

MESDP–2022

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы V Международной
научно-практической конференции

(Екатеринбург, 12 мая 2022 г.)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Институт экономики Уральского отделения РАН
Витебский государственный технологический университет
(Витебск, Республика Беларусь)
Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
Пермский национальный исследовательский политехнический университет
Комитет промышленной политики и развития предпринимательства
Администрации города Екатеринбурга
Уральское отделение Вольного экономического общества России
Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

М а т е р и а л ы
V Международной научно-практической конференции
(Екатеринбург, 12 мая 2022 г.)

Екатеринбург
2022

УДК 338
ББК 65.050.2я4
М77

Ответственный за выпуск

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

Редакционная коллегия:

доктор экономических наук, доцент *А. Е. Плахин*
доктор экономических наук, профессор *И. Н. Ткаченко*

Ответственные секретари секций:

А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко, Л. М. Капустина, Е. Н. Заборова, М. А. Кочерьян

М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2022) : материалы V Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 12 мая 2022 г.) / ответственный за выпуск В. Е. Ковалев ; редакционная коллегия: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – 231 с.

В сборнике представлены материалы, раскрывающие взгляды ученых, предпринимателей, представителей органов государственной власти по исследованию проблем управления и развития предпринимательства с учетом тенденций устойчивого развития в новых геополитических условиях. В качестве основных дискуссионных вопросов выступили проблемы стратегической сетевой бизнес-интеграции на основе экосистемного подхода, роль государственного регулирования в развитии малого предпринимательства в Российской Федерации, проблемы и направления достижения целей устойчивого развития на региональном уровне, особые экономические зоны как инструмент развития устойчивого предпринимательства в Российской Федерации. Направлениями конференции стали: актуальные проблемы развития менеджмента и технологического предпринимательства в решении задач обеспечения всесторонней устойчивости бизнеса; управленческие решения в условиях актуализации инновационно-технологического развития (в рамках гранта РФФИ-СО, проект: № 20-410-660032); проблемы и перспективы менеджмента и маркетинга компаний в эпоху глобальных трансформаций; социально-гуманитарные аспекты развития предпринимательства и культуры управления на современном этапе; перспективы развития малого и среднего предпринимательства в условиях турбулентности туристского рынка.

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

УДК 338
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2022
© Уральский государственный
экономический университет, 2022

М. С. Агабабаев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Некоторые аспекты концепции устойчивого маркетинга

Аннотация. Рассматриваются некоторые особенности устойчивого маркетинга. Как правило, соблюдение принципов устойчивого маркетинга приводит к увеличению цены, снижению конкурентоспособности товара и сокращению прибыли предприятия. Отмечается, что при внедрении концепции устойчивого маркетинга необходимо соблюдать баланс между потребностями потребителей и прибылью организации с учетом сохранения и улучшения среды обитания человека.

Ключевые слова: устойчивое развитие; устойчивый маркетинг; экологическая устойчивость; экономическая устойчивость.

В экономической литературе термин «устойчивое развитие» начал использоваться с 1980-х гг., он применялся во Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию. В 1987 г. в докладе «Наше общее будущее» Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию устойчивое развитие определено как «развитие, отвечающее потребностям нынешнего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять их собственные потребности».

В 1990-х гг. возникли концепции сильной и слабой устойчивости, которые рассматривают с разных сторон «удовлетворения потребностей». По мнению сторонников сильной устойчивости людям необходимо заниматься экономией природных ресурсов, чтобы удовлетворить нужды следующих поколений. Сторонники слабой устойчивости считают, что потомки должны свести свои расходы к минимуму, чему способствует высокий уровень жизни и научно-технический прогресс, а для этого необходимо активно инвестировать природные ресурсы в развитие.

Дж. Шета и А. Парватияра впервые в 1995 г. термин «устойчивый маркетинг» трактовали как «способ примирения экономических и экологических факторов за счет инновационных товаров и производственных систем». В 1999 г. Д. Фуллер под устойчивым маркетингом понимал «процесс планирования, реализации и контроля разработки товаров, ценообразования, продвижения и сбыта, который соответствует трем критериям: удовлетворяются потребности покупателей; достигаются организационные цели; хозяйственные процессы совместимы с экосистемами» [4].

«Концепция устойчивого маркетинга включает в себя построение и развитие устойчивых отношений с социальной и окружающей сре-

дой и создание новой потребительской ценности благодаря интеграции экологичных технологий производства товаров и услуг, экологичной культуры потребления и этически выверенных решений по управлению маркетинговым взаимодействием» [4].

Таким образом, под устойчивым маркетингом подразумевается экологическая, социальная и экономическая устойчивость.

Социальный аспект связан с сотрудниками, обществом и равноправием. Отношение к сотрудникам не должно зависеть от пола, расы и т. д., ко всем необходимо относиться одинаково. Особую значимость социальный аспект производства имеет в развивающихся странах, где использование детского труда признается нормой, а рабочие часто эксплуатируются. Ожидается, что улучшатся рабочие условия на предприятиях, в частности, на заводах и уважительное отношение к сотрудникам. Не стоит забывать, что здоровье и безопасность работника в процессе производства являются важными критериями, так и сам товар не должен наносить урон здоровью и безопасности потребителя.

Предприятия в процессе своей деятельности могут оказать негативное влияние на окружающую природу, например, загрязняя воздух и воду. Но отрицательное воздействие на природу должно быть сведено к минимуму, напротив, предприятие должно стараться каким-либо образом поддержать или улучшить состояние окружающей природной среды.

В зависимости от отрасли или продукта наибольшее влияние на окружающую среду товар может оказать на одной из трех стадий: на стадии производства, на стадии потребления, на стадии утилизации продукта. Именно поэтому, компания должна изучить информацию о влиянии производимой продукции на окружающую среду в течение всего его жизненного цикла. Предприятию необходимо рассмотреть возможные пути безопасной и эффективной утилизации продукта. Несмотря на то, что уже существуют методы снижения отходов и переработки использованных товаров, предприятия должны внедрить в свою деятельность концепцию, базирующуюся на идеи безотходных систем производства.

Профессор И. И. Скоробогатых определяет устойчивый маркетинг, как «адаптацию методологии и практики маркетинга в целях поддержания устойчивости бизнеса для развития предпринимательства и совершенствования бизнес-отношений. Концепция устойчивого маркетинга способствует устойчивости компаний и рынков на основе использования методов и приемов социально ответственного маркетинга, поддержки и защиты экологических систем во внешней и внутренней маркетинговой среде. Вопросы защиты экологии и биосферы должны стать для многих компаний приоритетными» [3].

Можно выделить некоторые особенности комплекса устойчивого маркетинга.

1. Продукт и упаковка должны быть разработаны с учетом обеспечения устойчивости и минимизации использования невозобновляемых ресурсов. Используемые продукты и упаковка должны быть переработаны.

2. Цена должна быть определена на основе принципа справедливости и прозрачности затрат. Естественно, соблюдение экологических мер может привести к росту затрат предприятия. Многие продукты и услуги, отвечающие требованиям устойчивости, часто стоят дороже обычных аналогов и доступны, в основном, более состоятельным группам потребителей. Соответственно, их дальнейшее распространение может усилить социальное неравенство.

3. При транспортировке и распределении продукта необходимо применять системы, позволяющие снижать энергопотребление и выбросы, негативно влияющие на окружающую среду.

4. Стратегия продвижения должна использовать принципы этического продвижения, согласно которым важную роль играет не только польза товара для потребителя, но и позитивное влияние данного продукта на окружающую среду. Сведения об устойчивости продукции должны быть максимально доступны, чтобы потребителю не пришлось добывать их самостоятельно: в процессе поиска товара, в месте покупки, в момент использования [2].

Удовлетворение потребностей, которое достигается за счет ухудшения среды обитания, становится угрозой для существования всего человечества [1]. Необходимо найти баланс между потребностями потребителей, прибылью организации и сохранением среды обитания человека. Дело в том, что, как правило, удовлетворение потребностей конкретного человека вступает в противоречие с интересами всего общества в целом и самого человека в частности. Вместе с тем, сегодня экологический фактор становится главным фактором, влияющим на объем спроса.

Библиографический список

1. *Агабабаев М. С.* Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития предприятия // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 7–9.

2. *Бородин А. И.* Стратегии маркетинга в контексте устойчивого развития // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. Сер.: Экономика. 2004. № 2 (13). С. 47–57.

3. *Скоробогатых И. И., Лукина А. В., Мусатова Ж. Б.* Концепция устойчивого маркетинга // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2013. № 4 (58). С. 5–17.

4. *Соловьева Ю. Н., Халина Е. В., Юлдашева О. У.* Устойчивый маркетинг и барьеры для устойчивого потребления // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 3. С. 35–43.

Р. И. Акьюлов, М. А. Дёгтева

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

Цифровые маркетинговые технологии в электронной коммерции и банковской сфере

Аннотация. Актуальность статьи обусловлена интенсивным развитием информационно-телекоммуникационных технологий во всех сферах экономики. Цель статьи – рассмотреть и проанализировать, насколько активно банки и компании внедряют и используют цифровые маркетинговые технологии для ведения бизнеса, продвижения бренда, товаров и услуг. В работе использовались такие методы, как статистический и контент-анализ информационных источников по данной проблематике. Результатом исследования стал вывод о том, что в России доля продукции товаров и услуг с использованием цифровых технологий пока достаточно мала, но при этом в банковской сфере применение цифровых, IT-технологий получило широкое распространение, обеспечивающее конкурентное преимущество за счет доступа ко всем пользователям персональных компьютеров, мобильных смартфонов и передачи информации о предлагаемых на рынке товарах и услугах.

Ключевые слова: цифровые маркетинговые технологии; электронная коммерция.

Современные программные продукты, поисковые системы позволяют компаниям более точно выслеживать целевые группы потенциальных потребителей, тем самым – более эффективно использовать бюджет для привлечения клиентов и осуществления продаж. В результате снижаются издержки на малоэффективные традиционные методы, средства продвижения и рекламы, что делает интернет-маркетинг более привлекательным благодаря получению большего экономического и коммерческого эффекта. Учитывая то, что большая часть наиболее предприимчивых людей сосредотачивает свое внимание на информации, поступающей из электронной среды, остается только привлечь их внимание к товару, услуге во время проявления их активности в интернет-среде.

Если рассматривать современную ситуацию в России, то цифровые технологии здесь развиваются и внедряются не так активно, как в экономически развитых странах. Доля продукции товаров и услуг с применением цифровых технологий в ВВП России составляет 2,1%. Агентство крупнейшей китайской производственной телекоммуникационной корпорации Huawei's Global Connectivity Index (GCI), определяющая степень информационно-телекоммуникационного развития стран, поместила Россию на 43-е место из 50¹.

В банковском секторе цифровые инновации и высокие технологии, которые вносят изменения в операционные системы банков, улучшая при этом взаимодействия с потребителями, более распространены, чем в других секторах. При этом следует учитывать, что «российский маркетинг услуг, в том числе и банковских, развивается в своеобразной среде, предопределяющей его специфику» [5, с. 276].

Общеизвестно, что помимо банковской сферы, «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].

В мировой практике банки все чаще применяют цифровые технологии. В частности, британский банк Standard and Chartered Bank в дополнение к традиционным маркетинговым стратегиям использует цифровые инструменты для более эффективного информирования потребителей о новых услугах. Так, Standard and Chartered Bank открыл в Сингапуре инновационную лабораторию Fintech для изучения возможности внедрения таких технологий, как большие данные, облачные вычисления и блокчейн, в традиционные финансовые услуги для предоставления клиентам инновационных и комплексных бизнес-решений [7, с. 46].

Поскольку большие данные и передовые аналитические возможности стали основополагающими в цифровом маркетинге, овладение навыками цифровых медиа, контент-маркетинга, управления жизненным циклом цифрового клиента и маркетинговых операций стало ключевым фактором успеха. В частности, канадский банк Desjardins внедрил Assistant AccèsD, цифрового финансового помощника, управляемого поведенческим искусственным интеллектом. Ассистент уменьшил риск и количество отказов от услуг, упростив открытие счета и внесение на него денег в Desjardins. За 12 месяцев после запуска банк от-

¹ *Результаты* исследования GCI 2018. Глобальный индекс сетевого взаимодействия Huawei-2018. URL: <https://www.huawei.com/minisite/russia/gci2018rus/huaweiGCI.html> (дата обращения: 29.04.2022).

крыл 85 тыс. новых высокопроцентных сберегательных счетов. Клиенты сообщили о 98 %-й удовлетворенности взаимодействием с помощником [4, с. 69].

В условиях локдауна, ограничений в связи с пандемией поведение покупателей трансформировалось, а компании и банки сделали ставку на взаимодействие с ними в онлайн формате. Банки все активнее будут использовать искусственный интеллект и другие технологии, чтобы помочь им быстрее принимать более обоснованные решения, стать намного эффективнее и создавать более персонализированный и релевантный опыт как для клиентов, так и для сотрудников.

