органов исполнительной власти с учетом качества предоставляемых ими услуг позволяет повысить ответственность должностных лиц, содействует установлению доверительных отношений государства и граждан, стабильной деятельности бизнес-структур и в целом оправдывает внедрение механизмов менеджмента в практическую деятельность органов государственной власти.

УДК 005

Е. Ю. Шубина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Сущность бренда работодателя как социально-экономического явления

Аннотация. В статье дана оценка сущности бренда работодателя как социально-экономического явления. Проанализированы ключевые подходы и определены концептуальные основы формирования бренда работодателя. Отражена взаимосвязь бренда компании как общего и бренда работодателя как частного.

Ключевые слова: бренд работодателя; имидж работодателя; работодатель; работник; рынок труда; бренд компании.

Вопросы имиджа работодателя, его видения работниками и другими участниками рынка труда становятся актуальными в связи с ростом

конкуренции за ресурсы. При этом, человеческие ресурсы играют важную роль в формировании и развитии операционной деятельности, именно благодаря людям и их действиям организации и предприятия достигают поставленных целей, т. е. процессы и операции почти всегда связаны с конкретными работниками, поскольку либо ими выполняются, либо выполняются при их участии. Важно отметить, что конкуренция на рынке труда между работодателями обостряется, особенно в сфере высококвалифицированного труда, где объем предложения рабочей силы почти всегда меньше величины спроса на труд [3]. Поэтому в этой сфере возникает дефицит ресурсов и значение начинает играть образ работодателя, умение представить и сформировать положительные мифы о себе, наличие концепции и философии, а также организационной культуры. Данные составляющие бренда работодателя формируют внутреннее представление внешних участников рынка труда, с одной стороны, и способствуют сохранению ключевых работников, которые уже являются частью предприятия или организации.

Проблема бренда работодателя лежит в междисциплинарной области – маркетинга и управления персоналом. Основные подходы здесь сформировались в 1990-е гг. Мейнстримом сегодня является следующее видение бренда работодателя: работник передает организации свои компетенции (знания, навыки и умения) исходя не только из критериев оплаты трудовых действий, но и с учетом комфорта на рабочем месте, коммуникативной среды, ценностей, а также иных выгод и преимуществ, которые формирует компания по отношению к работнику. То есть работодатель осуществляет обмен условий труда на трудовые действия и результаты труда, с одной стороны, хотя, с другой стороны, этот обмен становится эффективным только тогда, когда работник выявляет, что реальный образ компании соответствует декларируемому. В этом смысле бренд работодателя становится неким нематериальным активом, который отражает множество ожидаемых работником экономических, социальных и культурно-символических преимуществ от работы в организации, которые обеспечиваются эффективно функционирующей системой управления персоналом.

Концепция бренда работодателя основывается на маркетинговых подходах и теории маркетинга. Поэтому ее базой являются концепции бренда потребителя, концепции внутреннего маркетинга и брендинга организаций [5, с. 149]. Нельзя отрицать важности влияния на формирование взглядов на бренд работодателя концепции товарного брендинга, в этом смысле бренд представляет собой характеристики продукта, но продукт здесь специфический – образ компании, который представляет собой организационный контур (вывеска, здание, оборудование, мебель), корпоративный контур (стиль одежды, стиль обще-

ния, шаблоны общения и коммуникации), символический контур (цвета, логотипы, мелодии, девизы, слоганы, гимны), институциональный контур (традиции, обычаи – неформальная его составляющая и регламенты – его формальная часть). С этой точки зрения концепция бренда работодателя опирается на концепции развития организационной культуры и подходы к управлению человеческими ресурсами [1; 2]. В контексте теории человеческого капитала бренд работодателя изменяется всегда с изменением величины человеческого капитала, если капитал растет, то стоимость бренда работодателя увеличивается и, наоборот. Важнейшими направлениями исследований здесь также выступают теории социальной и организационной идентичности, которые по преимуществу носят социально-психологический характер. Вместе с тем, проблема бренда работодателя изучается также в работах социологического направления.

HR-бренд (бренд работодателя) представляет собой открытую систему, которая основана на внутренней и внешней интерпретации сигналов (работниками компании и внешними участниками), которые представляют собой трансляцию идей, образов, мифов, представлений.