В России лидерами внедрения цифровых маркетинговых технологий в банковском секторе являются «Сбербанк», «Тинькофф банк», ВТБ и «Альфа-банк». По данным «ТМТ Консалтинг», большинство крупных российских банков сегодня используют технологии роботизации процессов (RPA), и их проникновение продолжает расти. Для одного бизнес-процесса может быть настроен один-два и более роботов, работающих одновременно или поочередно, в зависимости от архитектуры решения. Применение RPA позволит более чем на 50 % повысить производительность, а также снизить издержки до 70 %, в «Сбербанке» запущен чат-бот, который совершает 85 % коммуникаций по 22 направлениям. Также автоматизировано оформление кредитных договоров с крупными корпоративными клиентами [3].

В 2021 г., по данным аналитического центра Tadviseer, первые пять мест в топ-10 цифровых технологий финансового сектора в России и в мире заняли кибербезопасность, электронная коммерция, блокчейн, биометрия и цифровая валюта. Участникам рынка все больше приходится акцентировать внимание и на рисках, которые могут возникнуть при использовании цифровых технологий, в частности, интернет-услуг и мобильных приложений банков. Несмотря на то, что такого рода сервисы обязаны иметь высокий уровень защиты, в их системе безопасности часто встречаются недочеты, которыми пользуются киберпреступники. Так, около трети (31 %) банковских веб-приложений в России уязвимы для мошенников, сообщают в компании Positive Technologies, специализирующейся на решениях в сфере информационной безопасности [2, с. 70].

К недостаткам мобильного банкинга можно отнести недостаточную защищенность операционной системы Android, в некоторых версиях которой существует возможность вносить изменения в мобильное приложение, либо перехватить его соединение с банком при помощи вирусов. Как следствие – мошенники с легкостью могут контролировать зараженным вирусом приложением и осуществлять платежи без ведома владельцев счета. Все это приводит к общедоступности персо-

нальных данных клиентов, их банковских карт несанкционированный доступ к приложению, кража денежных средств мошенниками.

Проблема защиты данных среди банков зарубежных стран решается с помощью технологии BigData (или «большие данные»), которая позволяет не только хранить несоизмеримый объем информации, оперативно находить нужные данные в больших массивах, обрабатывать и структурировать их, но и защищать информационные ресурсы от хищения, утраты, уничтожения, разглашения и искажения со стороны несанкционированных пользователей.

Для развития процессов цифровизации финансово-кредитной сферы следует использовать комплексный подход к продвижению банковских услуг в электронной среде с совершенствованием системы информационной и финансовой безопасности. Во-первых, государство должно совершенствовать нормативно-правовую базу банковской деятельности и электронной коммерции, нормативы и стандарты по информационной безопасности в банковском секторе в соответствии с актуальными запросами рынка. При этом серьезное внимание уделять борьбе с киберпреступностью. Во-вторых, всемерно создавать условия для развития IT-технологий, включая системы защиты информации, в коммерческом секторе и повышать эффективность финансирования данной сферы в государственном секторе. В-третьих, последовательно реализовывать программу цифровизации экономики, включая обеспечение информационной безопасности на основе отечественных разработок, для защиты интересов участников рынка.

Так, можно отметить, что на сегодняшний день эффективность внедрения инновационных маркетинговых инструментов в России находится не на высоком уровне. Причин для этого несколько. Во-первых, низкие расходы на маркетинговое продвижение банков России относительно банков развитых стран. На 2020 г. это число не превышало 2 % от общих расходов банков. Во-вторых, управленцы финансовых структур не до конца понимают насколько велика значимость использования правильной маркетинговой концепции. В-третьих, у отечественных банков практически отсутствуют собственные идеи, большинство новинок заимствованы из зарубежного опыта [6, с. 58].

Таким образом, для решения указанных проблем отечественным коммерческим банкам необходимо повышать результативность взаимодействия с потребителями в электронной среде. Следует увеличить инвестиции на совершенствование цифровых маркетинговых инструментов и технологий, обеспечивая при этом защиту финансовой информации банков и персональных данных клиентов, что приведет к появлению новых каналов сбыта, расширит спектр коммуникаций повысит клиентоориентированность, удобство и скорость оказания

банковских услуг, а также – за счет экономии издержек обеспечит ценовое лидерство и повысит конкурентоспособность банков.

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. *Бабурин В. А.* Инновационные средства рекламы и проблемы их использования в сфере сервиса // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2018. № 12. С. 67–72.
3. *Гулько А. А., Антонян М. Г., Гордеева Ю. С.* Информационная безопасность в системе безопасности банка // Вектор экономики. 2020. № 3 (21). С. 39–46.
4. *Лихобабин В. К.* Инновации в области маркетинга и перспективы их развития // Экономические технологии и практика. 2016. № 12. С. 67–72. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/94/5155/> (дата обращения: 30.03.2022).
5. *Маркетинговые инструменты развития территорий: учеб. пособие / И. В. Разорвин, М. П. Логинов, Н. В. Усова [и др.].* Екатеринбург: Изд-во УИУ РАНХиГС, 2016. 304 с.
6. *Платонова Н. А.* Инновационный маркетинг в сфере услуг // Инновации. 2016. № 3. С. 56–60.
7. *Пономарева М. А.* Зарубежный опыт банков в области менеджмента и маркетинга // Финансы и кредит. 2017. № 12. С. 45–51.

Н. А. Ананьина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Онбординг как система управления адаптацией персонала

Аннотация. Рассматриваются проблемы онбординга как системы адаптации персонала на новом рабочем месте. Дана классификация аспектов адаптации, изучены перспективы их автоматизации. Сделан вывод о важности онбординга для вовлечения в компанию новичков, при перемещении внутри компании и переводе на удаленную работу.

Ключевые слова: онбординг; адаптация персонала; автоматизация управления персоналом.

В условиях автоматизации и цифровизации экономики организации все чаще обращают внимание на роль квалифицированного персонала, обеспечивающего экономические показатели и конкурентоспособность продукции предприятия.

Растут требования к кадрам, способным обеспечить создание условий для вовлечения персонала, формирования заинтересованности к активному, добросовестному труду, способствующему росту качества

и производительности труда, преданность организации, в которой он работает, и создать стабильный и работоспособный коллектив за счет удержания и развития квалифицированного персонала.

Службы по управлению персоналом для этой цели используют различные инструменты и методы. Наиболее конкурентные отрасли все чаще прибегают к таким инструментам, как управление талантами и онбординг (адаптация).

В отличие от передовых компаний, к онбордингу, как современному инструменту комплексной адаптации персонала, в научных трудах до сих пор обращаются не так часто. Поэтому авторы для изучения данного вопроса рассматривали не только материалы по онбордингу, но и обращались к работам по классической теме адаптации персонала.

Роль онборинга важна именно в контексте привлечения и управления талантами компании, ставшими основой формирования интеллектуального капитала.

К числу зарубежных ученых, которые занимались исследованием процесса адаптации, относятся: М. Армстронг, А. Гартманн, М. А. Лобас, М. И. Магура, Ж. Пиаже, М. Салазар, Г. Селье, Г. Триандис, Т. Шибутани и др.

Современное представление об онбординге формируется преимущественно на кейсах практиков в управлении персоналом и работах классиков и на работах И. П. Павлова, И. М. Сеченова, А. А. Ухтомского, Н. Е. Введенского, И. В. Дывыдовского, П. К. Анохина, Г. Селье, З. Фрейда, Г. Гартмана, Ж. Пиаже, А. В. Петровского, Ф. Б. Березина, И. С. Кона, А. Н. Леонтьева, А. Г. Маклакова и др.

Современное понятие онбординга проходит процесс своего становления, поэтому понимание границ, и содержания процесса онбординга у разных авторов различны (см. рисунок).



Онбординг:

а – как составная часть процесса адаптации;

б – как система развернутой адаптации

На предложенной схеме видно, как восприятие онбординга расширяется от узкого понимания (синонима процесса ориентации новичка), до понимания встраивания нового интеллектуального ресурса в процесс создания ценности компании в широком смысле.

Объединив мнения авторов [1; 2; 3], будем понимать под **онбордингом** систему адаптации сотрудника на новом рабочем месте, направленную на быстрое вхождение в социальные, профессиональные и информационные отношения внутри компании, поддержку и максимальное раскрытие способностей индивида для коммерциализации в бизнесе.

В этом понимании, в процесс онбординга сотрудника нужно включить сопровождение его встраивания (адаптации) в корпоративные процессы компании¹ (см. таблицу).

Характеристика проблем адаптации сотрудника на новом рабочем месте

Форма адаптации	Характеристика проблем
Организационная	Освоение и принятие новых правил и требований: режима труда и отдыха, трудовой дисциплины, корпоративного дресс-кода, формальных отношений между сотрудниками/отделами
Психофизиологическая	Приспособление к условиям санитарно-гигиенического характера и к новым психологическим и физическим нагрузкам
Профессиональная	Применение профессиональных навыков в новых условиях, освоение новых навыков в профессиональной деятельности (теоретические и практические) и получение необходимых знаний для квалифицированного выполнения работы
Экономическая/ финансовая	Приспособление к новым экономическим условиям: оплате труда, системе вознаграждений и бонусов и т. д.
Социально-психологическая	Принятие коллектива, норм поведения и стиля взаимоотношений между сотрудниками

Для введения в должность нового сотрудника необходимо решить до 30 разных задач². Ошибки в процессе онбординга могут привести не только к уходу квалифицированного сотрудника, но и к существенным прямым и косвенным финансовым затратам³.

При построении корпоративных систем онбординга многие компании заметили высокие потери от «выпадения» из производственного цикла наставника или ментора, закрепленного за новичком.

¹ Федорова Т. Онбординг сотрудников: что это и как проводить. URL: <https://hr-portal.ru/article/onboarding-sotrudnikov-chto-eto-i-kak-provodit/> (дата обращения: 01.04.2022).

² Сушко Н. Процессы онбординга. Как быстро включать новых сотрудников в работу. URL: <https://neaktor.com/blog/2019/04/02/onboarding-processes> (дата обращения: 01.04.2022).

³ Карандашев Д. Расчет стоимости подбора персонала калькулятором HR-ПРАКТИКА: прямые и косвенные затраты, статьи расходов. URL: <https://hr-praktika.ru/blog/stoimost-podbora/> (дата обращения: 01.04.2022).

Так, ПАО «Промсвязбанк» заметил, что руководителям подразделений было сложно сразу погрузить новичка в специфику проекта так, чтобы не испугать и не запутать. Материалы для адаптации новых сотрудников хранились в разных системах: информация по проектам – в корпоративном хранилище и Confluence, задачи – в Jira. Доступы к системам оформлялись в IDM. Информация по доступам для сотрудников была в зоне ответственности скрам-мастера или руководителю проекта. Это очень неудобно и для привыкшего к работе в банке, а для новичка – просто кошмар¹.

Еще более усложнилась задача закрепления новичков и управления производительностью в период пандемии, что создавало дополнительные проблемы по привлечению, адаптации и удержанию сотрудников для hr-специалистов. Это привело к новому витку инноваций в онбординге.

Передовые компании начали искать быстрые способы решения проблем.

ПАО «ПСБ» инициировало двухдневный хакатон, в рамках которого более 200 участников, разбитых на команды, предлагали свои решения проблемы.

Победители – команда 1DevFull – сделали web- + Android- + IOS-приложение, которое позволяет наставнику создавать и назначать обучающие задачи для нового сотрудника, за скорость и качество выполнения заданий новичок получает баллы, которые можно потратить на курсы или, например, на фитнес компании-партнера. Что является хорошим стимулом к повышению продуктивности работы быстрее и сокращает время на онбординг. Предложенное приложение собирает данные из Jira, Confluence и Lotus, аккумулируя их в одном месте. Там легко переходить по ссылкам из одного источника.

В заключение хотелось отметить:

онбординг, как система управления персоналом, сегодня становится важным инструментом не только для поддержки новичков, но и при перемещении персонала внутри компании, для закрепления на новом рабочем месте и призван сократить время привыкания к новым должностным и социальным обязанностям;

информационные инструменты способны упростить процедуру онбординга, как для новичков предприятия, так и при горизонтальном и вертикальном перемещении;

¹ *Онбординг для новичков: кейс ПСБ на хакатоне «Цифровой прорыв»* // Блог компании ПСБ Хакатоны. URL: <https://habr.com/ru/company/psb/blog/658323/> (дата обращения: 01.04.2022).

несмотря на существенное упрощение онбординга за счет современных ИТ-разработок, полная его автоматизация нежелательна – контакт с грамотным специалистом-наставником не заменят никакие средства автоматизации.

Библиографический список

1. *Дынкина Е. Д.* Геймификация как инструмент повышения эффективности обучения персонала // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 2 (7). С. 51–57.

2. *Одегов Ю. Г., Долженкова Ю. В., Малинин С. В.* Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2014. 389 с.

3. *Talent Rocks.* Технологии онбординга: какие диджитал-решения помогут сделать адаптацию эффективней. URL <https://blog.talentrocks.ru/digital-onboarding-technologies/> (дата обращения: 01.04.2022).

Ю. Г. Вайлунова, Г. А. Яшева

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Кластерный подход в концепции ESG и устойчивое развитие регионов России и Беларуси

Аннотация. Рассмотрена сущность концепции ESG, направления формирования эффектов, ESG-рейтинг. Проведен анализ кластеризации в Республике Беларусь. Обоснованы направления внедрения концепции ESG в кластерах в Республике Беларусь.

Ключевые слова: кластер; концепция ESG; ESG-рейтинг; ESG-повестка; устойчивое развитие.

Принципы ESG повестки были сформулированы ООН в 2004 г. в целях усовершенствования концепции устойчивого развития. Концепция ESG базируется на учете в корпоративных стратегиях факторов: экологических (Environmental), социальных (Social), управленческих (Governance).

Исследование внешней среды позволило выявить предпосылки концепции ESG:

углубление существующих глобальных проблем современности (глобальное потепление, социальное неравенство);

появление новых глобальных проблем современности (пандемия COVID-19);

усиливающаяся тенденция к трансформации социальной структуры, обусловленная процессами «цифровизации»;

возникновение новых социальных практик в различных сферах общественной жизнедеятельности (в частности, «Индустрия 4.0» в экономике).

Актуальность концепции ESG подтверждают данные Yandex Wordstat: число поисковых запросов по теме ESG выросло в 2021 г. на 458 %¹.

В теории и практике устойчивого развития регионов нашла широкое применение кластерная концепция, согласно которой кластеры товаропроизводителей способствуют созданию рабочих мест, повышению производительности труда, активизации инноваций, развитию малого и среднего предпринимательства. Недостаточная изученность теоретических аспектов и методов внедрения ESG -концепции в реальном секторе экономики Республики Беларусь предопределила актуальность темы исследования.

Цель исследования – разработать теоретические аспекты концепции ESG и устойчивого развития и обосновать методы использования концепции ESG в кластерном подходе. Исходя из цели исследования, сформулированы следующие задачи: рассмотреть сущность концепции ESG, провести анализ кластеризации в Республике Беларусь и России; обосновать направления внедрения концепции ESG в кластерах.

Концепция ESG появилась как совершенствование концепции устойчивого развития, как ее составная часть. ESG – это устойчивое развитие коммерческой деятельности организаций. Направления формирования эффектов от внедрения концепции ESG представлены на рисунке.

Эффекты (экологический, социальный, управленческий) от внедрения концепции ESG влияют на улучшение финансово-экономических показателей организаций. Это подтверждают результаты исследования Prosperity Capital Management, была установлена положительная корреляция ESG с финансовыми результатами². Концепция ESG внедряется для: повышения инвестиционной привлекательности бизнеса; повышения производительности труда; снижения текучести кадров; повышения имиджа и репутации компании; что способствует повышению экономической эффективности организации и устойчивому развитию экономики страны в целом.

Степень внедрения концепции ESG оценивается рейтинговыми агентствами. ESG-рейтинг – это мнение рейтингового агентства о том, в какой степени процесс принятия ключевых бизнес-решений в компа-

¹ ESG переход. Возможности сегодняшнего дня. URL: [https://globalcentre.hse.ru/data/2022/04/11/1787560199/Кузнецова You Social 8.04.22.pdf](https://globalcentre.hse.ru/data/2022/04/11/1787560199/Кузнецова%20You%20Social%208.04.22.pdf) (дата обращения: 10.05.2022).

² Там же.

нии ориентирован на устойчивое развитие в экологической, социальной и управленческой сферах. Рэнкинг – это проект по сбору, систематизации и анализу ESG-данных, результатом которого становится составление «топа» объектов по ESG-оценке.



Направления формирования эффектов от внедрения концепции ESG¹

Крупными провайдерами и рейтинговыми агентствами, поставляющими ESG-рейтинги, ESG-рэнкинги и ESG-индексы, являются: международные – MSCI, Sustainalytics, RobecoSAM и др.; российские – Expert, АКРА, НРА и др.²

¹ Сост. по: *Зеленое финансирование. ESG и перспективы их развития в Беларуси / ООО «БИК РЕЙТИНГС»*. URL: <https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/01/esg-i-zelyonoe-finansirovanie.pdf> (дата обращения: 10.05.2022); *ESG переход. Возможности сегодняшнего дня*. URL: [https://globalcentre.hse.ru/data/2022/04/11/1787560199/Кузнецова You Social 8.04.22.pdf](https://globalcentre.hse.ru/data/2022/04/11/1787560199/Кузнецова%20You%20Social%208.04.22.pdf) (дата обращения: 10.05.2022).

² *Зеленое финансирование. ESG и перспективы их развития в Беларуси / ООО «БИК РЕЙТИНГС»*. URL: <https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/01/esg-i-zelyonoe-finansirovanie.pdf> (дата обращения: 10.05.2022).

В настоящее время в Республике Беларусь насчитывается большое количество крупных и средних компаний, которые знают и оценивают свои экологические, социальные и корпоративные риски бизнеса. Многие белорусские компании активно развивают КСО, инвестируют в экологические и социальные инициативы. При этом отсутствуют белорусские компании с присвоенными им ESG-рейтингами. Можно сделать следующие выводы о ESG-повестке в Республике Беларусь:

не обоснованы эффективные направления внедрения в стране финансовых инструментов поддержки ESG-экономики;

отсутствует комплексная законодательная база для оценки ESG-проектов;

не создана система верификации и сертификации зеленых облигаций и других финансовых инструментов;

не создана методология оценки ESG-рисков;

отсутствует специализированная инфраструктура.

Инструментом устойчивого развития регионов является кластер. Кластерная статистика свидетельствует о том, что в зарубежных странах активно функционируют кластеры. Кластеризацией уже охвачено более 50 % экономик ведущих стран. В Республике Беларусь процессы формирования кластеров идут медленно¹. На сегодняшний день в Республике Беларусь: 4 действующих кластера; 4 формирующихся кластера; 13 потенциальных кластеров². Ряд государственных программ, стратегий, концепций регламентируют создание кластеров, однако они выполняются не в полной мере.

Действующая практика государственной поддержки кластеров в Республике Беларусь отражает направления финансирования отдельных кластерных проектов на основе конкурсного отбора. Однако, недостаток ресурсов, отсутствие методики конкурсного отбора кластерных проектов с учетом концепции ESG являются негативными факторами, влияющими на процесс кластеризации.

Исходя из проведенного исследования, были сформулированы следующие научные гипотезы:

внедрение концепции ESG в кластерах повысит их инвестиционную привлекательность для внешних инвесторов;

рейтинг ESG можно использовать для государственной поддержки наиболее перспективных кластеров в Республике Беларусь.

¹ Яшева Г. А., Вайлунова Ю. Г. Оценка готовности малого и среднего предпринимательства к сотрудничеству в рамках кластера: методика и апробация // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2021. № 1 (40). С. 246–255.

² Министерство экономики Республики Беларусь. Карта кластеров Республики Беларусь. URL: http://www.economy.gov.by/ru/karta_klasterov-ru (дата обращения: 02.05.2022).

Предлагаются следующие направления внедрения концепции ESG в кластерах.

1. *Просвещение в области концепции ESG*, включающее:

подготовку квалифицированных специалистов, обладающих компетентностью в области концепции ESG, в том числе на государственной службе;

разработку образовательных программ, направленных на подготовку специалистов в области концепции ESG;

распространение идей и принципов концепции ESG в региональном бизнес-сообществе;

привлечение специалистов, в том числе зарубежных, имеющих опыт внедрения концепции ESG;

популяризацию и продвижение идеи использования концепции ESG в профессиональном сообществе граждан, занимающихся вопросами управления и бизнеса.

2. *Методическое обеспечение концепции ESG*:

создание законодательной базы для оценки комплексных кластерных проектов и разработки методологии присвоения ESG рейтинга национальными рейтинговыми агентствами Республики Беларусь;

разработка методики ESG-рейтинга организаций, входящих в кластер;

разработка методов организационной поддержки ESG-ориентированных кластеров;

финансирование ESG-мероприятий кластера.

3. *Организационное обеспечение концепции ESG в кластере*:

разработка востребованных ESG-продуктов и услуг в кластерах;

использование цифровых технологий в создании эко-продуктов и чистых технологий;

проведение образовательных и просветительских программ по вопросам ESG и устойчивого развития, обмен опытом между стейкхолдерами кластера;

создание ESG цифровой платформы для сотрудничества стейкхолдеров кластера.

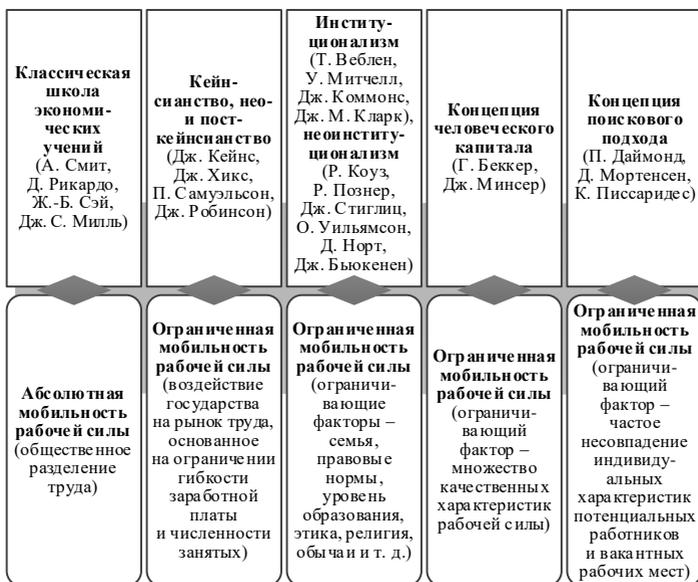
Таким образом, внедрение концепции ESG в кластерах будет способствовать устойчивому развитию экономики Республики Беларусь.

Мобильность рабочей силы: сущность, классификация, влияние на рынок труда

Аннотация. Представлены результаты изучения методологических подходов к пониманию сущности мобильности рабочей силы. Выделены основные направления влияния миграции рабочей силы на рынок труда Республики Беларусь.

Ключевые слова: мобильность рабочей силы; территориальная мобильность; занятость; безработица; заработная плата.

Мобильность рабочей силы – комплексная характеристика рабочей силы, отражающая способность соответствовать сложившимся на рынке труда условиям через готовность к изменениям различного характера для обеспечения достижения личных целей и соответствия личным интересам. Такое понимание ее сущности было сформировано на основе результатов изучения эволюции системы взглядов на трактовку и классификацию данной категории (см. рисунок).



Формирование методологических подходов к пониманию категории «мобильность рабочей силы» [1, с. 98]

В целом современные подходы к пониманию мобильности рабочей силы можно условно разделить на следующие группы:

мобильность рабочей силы только лишь как физическое перемещение;

мобильность рабочей силы как движение персонала (на микроуровне);

мобильность рабочей силы в качестве одной из форм социальной мобильности;

мобильность рабочей силы как форма проявления экономического поведения.

Точкой соприкосновения для всех существующих групп подходов является выделение в отдельный вид мобильности рабочей силы, предполагающей смену географического местоположения. В рамках уточненной авторской классификации такой вид определяется как территориальная мобильность рабочей силы или трудовая миграция.

Многочисленный спектр исследований территориальной мобильности можно разделить на несколько основных направлений:

1) исследования количественных и качественных характеристик миграционных процессов;

2) исследование факторов, влияющих на трудовую миграцию [5; 7; 8; 9];

3) исследования влияния трудовой миграции на состояние рынка труда [2; 3; 4; 5; 6; 7; 10].

Последнее направление включает в себя немногочисленные исследования, результаты которых позволяют сделать выводы о наличии связи различного характера между территориальной мобильностью и отдельными индикаторами состояния рынка труда (табл. 1).

Такие неоднозначные результаты послужили основанием для проверки предположения о существовании влияния трудовой миграции на рынок труда Республики Беларусь.