Сегодня очень серьезные исследования состояния бренда работодателя проводятся, как на уровне стран, так и на уровне конкретных территории, при этом данные исследования проводятся по всему миру и в итоге становятся основой HR-концепций международных компаний и крупнейших работодателей. Например, исследования Employer Brand International (EBI). Так, глобальный отчет EBI установил, что во всем мире менее двадцати процентов компаний имеют четко определенную стратегию брендинга работодателя. И, как и следовало ожидать, в этом лидируют развитые страны: США/Канада с самым высоким показателем (19,7 %), далее Азия (19,4 %), Европа/Великобритания (18,4 %), Австралия (15 %), Турция (12,3 %) и Россия (7,6 %).

В отчете EBI отмечается, что: «...недостаточность популярных рабочих мест и динамически развивающаяся и очень конкурентоспособная рыночная среда, заставляет такие организации как Amazon, Google, Phillips, Siemens, IKEA, UnitedHealth Group, Deutsche Bank, Unilever and IBM привлекать работников за счет бренда работодателя» [4].

В Свердловской области формирование концепций бренда работодателя относится сегодня к приоритету почти всех крупных и средних компаний. Однако, первооткрывателем в этой области выступила такая компания, как «Концерн Калина». Именно Т. Р. Горяев один из первых в России сформулировал и практически реализовал концепцию бренда работодателя. Фактически в основе ее формирования были такие HR-директора, как Н. В. Десятник и Е. В. Витковская, которые заложили основу «жесткой» модели управления персоналом в Свердловской об-

ласти, что во многом сформировало отрицательный имидж данной организации в глазах потенциальных работников. Однако, с позиции ведения бизнеса данная концепция оправдывала себя, во-первых, независимо от вышесказанного «Калина» предоставляла заработную плату по всем позициям на уровне 4 квартиля (от всех заработных плат по рынку), т. е. 75 % работодателей платили меньше и, во-вторых, «Калина» оплачивала труд по результату, а не по наличию (на рабочем месте), что было нормально воспринято новым поколением менеджеров и специалистов, ориентированных на результат. Наконец, очень важным было и то, что «Калина» одна из первых сформировала единую организационную культуру, использовала ключевые показатели эффективности деятельности и первая на Урале внедрила «Положение о приоритетах» (приоритетные направления – по 3 на каждую должность). Кроме того, пусть даже имидж работодателя «Концерн Калина» был определенным, компания, во-первых, всегда использовала множество источников в том числе территориального привлечения персонала (первый на Урале проект по массовому привлечению иностранной рабочей силы на позиции фасовщиков и грузчиков), а, во-вторых, всегда отделяла бренд работодателя и бренд продукта.

Таким образом, развитие бренда работодателя в современных условиях представляет собой комплексную междисциплинарную управленческую проблему, решение которой может обеспечить существенное увеличение коммерческой, организационной и институциональной эффективности деятельности организации.

Библиографический список

1. *Армстронг М., Тейлор С.* Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018.
2. *Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А.* Теория и практика hr-бренда работодателя // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13, № 4. С. 156–166.
3. *Брагина З. В.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: КноРус, 2010.
4. *Осовицкая Н. А.* HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012.
5. *Турчинов А. И.* Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ. М.: РАГС, 2009.

Н. Н. Шуралева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегии сетевого продуктового ритейла

Аннотация. В статье представлены результаты исследования рынка продуктового ритейла г. Екатеринбурга. Дана характеристика стратегической группировки участников рынка, сформулированы основные направления стратегии в разрезе стратегических групп.

Ключевые слова: рынок продуктового ритейла: стратегические группы: стратегии.