Т а б л и ц а 1

Направления влияния трудовой миграции на рынок труда

Направление влияния	Исследователи
Снижение уровня занятости	Дж. Д. Ангрис, А. Куглер [3], Д. З. Икромов [2]
Снижение заработной платы	Д. З. Икромов [2], Дж. Борхас [5], С. Дагманн [7], Д. Кард [6], Т. Боэри, Х. Брукер [4]
Снижение численности коренного населения, прошедшего профессиональную подготовку и переподготовку	А. Маунтфорд, Дж. Уодсворт [10]

С учетом особенностей размещения официальной статистической информации в открытом доступе были отобраны следующие группы показателей:

1) характеризующие состояние рынка труда: уровень безработицы (по методологии МОТ); уровень занятости; производительность труда (по ВДС, в сопоставимых ценах в % к предыдущему году); производительность труда (по ВВП, в сопоставимых ценах в % к предыдущему году); соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы и минимального потребительского бюджета; численность граждан, работающих за пределами Республики Беларусь.

2) характеризующие территориальную мобильность рабочей силы Республики Беларусь, в том числе международного характера: миграционный прирост населения в трудоспособном возрасте; миграционный прирост населения, сформировавшийся за счет международных перемещений; миграционный прирост населения, сформировавшийся за счет движения населения между странами СНГ; миграционный прирост населения, сформировавшийся за счет движения населения между странами, не входящими в состав СНГ.

Применение статистических методов изучения взаимосвязей экономических явлений (в том числе построение корреляционной матрицы) позволило выявить направления влияния трудовой миграции на рынок труда Республики Беларусь. Однако особый интерес вызывают наиболее значительные из них (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Наиболее значительные результаты корреляционного анализа

Прямая связь значительной степени			Обратная связь значительной степени		
Коэффициент корреляции	Индикаторы трудовой миграции	Индикаторы рынка труда	Коэффициент корреляции	Индикаторы трудовой миграции	Индикаторы рынка труда
0,638	Миграционный прирост (вне СНГ)	Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы и минимального потребительского бюджета	-0,866	Миграционный прирост (вне СНГ)	Уровень безработицы (МОТ)
0,537	Миграционный прирост (международная миграция)	Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы и минимального потребительского бюджета	-0,669	Миграционный прирост (СНГ)	Численность граждан, работающих за рубежом
			-0,609	Миграционный прирост населения трудоспособного возраста	Уровень безработицы (МОТ)

Прямая связь значительной степени			Обратная связь значительной степени		
			-0,557	Миграционный прирост (международная миграция)	Производительность труда (по ВВП)

Примечание. Сост. по: Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <http://www.belstat.gov.by> (дата обращения: 20.02.2022).

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: мобильность рабочей силы – сложная и комплексная экономическая категория, не имеющая единой точки зрения на понимание ее сущности;

результаты зарубежных оценок влияния территориального вида мобильности рабочей силы на рынок труда свидетельствуют о наличии связи различного характера и направления;

выдвинутое предположение о существовании зависимости состояния рынка труда Республики Беларусь от миграционных процессов частично нашло свое подтверждение.

Библиографический список

1. Ванкевич Е. В., Гуторова Е. В. Мобильность рабочей силы в рамках концепции цифровизации экономики // Приоритеты развития экономики в условиях цифровизации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 30 ноября 2021 г.). Саратов: Изд-во «КУБиК», 2021. С. 96–103.

2. Икромов Д. З. Подходы к оценке влияния международной трудовой миграции на социально-экономическое развитие страны // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-20. С. 4469–4474.

3. Angrist J. D., Kugler A. D. Protective or counter-productive? Labour market institutions and the effect of immigration on EU natives? // Economic Journal. 2003. Vol. 113. P. F302–F331.

4. Boeri T., Brücker H. Migration, co-ordination failures and EU enlargement // Discussion paper series. 2005. IZA DP No. 1600. 60 p.

5. Borjas G. J. Labor economics. 7th ed. New York, 2013. 546 p.

6. Card D. Immigration and Inequality // American Economic Review. 2009. Vol. 99, issue 2. P. 1–21.

7. Dustmann C. Return Migration, Wage Differentials, and the Optimal Migration Duration // European Economic Review. 2003. Vol. 47. P. 353–367.

8. Ehrenberg R. G., Smith R. S. Modern labor economics: theory and public policy. 11th ed. Prentice Hall, 2012. 650 p.

9. Grigg D. B. Ravenstein and the «laws of migration» // Journal of Historical Geography. 1977. Vol. 3, no. 1. P. 41–54.

10. Mountford A., Wadsworth J. Trainspotting: Good Jobs. Training and Skilled Immigration. Institute of Labor Economics, 2019. 39 p.

Саморазвитие как элемент становления предпринимателей в сфере физической культуры и спорта

Аннотация. Цель статьи заключается в заполнении разрыва между теоретическими положениями относительно наличия психологических установок у предпринимателей в сфере физической культуры и спорта.

Ключевые слова: психологическая установка; физическая культура; спорт; предпринимательство.

Формирование готовности к саморазвитию рассмотрено в работах Frey [5], Anderson [3], Behncke [4], включает воздействие на общечеловеческие мотивы: целеполагание, самосознание, самодисциплину предпринимателей в сфере физической культуры и спорта.

Далее представим уровни оценки психологической установки саморазвития предпринимателей в сфере физической культуры и спорта (рис. 1) [2].



Рис. 1. Уровни установки саморазвития предпринимателей в сфере физкультуры и спорта

Исследование проводилось с использованием методов опроса и включает результаты анкетирования с целью определения сформированности психологических установок у будущих предпринимателей в сфере физической культуры и спорта [1]. База обследуемых включает

студентов 1–4 курсов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный экономический университет» по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Менеджмент в спорте». Для определения уровня сформированности данных компонентов студентам были предложены тесты, анализ результатов которых позволил установить дифференцированные уровни психологических установок.

Полученные результаты относительно установки саморазвития приведены на рис. 2.

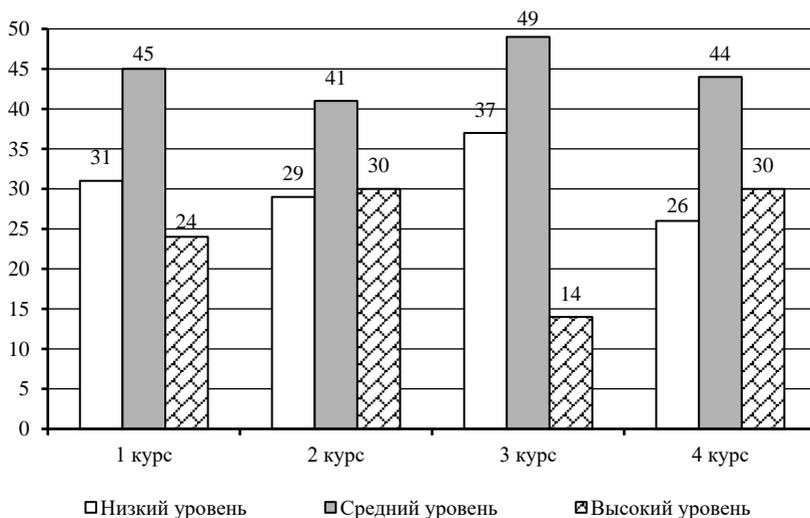


Рис. 2. Результаты показателей готовности к саморазвитию предпринимателей в сфере физической культуры и спорта, % опрошенных

Как видно на рисунке на первом курсе высокий уровень саморазвития характерен для 24 % студентов, на втором курсе – 30 %, на третьем – 14 %. Ухудшение результатов связано с ростом подгруппы студентов показывающих средний уровень установки к саморазвитию. Необходимо отметить, что к моменту окончания вуза уровень данной установки увеличивается. Что связано со скорым началом профессиональной деятельности студентов. На первом и последнем курсах готовность к саморазвитию практически одинаковая в то же время на третьем курсе показатель резко падает, что свидетельствует о необходимости целенаправленного формирования положительных психологических установок у студентов.

Позитивным наблюдением является отсутствие выявленных студентов с кардинально низким уровнем психологической установки к саморазвитию, в то же время значительная часть студентов – 24 % не имеют к окончанию вуза сформированных паттернов к будущей деятельности. Особенно это сказывается на параметрах саморазвития студентов, низкое значение которых к выпуску составляет 26 %. В качестве рекомендации можно предложить модификацию учебного плана с включением занятий, стимулирующих креативную и инновационную направленность деятельности студентов.

Кроме того, важно развитие стратегического мышления у студентов и способности определять свою стратегическую траекторию обучения, как устойчивого последовательного выбора способов действия на пути к достижению фиксированной цели в условиях ограниченного набора ресурсов. Содержание личной стратегии обусловлено не только внешними обстоятельствами, средой, но ценностями и мотивами, определяющими целевые установки, а также доступом к тем или иным ресурсам. Можно согласиться с рядом исследователей о том, что институциональные условия (среда) для всех приблизительно одинаковы, поэтому особенно важно сосредоточиться на правильных установках и ценностях людей.

Библиографический список

1. Рыскин П. П., Вахляева И. В. Развитие профессионального спорта в неиндустриальном обществе // Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России: материалы I Урал. экон. форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.): в 2 т. Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. Т. 2. С. 116–120.
2. Фагина С. С. Мотивационный менеджмент в молодежном спорте // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 234–236.
3. Anderson A. G., Knowles Z., Gilbourne D. Reflective practice for sport psychologists: Concepts, models, practical implications, and thoughts on dissemination // Sport Psychologist. 2004. Vol. 18, no. 2. P. 188–203.
4. Behncke L. Mental skills training for sports: A brief review // Athletic insight: online journal of sport psychology. 2004. Vol. 6, issue 1. P. 1–24. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2004-16296-001>.
5. Frey J. H., Eitzen D. S. Sport and society // Annual review of sociology. 1991. Vol. 17, issue 1. P. 503–522.

М. Б. Вигревич

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Эффективная стратегия развития регионального государственного вуза России в условиях четвертой промышленной революции

Аннотация. Проанализировано современное состояние стратегического развития организаций высшего образования и предложены рекомендации по разработке эффективной стратегии развития регионального вуза в реалиях меняющегося общества.

Ключевые слова: стратегия развития вуза; качество образования.

Глобальные высоко динамичные изменения социально-экономических отношений в условиях четвертой промышленной революции происходят в условиях интенсивного возникновения новых технологических решений, продуктов, сервисов, и, как следствие, – новых специальностей и профессий. Высшая школа становится системообразующим социальным институтом инновационных, социальных и экономических процессов во всех сферах общественной жизни страны, региона, территории [2], определяющим инновационное развитие и успешность страны в целом, так как именно генерирование и тиражирование знаний приводит к качественному и количественному развитию человеческого капитала, т. е. является одним из важнейших факторов воспроизводства общественного богатства [7].

Цель работы – проанализировать современное состояние организаций высшего образования и предложить рекомендации по разработке эффективной стратегии развития регионального вуза в реалиях меняющегося общества.

Стратегии развития вуза – рассчитанная на длительный период времени программа управленческих действий, направленных на перевод вуза из текущего положения в желаемое с учетом ресурсных ограничений, оцениваемых в контексте рыночных тенденций [4]. В условиях динамично развивающегося общества, по нашему мнению, эта программа должна постоянно корректироваться. Необходимым условием успешного развития регионального вуза является соответствие генерируемых им продуктов (образовательных и научных) потребностям регионального социума.

Современная система высшего образования (ВО) России является продуктом ее реформирования в постсоветский период с учетом опыта развитых стран, что определяют ее достоинства и недостатки. Реформы национальной высшей школы, разработанные и внедренные без должной апробации в 1990-е гг. и в начале текущего века, вызвали неодно-

значные, спорные, а в ряде случаев принципиально ошибочные изменения, которые привели к ряду негативных последствий:

существенному снижению уровня и качества ВО;

ухудшению социально-экономического положения вузовской интеллигенции, ее нестабильному, неустойчивому положению на рынке труда;

дезориентации в ценностных установках студенческой молодежи;

росту административно-управленческого аппарата организаций высшей школы и фактическому превращению деятельности их руководителей в форму пребанды.

Успешному развитию высшей школы страны не способствуют следующие негативные факторы [6].

Ограниченность финансовых ресурсов. Финансирование системы ВО осуществляется за счет средства бюджета и внебюджетных источников. Российские вузы находятся в условиях серьезных бюджетных ограничений: недофинансирована в целом система ВО страны, наблюдается тренд на сокращение общих финансовых ресурсов вузов, увеличивается стратификация вузов по уровню финансирования. Большинство региональных вузов просто не имеет финансовых возможностей для своего позиционирования на рынке образовательных услуг, научной деятельности, тем самым становясь все более зависимыми от бюджетного финансирования. Единственное решение проблемы – привлечение частных инвестиций путем кооперации с заинтересованными структурами.