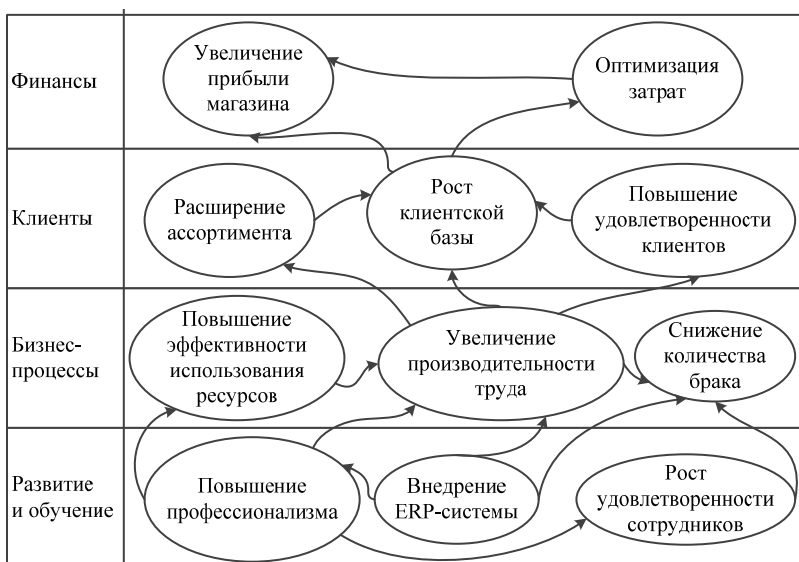
«Конкурентная стратегия – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – т. е. на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли» [4].

«Чтобы достичь успеха в современной экономике, фирма должна ориентироваться на своих конкурентов, т. е. избегать их сильных сторон и искать их слабые места, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места. Фирма совсем не обязательно должна быть лучшей в каждой сфере своей деятельности. Можно сфокусировать свои усилия в нескольких сферах, достичь в них отличных результатов, и даже лидировать, а в остальных быть «на вторых ролях» [2]. «Все сотрудники компании, независимо от степени их участия в процессе формулирования стратегии компании, должны четко осознавать, чем они могут помочь компании в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении их устойчивости» [3].

Важно подчеркнуть, что в последние десятилетия приобрела большое значение логистика, представляя ключевую стратегическую функцию для розничных фирм. Основным элементом этой функции является сотрудничество между участниками, например, между розничными торговцами и сторонними логистическими фирмами. Исследование данных отношений между покупателем (розничным продавцом) и поставщиком (сторонняя логистическая фирма) логистического актива представляет важный этап разработки стратегии компании, поскольку дает возможность оценить, как на эти отношения влияет восприятие покупателем и поставщиком специфики логистического актива. При этом информационные технологии все больше рассматриваются как основа и центральное средство координации в управлении розничной сетью продуктового ритейла [5].

Для разработки стратегии необходимо построить карту стратегического планирования. Одним из инструментов, с помощью которого можно это сделать, сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей или ССП – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения, механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение [1].

ССП представляет собой концептуальную основу, позволяющую транслировать видение организации в систему показателей эффективности, сгруппированных по четырем измерениям: Финансы, Клиент, Внутренние бизнес-процессы, Обучение и развитие (см. рисунок).



Стратегическая карта сбалансированной системы показателей

Проанализировав полученные результаты по всем стратегическим группам рынка розничного ритейла г. Екатеринбурга, можно сформулировать следующие конкурентные стратегии.

В ходе анализа первой конкурентной группы «Магазины у дома» предлагается: расширение продуктовой ассортиментной матрицы, улучшение качества обслуживания (ускорение обслуживания на кассах), внедрение гибкой системы скидок. На основе анализа сил по М. Портеру, здесь присутствуют элементы дифференциации.

Для супермаркетов необходимо повышение качества производства собственной продукции, увеличение ассортимента в сегменте Luxury, индивидуальные системы скидок, товар высочайшего качества, обучение сотрудников для повышения удовлетворенности потребителей. В этом случае по М. Портеру больше подходит стратегия концентрации.

Гипермаркеты, в первую очередь, должны направить свою стратегию в снижение цен, увеличение ассортиментной матрицы, и улучшение сервиса. В этой конкурентной группе более предпочтительно направление «Лидерство в издержках».

Важно подчеркнуть, что практически все участники рынка разрабатывают индивидуальный ассортимент, исходя из особенностей локализации. Что касается анализа эффективности, то постоянные изменения затрудняют анализ результативности каждого типа субъекта розничного ритейла. Процедура корректировки влечет за собой внутренний сравнительный анализ, который требует небольших выборок для контроля региональных и ассортиментных эффектов.

Для сетевых супермаркетов и гипермаркетов весьма актуальным является дальнейшее развитие технологической составляющей, предусматривающей активное внедрение электронной коммерции (B2C). В случае реализации инструмента электронной коммерции, предполагающего построение системы из розничных продавцов и разработчиков технологических решений. В рамках деловой практики «новой экономики» все, что необходимо для создания успешного предприятия электронной коммерции с точки зрения материальных ресурсов и компетенций, не обязательно приобретается внутри компании, а координируется через сетевые отношения. В этой связи возможно также развивать различные стратегии электронной коммерции с учетом разнообразия субъектов, вовлеченных в сети, которые могут их использовать. Предполагая, что разные стратегии электронной коммерции соответствуют различным сетевым стратегиям, можно отметить важность развития реляционных компетенций в различных контекстах онлайн-торговли [6].

Некоторые исследователи отмечают, что транзакционные издержки могут быть существенно снижены благодаря сетевым формам взаимодействия компаний рынка продуктового ритейла, поскольку фирмы начинают доверять друг другу и стандартизируют координации. Возможность оппортунистического поведения сводится к минимуму в результате взаимозависимости инвестиций, приводящей к увеличению двустороннего потока коммуникации и передачи знаний. В таких обстоятельствах сеть взаимоотношений обеспечивает значительные возможности для приобретения ресурсов и стратегических выгод, необходимых для успеха фирмы.

Совершенно очевидно, что стратегические преимущества снижения затрат и рисков в результате совместного использования творческих способностей, достижения совместной синергии и создания конкурентных преимуществ за счет использования критических возможностей и гибкого реагирования на изменения рынка становятся основой стратегии сетевого продуктового ритейла.

Библиографический список

1. *Иванова Е. А.* Современное состояние и тенденции развития продуктового ритейла в России // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2018. № 1 (27). С. 23–27.
2. *Огородникова Е. С., Коковихин А. Ю., Плахин А. Е.* Портфельные методы анализа как инструмент развития компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 5, № 8. С. 65–70.
3. *Родик М. А., Брикота Т. Б.* Собственные торговые марки продуктовых сетей: преимущества и перспективы развития // Сфера услуг: инновации и качество. 2017. № 28. С. 10.
4. *Фролова В. Б., Хань Т. Ф.* Драйверы стоимости продуктовых розничных компаний на развитых и развивающихся рынках // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11, № 6. С. 100–111.
5. *Bourlakis C., Bourlakis M.* Information technology safeguards, logistics asset specificity and fourth-party logistics network creation in the food retail chain // Journal of Business & Industrial Marketing. 2005. Vol. 20, no. 2. P. 88–98.
6. *Oinas P.* Towards understanding network relationships in online retailing // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2002. Vol. 12, issue 3. P. 319–335.

УДК 339.138

Л. А. Яндарбаева

Чеченский государственный университет, г. Грозный

А. А. Костоева

Ингушский государственный университет, г. Назрань

Управление маркетингом в деятельности предприятий

Аннотация. В настоящий момент экономика нашей страны переживает серьезный кризис. Предприятия в своей работе сталкиваются с многочисленными ограничениями. Авторами анализируются особенности маркетинговой деятельности в кризисной ситуации.

Ключевые слова: продвижение продукции; эффективность маркетинговой деятельности; сегмент рынка.

Вопросы маркетинга рассматриваются как зарубежными, так и отечественными учеными, среди которых можно отметить: А. Адамскую,

Т. Домбровского, Ф. Котлера, С. Минетт, В. Пферч, Р. Шоу, А. Чернышеву, Т. Якубову и др.

Маркетинг – это процесс регулирования производства и реализации продукции, товаров и услуг, с целью достижения целей предприятия с учетом требований потребителей, их потребностей и условий, которые сложились на рынке [3].

Главными целями маркетинговой деятельности является увеличение объемов реализации, увеличение прибыли и расширение занимаемой доли рынка [1].

Актуальность темы заключается в теоретической и практической необходимости рассмотрения подходов к оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях, а также разработке комплекса мероприятий по совершенствованию оценки маркетинговой деятельности на предприятиях.

Маркетинговая деятельность – это целостная система управления производством и реализацией продукции, товаров и услуг в рамках целей, которые поставлены на предприятии, с учетом влияния внешних факторов. К числу подобного рода внешних факторов следует отнести конкуренцию, поведение потребителей и их потребности, действия местных органов власти и правительства (постановления, указы, законодательные акты), достижения научно-технического прогресса, изменения в технологиях производства отдельных видов продукции, воздействие СМИ, а также состояние национальной экономики (состояние рынка труда, уровень инфляции, динамика издержек производства и реализации пр.).