Проблема обновления научно-педагогических кадров (НПК), связанная с закрытостью академического рынка труда, для которого характерны: ограниченность социальными связями возможности претендовать на желаемую позицию, академический инбридинг, низкая эффективность аспирантуры, отсутствие национального рынка молодых ученых, неконкурентные условия для их рекрутинга региональными университетами. Это приводит к низкой конкуренции кадров, в результате чего слабые кадры, работающие в секторе ВО, могут сохранять свои позиции.

Недостаточные инвестиции в инфраструктуру вузов: строительство и капитальная модернизацию учебно-лабораторных зданий, общежитий, жилья для профессорско-преподавательского состава (ППС), спортивно-рекреационной инфраструктуры; современные оборудование и технические средства, необходимые для обеспечения высокого качества образовательной деятельности и научных исследований.

Все это происходит одновременно с ростом требований потребителей к качеству образования, ассортименту, видам и уровням образовательных услуг, высокой конкуренции на рынке образовательных услуг

в связи с его насыщением, снижением доходов населения, которая явно усилится в условиях санкционного режима.

Курс государства на первоочередную поддержку небольшой группы российских вузов (10 федеральных, 29 национальных исследовательских, 11 опорных университетов и еще около двух десятков вузов, расположенных в столицах страны) привел к тому, что ВО в регионах переживает нелегкие времена. Это связано с отсутствием у региональных властей необходимых финансовых, правовых, организационных ресурсов и разобщенностью вузов внутри региона.

Для большинства российских региональных университетов, оказавшихся в сложной финансовой и социальной ситуации, единственная возможность остаться на плаву и успешно развиваться – привлечение частных инвестиций. Для этого необходима трансформация университета в инновационную и предпринимательскую структуру, активно участвующую в жизни региона через экономические инструменты трансфера знаний в человеческий капитал, интеллектуальную собственность, инновационные предприятия, индустрию, политические институты и т. д., обеспечивающую непрерывное (продолженное) образование и трансфер технологий, выгодный местным властным структурам и региональному бизнесу [1; 8]. Тесная связь с местным сообществом для регионального вуза – не только инструмент для выживания, но и возможность приблизить образование к реалиям современной жизни, повысить качество обучения, усилить его практическую направленность. Международный опыт убедительно демонстрирует, насколько продуманное и активное взаимодействие вуза с местным сообществом может изменить жизнь университета и его восприятие в обществе.

Значимой проблемой региональных вузов является ужесточение межотраслевой и международной конкуренции в области [5], влияние которых растет в связи с тем, что образование становится по-настоящему непрерывным и нужным на протяжении всей жизни и глобализацией ВО. Расстояние, доступность информационных ресурсов, язык перестают быть барьерами благодаря развитию информационно-коммуникационных систем и машинного перевода. В условиях жесткой конкуренции в ситуации социальной и экономической неопределенности обязательным условием выживания вузов региона является формирование и развитие их партнерской сети. Это должны быть такие формы сотрудничества, которые бы, с одной стороны, обеспечивали перспективы развития каждого из его участников, с другой – выступили бы движущей силой развития всей системы ВО региона и его самого в целом. Новым форматом межвузовского сотрудничества может стать нелинейное сетевое взаимодействие вузов, под которым понимается система взаимосвязей в созданном ими общем простран-

ственно-временном образовательном континууме механизмов реализации инновационных проектов в области содержания ВО, управления им и научных исследований [3]. Такое взаимодействие даст синергетический эффект и значительно повысит ресурсность и эффективность каждого его субъекта.

Таким образом, обязательным условием успешности вуза, его адекватности новой экономике и запросам общества является наличие стратегии развития, содержащей ключевые элементы в виде миссии и стратегического видения, цели, текущего положения вуза (ресурсные ограничения и отраслевой контекст), управленческую программу и показатели эффективности ее реализации.

Необходимые условия успешности стратегии развития университета: 1) максимальное соответствие ожиданиям всех заинтересованных сторон (потенциальные потребители услуг вуза, его сотрудники, владельцы, общество в целом); 2) оперативное корректирование в условиях социально-экономической неопределенности общества.

Стратегия успешного развития регионального вуза обязательно должна быть нацелена на:

реализацию с использованием новых научно-образовательных и научно-технологических инноваций полиструктурной и трансформируемой образовательной модели, позволяющей получать профессиональное развитие в любом возрасте с любым стартовым уровнем образования по выбранному индивидуальному образовательному треку в условиях индивидуального тайминг-моделирования и учитывающей требования социально-экономического и научно-технического развития региона, страны и мирового сообщества;

продуманное и активное взаимодействие с региональными властными структурами, бизнесом, институтами общества с целью содействия развитию региона;

трансформацию вуза в научно-образовательный центр (формат Университета 3.0) путем формирования научной, образовательной и воспитательной среды, соответствующей технологическим и социальным вызовам в настоящем и будущем;

развитие нелинейного сетевого взаимодействия для создания пространственно-временного образовательного континуума с российскими и зарубежными университетами, научными организациями, предприятиями, инвесторами, центрами поддержки инноваций с целью реализации инновационных проектов в области содержания профессионального образования и научных исследований в условиях крайней ограниченности финансовых и материальных ресурсов;

формирование нового качества кадрового потенциала университета как научно-исследовательского экспертного сообщества профессиона-

лов обучения и кадрового развития для открытых образовательных систем;

модернизацию материально-технической и лабораторно-исследовательской базы в соответствии российскими и международными стандартами.

Стратегия развития регионального вуза, претендующего на высокие конкурентные позиции в системе ВО, должна включать следующие стратегические сверхзадачи:

1) трансформацию вуза в ведущую исследовательскую структуру по нескольким прорывным научным направлениям, ориентированным на решение глобальных задач, связанных с ответами на ключевые общественные вызовы, конкурентоспособным на национальном, а желательно и на международном, уровне. По данным направлениям обеспечить результативность научных исследований в виде высокой публикационной активности и портфеля ноу-хау, имеющих потенциал к внедрению и коммерциализации, а также постоянное воспроизводство кадров нового формата;

2) формирование инфраструктуры инновационной деятельности и сетевых взаимодействий с региональными университетами, научными организациями, предприятиями, инвесторами, центрами поддержки инноваций с целью трансформации в многофункциональную систему, способную играть роль интеграционных центров сборки для будущих новых технологических рынков.

Библиографический список

1. Балмасова Т. А. «Третья миссия» университета: новый вектор развития? // Высшее образование в России. 2016. № 8-9 (204). С. 48–55.
2. Дзюв А. Р. Высшая школа как системообразующий социальный институт // Челябинский гуманитарий. 2012. № 4 (21). С. 55–59.
3. Зборовский Г. Е., Шуклина Е. А., Амбарова П. А. Нелинейность развития высшего образования: контуры концепции и возможные макрорегиональные практики // Высшее образование в России. 2016. № 12 (207). С. 34–44.
4. Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8–63.
5. Мау В. Успешные люди сегодня не работают по специальности // RBK Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5f7f038d9a79471abd3cf55f>.
6. Николаева С. В. Стратегия развития образовательного учреждения // Молодой ученый. 2016. № 11 (115). С. 877–879.
7. Новиков А. М. Постиндустриальное общество // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2009. № 3. С. 16–22.
8. Щелкунов М. Д. Университеты нового поколения // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 1. С. 187–192.

Маркетинговая политика университета

Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования конкурентной политики в системе высшего образования. Результатом являются выводы о существенной роли государства при формировании рыночной политики вуза.

Ключевые слова: рыночная политика; высшее учебное заведение; конкуренция.

Рыночная политика, как известно, представляет собой систему мер, применяемых государством для создания и поддержания конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. Немаловажно и то, что так называемое «благодарное отношение» к государственному вмешательству в рыночную экономику характерно, прежде всего, для сторонников эволюционного институционализма, основными представителями которого являются Р. Нельсон, С. Уинтер [5], Дж. Ходжсон [6] и др.

В нашей стране рыночная политика государства регулируется, прежде всего, посредством антимонопольного законодательства, где в качестве основных положений декларируется необходимость поддержания конкуренции и запрет на следующие виды деятельности:

рыночные стратегии монопольного характера (ценовой демпинг, создание искусственного дефицита, и т. п.);

такие виды коммерческой деятельности, которые снижают конкуренцию, ущемляют права и возможности участников рыночных отношений;

распространение сведений ложного характера о конкурентах и качестве их продукции;

проведение мероприятий дискредитирующего маркетинга, и т. п.

Таким образом, рыночная политика, реализуемая государством, приводит к следующим основным результатам:

оптимизация ассортимента производимых товаров и услуг;

увеличение степени свободы выбора у всех акторов рынка (прежде всего, у потребителей и производителей товаров/услуг);

повышение активности и расширение деятельности хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса;

появление эффекта «саморегуляции» рыночных отношений при минимальном участии государства.

Анализ доступной нам литературы показывает, что в рыночной экономике управление деятельностью в сфере физкультуры и спорта становится эффективным, если государство посредством закрепленных

социально-экономических и правовых гарантий обеспечивает индивиду социально-приемлемый уровень и качество жизни [7].

Применительно к системе высшего образования понятие «рыночная политика» является дискуссионной категорией. Так, многие авторы считают, что «рыночная политика вуза» представляет собой понятие, тождественное дефинициям: «стратегия вуза», «стратегия маркетинга», «политика маркетинга», «маркетинговая стратегия», и т. п. Поскольку слово «маркетинг» имеет английские корни (market – рынок, сбыт, торговля) и в самом первом приближении обозначает «некую деятельность, связанную с рынком», то мы также будем считать вышеуказанные понятия идентичными, синонимами. Иными словами, под рыночной политикой вуза мы подразумеваем «маркетинговую стратегию вуза» [1].

Соответственно, какую бы стратегию ни использовал вуз для разработки, главное, что должно быть учтено – это необходимость создания потребительской ценности посредством разработки и реализации образовательных программ и других интеллектуальных продуктов [4].

Таким образом, считаем необходимым отметить следующее.

1. Применительно к системе высшего образования понятие «рыночная политика» является дискуссионной категорией. Исходя из анализа литературных источников, мы можем сделать вывод, что «рыночная политика вуза» идентична понятию «маркетинговая стратегия вуза».

2. Маркетинговая политика вуза применительно к образовательным (интеллектуальным) услугам довольно активно исследована за последние 20–30 лет, как в России, так и за рубежом. В то же время, особенности рыночной политики применительно к маркетингу физкультурно-спортивной деятельности вузов рассмотрены исследователями весьма редуцированно и асимметрично.

Важно отметить, что университеты по всему миру все больше конкурируют друг с другом, демонстрируя свои достижения, стараясь быть лучше в том или ином рейтинге по сравнению с другими. С тем, чтобы быть конкурентоспособным вузу необходимо соответствовать многим критериям, на которые влияет значительное число факторов. При этом, в настоящее время потребитель все больше уделяет внимания бренду, который свидетельствует о соответствии вуза критериям конкурентоспособности, а также зарекомендовал себя с хорошей стороны, удовлетворяя все возрастающие потребности рынка.

Студенты нового поколения в большей степени используют возможности обширного доступа к информации обо всех университетах по всему миру, что также позволяет сделать выбор с учетом имиджа и бренда университета. Кроме того, в современном мире, когда пользо-

ватели Интернета получают информацию о производимой продукции и услугах в режиме реального времени, весьма оперативно можно донести необходимую рекламную информацию и через социальные сети, что намного дешевле и быстрее [2].

Что касается бренда университета в целом, то многими авторами он определяется по-разному. В настоящее время многие университеты по всему миру находятся в лишь процессе создания бренда путем дифференциации от своих конкурентов. Самое общее понимание можно получить, наблюдая за студентами университетов, одетыми в фирменную одежду университета и носящими рюкзаки с логотипом университетского бренда [3].

Важной стороной конкурентной или рыночной политики университета должно стать формирование капитала или ценностной наполненности бренда как совокупности множества компонентов, отличающих конкретный университет от других, что в последствии ложится в основу управления вузом через активный интернет-брендинг.

Библиографический список

1. *Астратова Г. В., Кочерьян М. А.* О роли и месте физкультуры и спорта в системе высшего образования. Анализ с позиций институционального маркетинга // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4. С. 18–31.
2. *Вашляева И. В.* STEEP-анализ спортивной организации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 34–37.
3. *Джабраилова Л. Х., Яхьяева М. У., Темирова М. А.* Разработка алгоритма проекта формирования маркетинговой стратегии образовательного учреждения // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 937–941.
4. *Новиков С. В.* Структура, основные драйверы и тенденции развития инновационной экосистемы современного университета // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2 (158). С. 41–49.
5. *Хашева З. М., Хутыз З. М.* Рентная ориентация развития как фактор формирования кризисных ситуаций в развитии системы региона // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 14. С. 42–46.
6. *Ходжсон Дж. М.* Скрытые механизмы убеждения: институты и индивиды в экономической теории // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1, № 4. С. 11–30.
7. *Шаруненко Ю. М.* Структурная модель физкультурно-спортивной организации // Наука-2020. 2016. № 5 (11). С. 299–309.

О. А. Гайтерова, В. А. Нурматов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особые экономические зоны как инструмент развития устойчивого предпринимательства в Российской Федерации

Аннотация. Статья посвящена специфике ведения бизнеса в особых экономических зонах Российской Федерации, при этом они рассматриваются как инструмент, стимулирующий развитие устойчивого предпринимательства. Определяется баланс интересов государства, бизнеса и населения в сфере устойчивого развития территорий.

Ключевые слова: особая экономическая зона; устойчивое предпринимательство.

Начиная со второй половины XX в. вопросы устойчивого развития стали предметом активного обсуждения на международном уровне. В 2015 г. странами, входящими в Организацию Объединенных Наций, принят документ «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»¹, содержащий 17 глобальных целей, являющихся своеобразным призывом к действию. Большинство правительств стран мира принимают эти цели в качестве основы для своих стратегий развития, а наиболее прогрессивные корпорации и профессиональные круги перестраивают свою работу под «концепцию тройного критерия» (triple bottom line), на достижение экономического, экологического и социального эффекта.

В настоящее время в бизнес-кругах закрепились такие термины, как «устойчивый бизнес», «устойчивое предприятие», характеризующие предпринимательство ближайшего будущего [2]. Предприниматели с каждым годом все активнее включаются в обсуждение и поиск решений поставленных перед человечеством глобальных проблем. В свою очередь, у государства имеется набор инструментов, стимулирующих ведение предпринимательской деятельности в сфере устойчивого развития, одним из которых являются особые экономические зоны (ОЭЗ).

Деятельность ОЭЗ регламентирована Федеральным законом от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации», согласно которому ОЭЗ – часть территории Российской Федерации, которая определяется Правительством Российской

¹ *Цели в области устойчивого развития* / Официальный сайт Организации Объединенных Наций. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 07.05.2022).

Федерации, с особым (льготным) режимом осуществления предпринимательской деятельности, а также применением таможенной процедуры свободной таможенной зоны.

Основной целью установления таких льгот, как сниженные ставки налогов и таможенные преференции, сниженные цены на аренду и выкуп земли, минимальные административные барьеры, применение процедуры «одного окна» в сопровождении и решении всех организационных вопросов, беспрошленный ввоз сырья и вывоз готовой продукции, является устойчивое развитие конкретных территорий.

Список ОЭЗ России состоит из 43 территорий, которые разделены на 4 типа, в зависимости от того, какие сферы предпринимательской деятельности являются приоритетными для данной территории [1]: промышленно-производственные (24 территории: Алабуга, Липецк, Титановая долина, Тольятти, Моглино и т. д.); технико-внедренческие (7 территорий: Дубна, Томск, Технополис «Москва», Иннополис и т. д.); туристско-рекреационные (10 территорий: Ворота Байкала, Байкальская гавань, Эльбрус, Бирюзовая Катунь и т. д.); портовые (2 зоны: Ульяновск, Оля).

Исходя из данных, представленных на рис. 1, можно наблюдать положительную динамику роста ОЭЗ в России.

ОЭЗ создаются на долгосрочный период (49 лет), что гарантирует предпринимателям стабильность и привлекает устойчивые компании. Рисунок 2 демонстрирует положительную динамику количества резидентов. Так, по сравнению с 2015 г. количество резидентов в 2022 г. увеличилось практически в 2 раза (в том числе иностранных с 70 до 151).

ОЭЗ являются эффективным инструментом привлечения предпринимателей и инвесторов, как отечественных, так и зарубежных. За все время существования ОЭЗ в Российской Федерации было привлечено более 1,43 трлн р., вложенных инвестиций – более 632,3 млрд р., было создано более 48 тыс. рабочих мест, уплачено порядка 229,7 млрд р. налоговых платежей, таможенных отчислений и страховых взносов¹.

Резидентов в основном привлекают зоны технико-внедренческого типа, так, 53 % всех резидентов ОЭЗ приходится именно на данный тип (рис. 3).

Рассматривая ОЭЗ как инструмент привлечения устойчивых предприятий с целью устойчивого развития территорий, авторами определен баланс интересов участников данного процесса (см. таблицу).

¹ *Особые* экономические зоны / Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_economicheskije_zony/ (дата обращения: 07.05.2022).

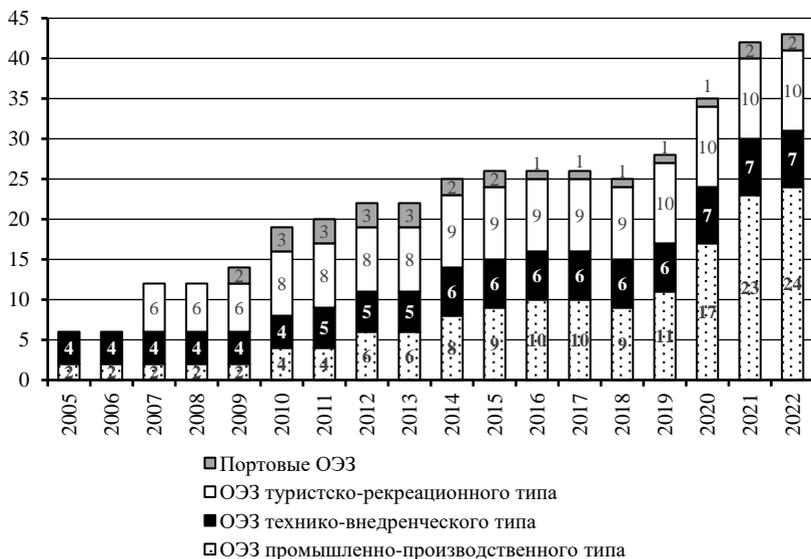


Рис. 1. Динамика количества ОЭЗ в Российской Федерации¹

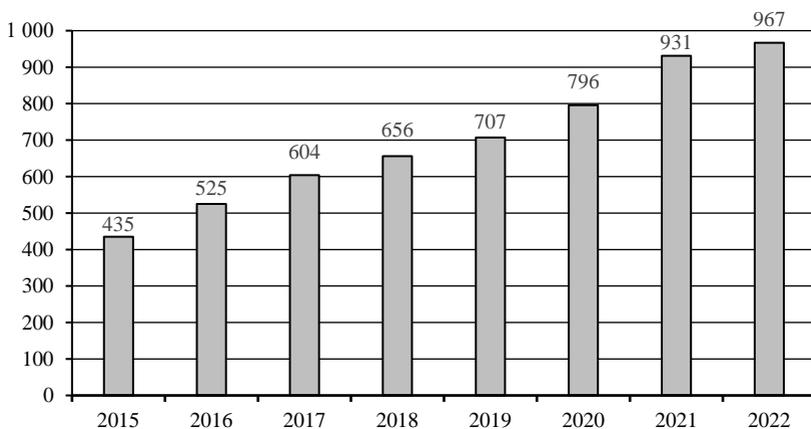


Рис. 2. Динамика количества резидентов, зарегистрированных в ОЭЗ Российской Федерации в период 2015–2022 гг.

¹ Рис. 1–3 сост. по: *Особые экономические зоны* / Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_e_ekonomicheskie_zony/ (дата обращения: 07.05.2022).

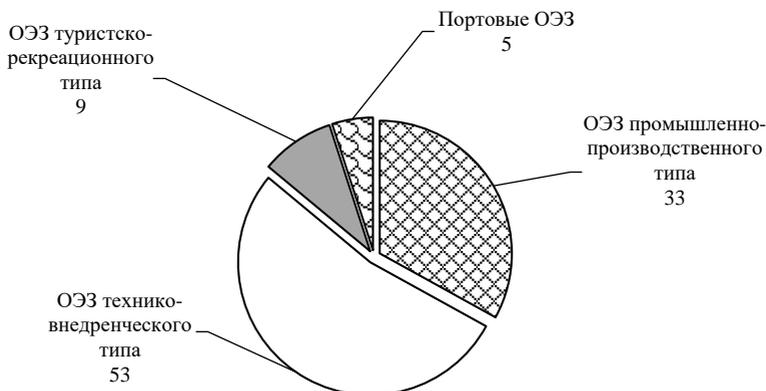


Рис. 3. Состав резидентов ОЭЗ Российской Федерации (на 21 марта 2022 г.), %

Баланс интересов участников в ОЭЗ

Участник ОЭЗ	Преимущества	Недостатки
Государство/ территория	<ul style="list-style-type: none"> Развитие инфраструктуры территории с сохранением окружающей среды. Привлечение устойчивых (зеленых) предприятий с новыми экологичными и энергосберегающими технологиями. Приток ESG-инвестиций (environmental, social, governance). Создание новых рабочих мест. Создание слоя высококвалифицированной рабочей силы. Ускорение развития страны в целом или конкретной территории в ее составе. Повышение технологического уровня в стране за счет внедрения передовых зарубежных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> Необходимость дополнительного контроля за ведением бизнеса в рамках юрисдикции. Выпадающие налоговые доходы бюджетов
Бизнес	<ul style="list-style-type: none"> Льготы или отсутствие налогов. Увеличение прибыли. Упрощенная процедура ведения бизнеса. Снижение административных барьеров. Формирование ответственности в сфере устойчивого развития 	<ul style="list-style-type: none"> Необходимость ведения бизнеса только на данной территории. Необходимость выполнения ряда условий для получения статуса резидента (в противном случае – отмена всех льгот)
Население	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение количества рабочих мест. Достойная оплата труда. Повышение экономической грамотности населения. 	–

Участник ОЭЗ	Преимущества	Недостатки
	Повышение уровня жизни в стране и регионах за счет притока капитала и активизации предпринимательской деятельности. Создание благоприятных условий для получения образования в сфере предпринимательства, в том числе технологического, туризма, внешнеэкономической деятельности и пр.	

Проведенное исследование показало, что преимуществ от функционирования ОЭЗ больше, чем недостатков, а также позволило выявить, что данный инструмент нацелен на устойчивое развитие территорий и привлечение устойчивых предприятий.

Библиографический список

1. *Бизнес-навигатор* по особым экономическим зонам России – 2021. Вып. 5 / М. М. Бухарова, А. Н. Андреев, Р. Ф. Бодолько [и др.]; ред. кол.: А. В. Шпиленко (отв. ред.), В. И. Зверков, А. Н. Козловский. М.: АКИТ РФ, 2021. 265 с.

2. *Fagerström A., Cunningham G. Sustainable Enterprise Theory: A Good Life for All. Working Paper. July 2016.*

Т. И. Гусева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Прогнозирование спроса на сельскохозяйственную продукцию

Аннотация. Статья посвящена вопросам обоснования переменных в моделях прогнозирования спроса на агропродовольственную продукцию.

Ключевые слова: спрос; пищевые продукты; прогнозирование.

В последние годы глобализация, экономические изменения и технологическое развитие, появившиеся в современном индустриальном мире, обязывают компании и отрасли быть более отзывчивыми, удовлетворять все изменяющиеся потребности рынка, адаптироваться к эволюции своих клиентов.

В этой связи прогнозирование спроса имеет решающее значение для обеспечения устойчивой эффективности бизнеса.

Прогнозирование будущего спроса на продовольственные продукты является важнейшим шагом разработки сельскохозяйственной, экономической и природоохранной политики, которая должна обеспечить

возможность к 2050 г. накормить более 9 млрд чел. с минимальным ущербом для окружающей среды.

При этом публикуемые оценки будущего спроса на продовольствие существенно различаются, что затрудняет определение оптимальной политики. Обзор исследований по проблеме прогнозирования спроса на продовольствие, позволяет сделать вывод о том, что, хотя оценки будущего глобального спроса на килокалории имеют широкий диапазон, они не всегда зависят от сложности или формы модели прогнозирования [6].

Так, временные ряды и простые модели, основанные на доходах/расходах личных хозяйств, часто делают прогнозы, аналогичные комплексным оценкам (например, с помощью мнений экспертов, будущих цен или прогнозов, влияющих на климат), несмотря на то, что в их основе лежат разные допущения и механизмы [1].

Однако данные о точности и неопределенности моделей зачастую являются редкостью в представленных в научных изданиях источниках, что приводит к трудностям в принятии решений о том, каким прогнозам следует доверять. На наш взгляд, важно повысить качество отчетности и прозрачность строящихся на этих данных моделей.

При изучении платежеспособного спроса населения на продукты питания зачастую используется концепция эластичности спроса Альфреда Маршалла [5; 7]. По мнению многих исследователей этой проблемы, наиболее достоверные результаты могут быть получены при прогнозировании среднедушевого потребления продуктов питания с использованием степенной функции ($Y = ax^b$), которая представляет собой парную нелинейную корреляцию [3].