Методы регулирования процесса продвижения продукции на товарном рынке выражаются в следующем [2]:

внешний вид продукции (упаковка, потребительские параметры и др.);

цена продукции (ее динамика и соответствие качеству);

параметры, которые характеризуют производство и реализацию продукции (объемы партии продукции, место реализации, объем товарных запасов, каналы сбыта, транспортировка, посредники, поставщики и др.);

продвижение продукции (реклама, социальные сети, стимулирование сбыты, выставки, персональные продажи, пробные продажи и пр.).

Важно отметить, что в процессе создания очередного товара или продвижения на рынке уже существующего товара, руководство предприятий должно понимать следующее [4]:

какие товары необходимы в занимаемом сегменте рынка;

какими способами можно завоевать рассматриваемый сегмент рынка при минимальных затратах;

какие дополнительные виды товаров можно предложить существующим потребителям;

каким образом осуществлять поиск новых потребителей;

как создать качественной новые товары, способные заменить те, спрос на которые постепенно падает.

Далее подчеркнем, что в процессе построения планов производства продукции, а также в процессе ее продвижения на товарном рынке, предприятия должны придерживаться строго определенных принципов, которые будут рассмотрены далее.

Нужно отличаться от многих других. Продукцию, являющуюся не уникальной, можно продать путем использования нестандартных способов продвижения, яркой рекламы или же путем сокращения стоимости продукции. При этом важно понимать, что, когда потенциал сокращения стоимости уже исчерпан, предприятиям остается надеяться только на качественную рекламу.

Необходимо найти свою нишу на товарном рынке. Так как реализация продукции на массовых рынках зависит в основном от стоимости, предприятиям очень трудно удержаться на них. В этой ситуации правильным решением станет поиск своей ниши на рынке и распространение рекламы именно внутри него.

Рассмотренные выше базовые принципы маркетинговой деятельности предприятий должны восприниматься с точки зрения достижения максимальных результатов при минимальных затратах.

При этом является очевидным тот факт, что представленный подход обусловлен исключительно ограниченностью денежных средств у малых предприятий, при котором проведение эффективных и широкомасштабных маркетинговых мероприятий не представляется возможным.

В основном оценка эффективности маркетинга состоит в сопоставлении затрат на мероприятия и полученного экономического результата, другими словами, оценивают рентабельность маркетинговых мероприятий [5].

Для полноценной оценки данного процесса необходимо применять сочетание нескольких методов оценки, интегрировать лучшие практики, другими словами, применять комплексный подход, как на этапе планирования, так и на этапе контроля оценки деятельности. Именно комплексный подход к оценке маркетинговых мероприятий позволит проанализировать ошибки в управлении бизнесом, возможные угрозы и показать потенциал компании для дальнейшего развития.

Также важно способствовать социально-экономической эффективности, которая заключается в оценке, как отдельного маркетингового мероприятия, так и оценке его влияния на успех всей маркетинговой

деятельности бизнеса в целом. Это позволяет выделить проблемные места и наметить зоны роста, как отдельного мероприятия, так и всей маркетинговой деятельности компании. Инструментам политики продвижения стоит уделять больше внимания, повышать рентабельность маркетинговых коммуникаций.

Библиографический список

1. *Березин И. С.* Маркетинг и исследования рынков. М.: Русская Деловая Литература, 2017.
2. *Левин М., Вейтц Б. А.* Основы розничной торговли. СПб.: Питер, 2012.
3. *Пономарева А. М.* Коммуникационный маркетинг: креативные средства и инструменты: учеб. пособие. М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
4. *Попов Е. В.* Потенциал маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 4. С. 17–18.
5. *Misakov V. S., Tsurova L. A., Yandarbaeva L. A., Thamadokova I. Kh., Goigova M. G.* Certification of regional economic complex as a highly effective tool for analysis and diagnostics of its development // Amazonia Investiga. 2019. Vol. 8, no. 20. P. 451–458.

Содержание

Аврамчук Л. В. Кадровая политика как инструмент привлечения персонала в системе государственного управления.....	3
Агабабаев М. С. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития предприятия.....	7
Акьюлов Р. И. Цифровые маркетинговые технологии в управлении результативностью продаж.....	10
Асенова А. Е., Кенес Д. С., Мукушева Д. А. Устойчивая модель развития бизнеса «5 К».....	14
Ахтямов М. К., Завьялова Н. И., Босе У. Развитие технологий некоммерческого сектора в условиях цифровой трансформации экономики.....	18
Брагина Д. С., Плотноков А. В. Классификация видов деятельности самозанятых.....	21
Брусницын Н. И. Совершенствование системы управления качеством предоставления государственных и муниципальных услуг (на основе использования данных заявителей в ГБУ СО «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»).....	23
Бучинская О. Н., Сухих В. В. Проблемы готовности России к цифровому обществу.....	27
Буянова Т. И., Кардашина М. С. Отчет о деятельности в области устойчивого развития как вид публичной нефинансовой отчетности компании.....	31
Вашляева И. В. STEEP-анализ спортивной организации.....	34
Возмилова А. О., Возмилов И. Д. Стратегия SMM-продвижения как средство устойчивого развития персонального бренда.....	38
Воловик Т. В. Маркетинг спортивного продукта.....	42
Давыдова Е. В. Стратегии формирования имиджа спортивной организации.....	45
Дворядкина Е. Б., Кармазин Д. А. Экономическая безопасность и управленческий учет: цифровой контекст для субъекта малого предпринимательства.....	49
Дворядкина Е. Б., Простова Д. М. Инфраструктурное обеспечение деятельности СОНКО в регионе: зарубежный опыт.....	53
Дурандина О. А. Мониторинг как технология социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций.....	56
Заборова Е. Н. Потенциал социально-экономического развития малых городов.....	60
Загоруля Т. Б., Лузина А. М., Сафиуллина В. В. Применение типологии личностей Майерс – Бриггс в управлении персоналом.....	63
Иванченко А. В. Развитие инновационной инфраструктуры предпринимательства в рамках кластерного подхода.....	67
Изакова Н. Б., Кандрашина М. Д. Маркетинговое управление продажами бижутерии в социальной сети «Инстаграм».....	70
Илюхин А. А. Жизненные ценности как фактор управления человеческими ресурсами.....	74
Илюхина С. В. Жизненные ценности: роль, мнения и оценки молодежи.....	77

Иринина А. Ю. Визуализация товаров с использованием дополненной реальности как инструмент маркетинга	81
Калабина Е. Г., Газизова М. Р. Исследование предпринимательского потенциала старшего поколения в Беларуси, Казахстане и России	84
Капустина Л. М., Иванова А. А. Цифровые коммуникации международных компаний на российском рынке аудиторских услуг	87
Каримов Е. С. Мировые тренды развития социального предпринимательства. Опыт Казахстана.....	90
Коковихин А. Ю. Совершенствование компетенций по управлению вознаграждением персонала коммерческого банка.....	95
Комарова О. В. Проблемы развития бизнес-акселераторов в системе поддержки малого бизнеса	100
Комбаров М. А., Анисимов А. Л. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами как индикатор финансового положения организации	103
Кондратенко Ю. Н. Цифровая трансформация B2B продаж: новые тенденции и инструменты	106
Кочергина Т. В. Стратегия диверсификации в управлении бизнесом	110
Кочерьян М. А. Стратегическое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза.....	113
Кочкина Е. М. Прогнозирование показателей развития малого предпринимательства	117
Куваева Ю. В., Седунова Е. А. Привлечение инфраструктурных инвестиций в целях устойчивого развития РФ	121
Кулькова И. А. Сравнение предлагаемой и запрашиваемой средней зарплаты HR-менеджера в Екатеринбурге	124
Латыпов Р. Т., Ручкин А. В., Хачёва Л. В. К вопросу о роли межбюджетных трансфертов в муниципальном управлении	127
Маковкина Е. И. О концепции геймификации в маркетинге.....	131
Мельчекова О. Г. Диагностика управления и управленческое консультирование: инструменты принятия эффективных управленческих решений.....	133
Молокова Е. Л. Предпринимательские университеты в контексте взаимодействия государства, бизнеса и образования	137
Нестерова З. В. Актуальность использования современных маркетинговых подходов при продвижении продуктов предприятия в условиях цифровой трансформации экономики	141
Обоскалов А. А. Анализ проектного управления на муниципальном уровне	144
Овчинникова И. Г. Влияние кризисов в XXI веке на развитие антикризисного управления в туризме и индустрии гостеприимства.....	148
Огородникова Е. С. Оценка изменения выпуска социальных услуг при внедрении принципа аллокативной эффективности.....	153
Орехова С. В., Завьялова М. Ю. Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях глобальных изменений.....	156
Пасмурцева Н. Н. Инструменты государственного стратегического планирования и прогнозирования в социально-экономическом развитии национальной хозяйственной системы	159