Для дальнейшего углубления исследований по прогнозированию потребительского спроса населения целесообразно рассмотреть методические подходы по использованию корреляционно-регрессионного и имитационного моделирования.

Для расчетов корреляционно-регрессионной модели могут быть выбраны следующие показатели:

Y – среднедушевое потребление, кг/год;

x_1 – покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения, выраженная в натуральном выражении – килограммах конкретного продукта питания.

При этом значения этих показателей корректируются на величину удельного веса денежных расходов на питание в общей сумме денежных среднедушевых доходов. Это необходимо учитывать в связи с неуклонным снижением удельного веса расходов на приобретение продуктов питания ввиду систематического удорожания услуг и непродовольственных товаров;

x_2 – доля расходов на конкретный продукт питания в общей сумме расходов на продукты питания. В определенной степени этот показатель отражает процесс замещения одних продуктов питания другими видами продовольствия;

x_3 – среднедушевое недопотребление конкретного вида продукта питания по отношению к нормам потребления Российской академии медицинских наук (РАМН), в % (норма потребления РАМН минус достигнутый или прогнозируемый уровень потребления, %).

Данный фактор отражает замедление спроса по мере его продвижения к пределу насыщения (в данном случае к норме РАМН), несмотря даже на ускоренное увеличение доходов потребителей по сравнению с ростом цен.

Следовательно, прогноз может быть рассчитан по формуле [2]

$$Z_n = \sum \frac{Z_n}{3} \times \Pi / \sum \frac{\Pi_{\phi}}{3},$$

где Π – прогнозный объем производства продукции; Π_{ϕ} – фактический объем производства продукции за пять предшествующих лет.

Кроме того, возможно использование трендовых моделей, в том числе линейных и нелинейных. При выборе наиболее достоверного результата можно использовать величину дисперсии, значение которой должно быть наименьшим.

Вместе с тем следует отметить, что каждый из указанных подходов имеет свои недостатки.

Первый подход может при значительном увеличении значения показателя за последние годы несколько завысить величину результативного показателя. При использовании второго подхода, наоборот, при расчете трендовых моделей недостаточно четко прослеживается связь величины результативного показателя с размерами объемов производства именно в последние годы, в связи с чем может иметь место некоторое занижение значения результативного показателя.

При осуществлении прогнозных расчетов допустимо, по нашему мнению, проведение прогнозирования данного круга показателей с применением одновременно этих двух методических подходов с последующим нахождением среднего значения результативного показателя на базе двух ранее рассчитанных показателей с применением указанных методических подходов.

В связи с тем, что по сложившимся на селе экономическим укладам развитие агропроизводства происходит по-разному, при прогнозировании важно выявить и учесть в расчетах сложившиеся в каждом регионе тенденции [4].

Кроме того, может учитываться расход на непищевые цели в перерабатывающей промышленности (на выработку медпрепаратов, для научно-исследовательских целей и пр.), который определяется расчетно на базе балансов за пять предшествующих лет по удельному весу в ресурсах.

Библиографический список

1. *Водясов П. В.* Прогнозирование спроса на продовольственном рынке // Агропродовольственная экономика. 2018. № 2. С. 13–19.
2. *Гончаров В. Д., Сальников С. Г., Тухина Н. Ю.* Методология прогнозирования рынков агропродовольственной продукции // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2021. № 1. С. 91–110.
3. *Кутенков Р. П.* Производства продуктов питания в регионах России как основы продовольственной безопасности // Никоновские чтения. 2014. № 19. С. 71–74.
4. *Мокронос А. Г., Огородникова Е. С.* Исследование влияния мер государственной поддержки на структуру рынка сельскохозяйственных товаропроизводителей Свердловской области // Аграрный вестник Урала. 2019. № 1 (180). С. 58–65.
5. *Печеная Л. Т., Савватеев Е. В., Афанасьева Г. А., Домарев И. Е.* Состояние и тенденции развития рынков пищевой промышленности: теория, методология, практика // Пищевая промышленность. 2019. № 5. С. 39–43.
6. *Серков А. Ф., Чекалин В. С., Харина М. В.* О подходах к прогнозированию потребления продуктов питания населением России // АПК: Экономика, управление. 2020. № 1. С. 4–15.
7. *Улезько А. В., Тотюников А. А., Бабин Д. И.* Концептуальные и методические подходы к разработке прогнозных балансов продовольственных ресурсов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 96. С. 1029–1044.

Е. В. Давыдова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Факторы конкурентоспособности спортивной организации

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

Ключевые слова: имидж; спортивная организация; конкурентоспособность; маркетинговые исследования.

Проблемой низкого уровня конкурентоспособности физкультурно-спортивных организаций зачастую является отсутствие соответствующей

щего уровня менеджмента, который позволил бы обеспечить решение задач повышения качества маркетинговой деятельности, исследования ключевых факторов конкурентоспособности и разработки комплекса мер, направленных на повышение ее уровня.

Недостаточный объем государственного финансирования и поддержки, отсутствие льготной системы, значительная налоговая нагрузка на коммерческие организации в сфере физической культуры и спорта негативно сказываются на уровне конкурентоспособности отечественных физкультурно-спортивных организаций.

Одним из факторов, влияющих на эффективность физической организаций культуры и спорта – является уровень качества информации, получаемой в результате проведения маркетинговых исследований специалистами данного типа организаций. Зачастую функционал службы маркетинга, если таковая имеется в фитнес-центре или спортивной школе, сводится лишь к разработке рекламной продукции. При этом полноценных исследований рынка, анализа конкурентов, ключевых факторов, определяющих привлекательность организации с позиций потребителей, не производится. Более того следует учесть, что под управлением конкурентоспособностью понимается сложная система, ориентированная на решение таких задач, как исследование потребностей потребителей, анализ рынка и его тенденций и др. [4].

Управление конкурентоспособностью спортивных организаций должно обеспечивать максимальное использование их возможностей и ориентацию на удовлетворение потребительских запросов. Для того чтобы создать систему эффективного управления конкурентоспособностью физкультурно-спортивной организации необходимо наличие четких, научно обоснованных методик, в основу которых должны быть положены конкурентные стратегии, созданные на основе глубокого экономического анализа и прогнозирования с учетом параметров внешней и внутренней среды всей организации как системы.

При этом физкультурно-спортивная информация представляет собой часть системы информации, необходимой для принятия решений и разработки рыночной политики спортивной организации (рис. 1) [3].

Следует отметить, что в нашей стране информационная среда маркетинговых исследований в сфере физической культуры и спорта на текущий момент является достаточно новым и весьма активно развивающимся направлением, что обусловлено, в том числе и тем, что в последние годы государством уделяется существенное внимание развитию физической культуры и спорта в РФ.

Кроме того, в 2016 г. была создана и внедрена автоматизированная информационно-аналитическая система (ИАС) «Спортивный советник», которая создана для использования сотрудниками государствен-

ных органов ФИС в рамках общей программы по автоматизации управления и отслеживания динамики развития физической культуры и спорта в России [5].

Цель разработки системы – обеспечение доступа сотрудников ФЦПСР к полному объему актуальных статистических данных по подготовке спортивного резерва на муниципальном, региональном и федеральном уровне.



Рис. 1. Схема системы информации применительно к сфере физической культуры и спорта

Внешний интерфейс ИАС «Спортивный советник» построен на разделах, позволяющих дифференцировать различные области информации для максимального удобства использования (рис. 2).

Что касается индикаторов физической культуры и спорта, то здесь необходимо отметить следующее. В исследовании коллектива авторов из ЧГУ говорится о том, что уже несколько лет безрезультатно обсуждается вопрос о необходимости включения «...показателей спортивно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы в число аккредитационных показателей деятельности образовательного учреждения» высшего образования [1]. Такая мера позволила бы более четко разрабатывать стратегию развития физической культуры и спорта, направленную на сохранение и укрепление здоровья граждан.

Смысл конкурентоспособности физкультурно-спортивной организации можно определить как результат ее деятельности, который

заключается в эффективном функционировании и формировании конкурентных преимуществ перед аналогичными организациями, достигаемыми за счет разработки эффективной системы управления, использования передовых подходов в обучении и тренировке, изучение лучшего зарубежного опыта, а также за счет рационального использования собственных возможностей и постоянного мониторинга деятельности конкурентов [2].

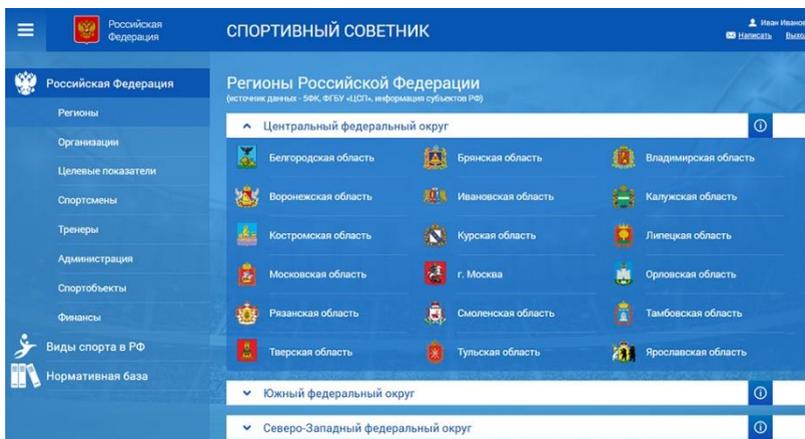


Рис. 2. Внешний интерфейс ИАС «Спортивный советник»

Предоставление конкурентоспособных услуг является неотъемлемой частью успешной работы любого спортивного клуба. Повышая конкурентоспособность оказываемых услуг, спортивные организации получают возможность не только сохранить позицию на уже завоеванной доле рынка, но и увеличить ее, а также повысить результативность.

Библиографический список

1. Варфоломеева З. С., Павлов Г. А., Шарков Ю. П., Шивринская С. Е. Программа реализации «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 года» в условиях вузовского образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 9. С. 37–40.
2. Воловик Т. В. Маркетинг спортивного продукта // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 42–45.

3. Кочерьян М. А., Плахин А. Е., Шуралева Н. Н. Развитие стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза. Казань: Бук, 2021. 200 с.

4. Кошевенко С. В., Шадёноква А. А. Модель повышения конкурентоспособности спортивных комплексов с использованием инструментов маркетинга // Наука Красноярья. 2018. Т. 7, № 3-2. С. 44–51.

5. Ryskin P., Kocheryan M., Davydova E. Self-identification features of professional athletes in modern Russia // Journal of Physical Education and Sport. 2019. Vol. 19, issue 2. P. 1118–1125.

Е. Б. Дворякина, А. А. Елисеева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу о классификации персональных услуг на региональном рынке

Аннотация. Рассматривается подход к сегментации регионального рынка персональных услуг в контексте их классификации по таким видам, как бытовые и небытовые, с учетом таких критериев, как характер обслуживания, требования ГОСТ по бытовому обслуживанию и подход к классификации, определенный в ОКВЭД2. Приводится сущностная характеристика персональных услуг в русле использования таких критериев. Представлена общая классификация видов персональных услуг на региональном рынке услуг.

Ключевые слова: сфера услуг; бытовые персональные услуги; небытовые персональные услуги; информационно-коммуникационные технологии; региональный рынок услуг.

Рынок персональных услуг аккумулирует те услуги, которые обладают особенной индивидуальной ценностью для каждого индивида в обществе (в большей степени, как показывает практика, для жителей крупных городов), индивидуальное потребление [2, с. 220]. Отметим, что персональные услуги предоставляются не только частным сектором, но и государственным (хотя преобладают частные фирмы).

В авторском представлении, персональные услуги могут быть подразделены на бытовые услуги и небытовые услуги, важными критериями такой классификации являются, во-первых, характер обслуживания – индивидуальный (в отличие от коллективного), а, во-вторых, требования ГОСТ по бытовому обслуживанию и подход к классификации,

Общая классификация персональных услуг
По степени потребительской ориентации – персональные
По критерию – ГОСТ, ОКВЭД2

Бытовые услуги
<ul style="list-style-type: none"> – услуги в области растениеводства; – услуги пошива и вязания по индивидуальному заказу; – услуги по изготовлению по индивидуальному заказу; – услуги по производству; – услуги по брошюванию-переплетным, отделочным работам, издательской деятельности; – услуги по организации похорон; – услуги по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла; – услуги по обработке; – услуги по ремонту; – услуги по утилизации отсортированных материалов; – услуги по разработке строительных проектов и строительству, строительных работ; – услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств; – услуги по сборке и ремонту очков в специализированных магазинах; – услуги, специализированные в области дизайна; – услуги фотоателье, фото и кинолабораторий; – услуги по письменному и устному переводу; – услуги по аренде и лизингу; – услуги по прокату и аренде; – услуги по уборке; – услуги по благоустройству ландшафта; – услуги социальные, без обеспечения проживания престарелым и инвалидам; – услуги по дневному уходу за детьми; – услуги по организации обрядов (свадеб, юбилеев), в том числе музыкальное сопровождение; – услуги прачечных; – услуги бань, душевых; – услуги парикмахерских, а также косметические услуги; – дополнительные/сопутствующие бытовые услуги

Небытовые услуги
<ul style="list-style-type: none"> – транспортные услуги; – услуги почтовой связи и курьерские услуги; – услуги телекоммуникационные; – жилищные услуги; – коммунальные услуги; – услуги учреждений культуры; – услуги туристских агентств, туроператоров и пр.; – услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья; – услуги физической культуры и спорта, из них услуги фитнес-центров и спортивных клубов; – медицинские услуги; – услуги системы образования; – ветеринарные услуги; – услуги юридические; – услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам; – прочие платные услуги, из них электронные услуги и сервисы в области информационно-коммуникационных технологий

Общая классификация видов персональных услуг

определенный в ОКВЭД²¹. Бытовые персональные услуги заключаются главным образом в услугах, основанных на индивидуальном обслуживании в области быта для человека или его дома, одежды и др. (обеспечение условий быта, отдыха и досуга). Небытовые персональные услуги также могут подразумевать индивидуальное обслуживание, поэтому и они есть в общей классификации видов персональных услуг. Данные сведения отразим на рисунке (общая классификация).

Мы считаем важным, добавить следующую сущностную характеристику персональных услуг в русле такой классификации:

1) персональные услуги учитывают индивидуальные потребности потребителей (адаптированы к индивидуальным потребностям, вкусам, предпочтениям) – персонализированный подход;

2) персональные услуги непоследовательные в процессе производства, оказания услуг и др. (так как насыщены индивидуальным запросом);

3) персональные услуги реляционные, так как образуются благодаря взаимоотношениям производителя услуг и потребителя услуг (их тесной взаимосвязи, коммуникации);

4) при оказании персональных услуг (в отличие от массовых услуг) отмечается быстрота реагирования производителя услуг на индивидуальный запрос потребителя услуг (своевременное и качественное индивидуальное обслуживание).

К бытовым персональным услугам мы относим: услуги в области растениеводства; услуги пошива и вязания по индивидуальному заказу; услуги по изготовлению по индивидуальному заказу; услуги по брошюванно-переплетным, отделочным работам, издательской деятельности; услуги по организации похорон; услуги по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла; услуги по ремонту; услуги по утилизации отсортированных материалов; услуги по разработке строительных проектов и строительству,

¹ ГОСТ Р 57137-2016. Бытовое обслуживание населения. Термины и определения; приказ Минпромторга России от 10 мая 2016 г. № 1471 «Об утверждении собирательной классификационной группировки видов экономической деятельности „Бытовые услуги“ к Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) и собирательной классификационной группировки продукции (товаров и услуг) „Бытовые услуги“ к Общероссийскому классификатору продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008)»; приказ Федеральной службы государственной статистики от 23 мая 2016 г. № 244 «Об утверждении собирательных классификационных группировок „Платные услуги населению“ на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2) и „Платные услуги населению“ на основе Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008)» (с изм. и доп.).

строительных работ; услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств; услуги по сборке и ремонту очков в специализированных магазинах; услуги, специализированные в области дизайна; услуги по аренде и лизингу; услуги по прокату и аренде; услуги по письменному и устному переводу; услуги по уборке; услуги фотоателье, фото и кинолабораторий; услуги по благоустройству ландшафта; услуги социальные, без обеспечения проживания престарелым и инвалидам; услуги по дневному уходу за детьми; услуги по организации обрядов (свадеб, юбилеев), в том числе музыкальное сопровождение; услуги прачечных; услуги бань, душевых; услуги парикмахерских, а также косметические услуги; дополнительные/сопутствующие бытовые услуги.

К небытовым персональным услугам мы относим: транспортные услуги (такси); услуги почтовой связи и курьерские услуги (отправка письма или посылки, телеграммы, вызов курьера (EMS – курьерская служба), платежи и переводы); услуги телекоммуникационные (услуги персональной связи); жилищные услуги (услуги социальной поддержки по оплате жилья и коммунальных услуг); коммунальные услуги (услуги частного дома); услуги учреждений культуры (цифровые услуги в сфере культуры); услуги туристских агентств, туроператоров и пр.; услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья; услуги физической культуры и спорта, из них услуги фитнес-центров и спортивных клубов; медицинские услуги (услуги санаторно-курортных организаций и др.); услуги системы образования (услуги репетиторов и др.); ветеринарные услуги; услуги юридические; прочие платные услуги, из них электронные услуги и сервисы в области информационно-коммуникационных технологий (госуслуги и др.); услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам (социальное обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов или социальное обслуживание на дому). Дополнительно отметим, что, рассматривая региональный потребительский рынок услуг, в том числе региональный рынок персональных услуг, важно учитывать факторы, оказывающие влияние на спрос и предложение [1, с. 43].

Нельзя не отметить наиболее актуальный вид персональных услуг на региональном рынке, в виду существующих процессов цифровой трансформации, например, относящийся к небытовым персональным услугам – электронные услуги и сервисы в области информационно-коммуникационных технологий (цифровые персональные услуги). К ним могут быть отнесены консультационные услуги, связанные с индивидуальными запросами, т. е. онлайн-связь производителя и потребителя услуг, также справочные сервисы, государственные и муниципальные услуги в электронной форме и др.

Таким образом, региональный рынок персональных услуг – по их видам может быть разделен на рынок бытовых персональных услуг и рынок небытовых персональных услуг. Данная общая классификация (ее необходимо будет сузить в области небытовых услуг, для четко выраженного характера персональных услуг) поможет, в дальнейшем, в построении авторского методического подхода к оценке формирования и развития регионального рынка персональных услуг (РРПУ).

Библиографический список

1. Дворядкина Е. Б. Факторы спроса на локальном потребительском рынке товаров и услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 1 (51). С. 43–48.

2. Дворядкина Е. Б., Елисеева А. А., Беликова О. А. Региональный рынок персональных услуг: теоретический подход к исследованию // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2022. Т. 16, № 1. С. 219–228. DOI: <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2022.16.1.24>.

О. А. Дурандина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Партисипативные технологии в публичном управлении

Аннотация. Рассматривается возможность использования партисипативных технологий при организации взаимодействия органов публичной власти с социально ориентированными некоммерческими организациями как институтами гражданского общества. Дается характеристика партисипативных технологий в рамках стратегических решений, предлагаются эффективные формы коллективного вовлечения граждан в процесс реализации социальных проектов. Исследование проводится на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Ключевые слова: партисипативные технологии; социально ориентированные некоммерческие организации; стратегия консолидации; публичное управление.

В публичном управлении РФ наблюдается активное использование партисипативных механизмов, отражающих возрастающую взаимосвязь «государство – гражданское общество». В научных исследованиях под партисипативностью понимается активное участие граждан, их вовлеченность в различные рода деятельности, которая носит коллективный характер и подразумевает совместную деятельность всех заинтересованных сторон: представителей власти, городской общественности и бизнес-сообщества [1].

В каждом случае партисипативность граждан проявляется по-разному, но везде главной целью становится активное участие общественности в процессе принятия решений в особенности, если это касается территориальных сообществ. «Кроме того, перевод „соучастия“ в хорошо организованную системную стратегию требует преодоления бюрократизма и большой управленческой работы, что в современных условиях также одна из проблем национального менеджмента» [2, с. 52].

Исследование проводилось на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и было направлено на анализ действующих стратегических приоритетов сотрудничества регионального правительства ХМАО-Югры и социально ориентированных некоммерческих организаций.

Высокий уровень сотрудничества социально ориентированных некоммерческих организаций и правительства региона подтверждается тем, что начиная с 2019 г. для финансирования региональных СО НКО учрежден грант Губернатора автономного округа – единая субсидия СО НКО для реализации социально значимых проектов по типу президентских грантов. Наряду с этим СО НКО предоставляются микрозаймы, позволяющие некоммерческим организациям участвовать в оказании услуг в социальной сфере наравне с иными поставщиками.

На практике администрация региона применяет две основные формы финансового взаимодействия с некоммерческими организациями: предоставление субсидий на реализацию проектов/программ и прямое субсидирование. Первый вариант реализуется в рамках стратегии сотрудничества, второй основывается на директивном взаимодействии и относится к стратегии стимулирования.

Так, порядок предоставления субсидий на реализацию проектов на конкурсной основе устанавливается постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 355-п «О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры „Развитие гражданского общества“». Им предусматривается привлечение НКО к проектной деятельности; дается характеристика участию органа власти в определении социальных приоритетов. Конкретизируется разработка проекта, его организация и координация, которые выполняются непосредственно НКО.

Напротив, директивная форма финансового взаимодействия (предоставление прямых субсидий СО НКО) основывается на оказании государственной поддержки определенным некоммерческим организациям на внеконкурсной основе. Выделение субсидий предусматривается в областном бюджете ХМАО-Югры с указанием конкретных организаций-получателей. Порядок выделения данных субсидий утверждается и принимается Правительством ХМАО-Югры индивидуально по каж-

дой НКО с указанием выбранной организации в соответствующем положении. В рамках такого субсидирования функцию целеполагания осуществляет Правительство ХМАО-Югры, четко формулируя направления и задачи некоммерческой организации в связи с предоставлением ей государственной поддержки. Они касаются преимущественно операционной деятельности (стандартной, неограниченной во времени и ведущейся в ситуации с высокой степенью определенности).

В вопросах организации и координирования деятельности НКО, получивших прямую субсидию, у органа власти более широкие полномочия, поскольку он принимает решение о перечислении средств после проверки представленных организацией документов. Субсидия перечисляется ежеквартально, что дает дополнительные рычаги по корректировке деятельности ее получателя. Таким образом, взаимодействие с некоммерческими организациями осуществляется в том же порядке, что и с подведомственными учреждениями, т. е. в директивном формате.

Рассмотренные формы финансового взаимодействия реализуются в рамках двух стратегий: стимулирования и централизации.

Стратегия стимулирования предполагает рассредоточенное взаимодействие органов государственной власти и некоммерческих организаций. Это означает, что различные ведомства и их подведомственные организации работают со своей профильной группой некоммерческих организаций обособленно, без выработки единых правил и общей, межотраслевой координации. Органы государственной власти не проводят дифференциации между некоммерческими организациями, меры поддержки направлены на всю их совокупность. Данный вариант сотрудничества можно сравнить с публичной офертой, адресованной неограниченному кругу лиц. Государственные структуры не выступают и активными центрами координации межсекторного взаимодействия: НКО самостоятельно выстраивают свои отношения с иными уровнями власти, образовательными, экспертными структурами, предпринимательским сообществом, СМИ.

Специфика прямой поддержки заключается в невмешательстве властных структур в разработку, ход реализации, оценку проектов, ограничиваясь лишь внешним финансовым контролем. Сотрудничество рассматривается только в контексте общей поддержки некоммерческого сектора без целенаправленного формирования его тематики и включения активности некоммерческих организаций в непосредственную деятельность региональных органов власти. Либо это взаимодействие воспринимается как разновидность заказа социальных услуг, например, образовательных. Основной акцент переносится на косвенную поддержку, когда в фокусе усилий региональных властей оказывается

не столько совместная проектная деятельность, сколько формирование благоприятных условий для реализации некоммерческим сектором собственных социально значимых проектов.

Стратегия централизации, в наибольшей степени соответствующая директивному подходу, предполагает акцент на вертикальном взаимодействии органов публичного управления и некоммерческих организаций. Центр, координирующий совместную проектную деятельность, сосредотачивается в одном органе государственной власти, «узком горлышке». Круг участников такого партнерства ограничен отборными «сверху», проверенными некоммерческими организациями. Горизонтальное и межсекторное (с предпринимательскими, экспертными и медийными структурами) взаимодействие реализуется в рамках совместной проектной деятельности и осуществляется через уполномоченный государственный орган.

В рамках данной стратегии администрация ХМАО-Югры осуществляет прямую и косвенную поддержку НКО. Прямая поддержка заключается в том, что разработкой и реализацией проектов занимается администрация региона, в то время как некоммерческие организации выполняют функцию подрядчика, за которым сохраняется контроль и оценка проектного сотрудничества. Косвенная поддержка состоит в выборе ограниченного круга НКО и создании для них силами администрации особой благоприятной среды.

Проведенное исследование показало, что наряду с рассмотренными стратегиями наиболее перспективной представляется *стратегия консолидации*, основанная на партисипативном взаимодействии некоммерческих организаций и органов власти. В рамках данной стратегии активная роль принадлежит обеим сторонам партнерства – и социально ориентированным некоммерческим