Плахин А. Е., Селезнева М. В. Оценка устойчивости связей интегративной структуры в зависимости от факторов институционального окружения	163
Попова О. И. Цифровой маркетинг как фактор устойчивого развития бизнеса в период пандемии	167
Раменская Л. А. К вопросу об определении границ экосистемы	170
Рахмеева И. И., Клейменов М. В. Перспективы вовлечения студентов экономического университета в предпринимательство в субъектах РФ.....	174
Резниченко Д. В. Современные коммуникативные технологии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.....	177
Рожков Е. В. Развитие бизнеса в условиях трансформации экономики (на уровне муниципалитета).....	180
Ростовцев К. В. Последствия цифровизации в сфере образования	183
Рыскин П. П. Профессионализация спорта в России	186
Савченко Я. В. Развитие проектного менеджмента: современные тренды	189
Саламатина Ю. В. Мотивационно-ценностный компонент эмпатийной культуры персонала клиентоориентированной организации	193
Самков К. Н. Оценка эффективности финансирования государственных программ.....	196
Сарапульцева А. В. Креативный менеджмент – специфика и цели.....	200
Смирнов А. А. Решение проблем привлечения юношей на промышленное предприятие.....	203
Смирнягин Н. С. Сравнительный анализ моделей управления качеством жилищно-коммунальных услуг в России и за рубежом.....	206
Стариков Е. Н. Особенности моделирования систем управления «умным» производством.....	211
Сурнина Н. М., Шишкина Е. А. Инфраструктурное обеспечение стратегического развития территорий: возможности и ограничения.....	214
Тарасенко Е. А. Предпосылки создания транспортно-логистического центра на территории Оренбургской области.....	218
Твердохлебова О. С., Ярошевич Н. Ю. Динамический подход к оценке инновационного потенциала предприятия.....	222
Тихончук Р. Г. Практика применения современных технологий менеджмента в муниципальном секторе.....	226
Ткаченко И. Н. Ценностные ориентиры для достижения целей устойчивого развития бизнеса.....	230
Фагина С. С. Мотивационный менеджмент в молодежном спорте.....	234
Фечина А. О. Обзор мирового опыта применения телемедицинских технологий в условиях пандемии.....	237
Фомин А. В. Основные направления материального (нематериального) стимулирования в Сбере	240
Фролова А. С. Бюджетирование расходов на подбор персонала	243
Хохолуш М. С. Методология определения дохода хозяйствующих субъектов, полученного путем заключения антиконкурентных соглашений	246
Хусанова Р. И., Минина Т. Б. Маркетинг в условиях цифровой трансформации экономики	249

Чернавских Е. Н. Теоретические подходы к инфраструктуре поддержки предпринимательских структур	252
Чучкалова И. Ю. Технологические платформы как одна из форм корпоративных образований.....	256
Шведов В. В. Технологии менеджмента в оценке эффективности профессиональной служебной деятельности руководителей территориальных органов государственной власти	259
Шубина Е. Ю. Сущность бренда работодателя как социально-экономического явления.....	262
Шуралева Н. Н. Стратегии сетевого продуктового ритейла	266
Яндарбаева Л. А., Костоева А. А. Управление маркетингом в деятельности предприятий	269

Научное издание

**Менеджмент и предпринимательство
в парадигме устойчивого развития**

М а т е р и а л ы
IV Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 27 мая 2021 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 58. Подписано в печать 22.09.2021.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 16,4. Усл. печ. л. 16,3. Печ. л. 17,5. Тираж 35 экз. Заказ 446.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета

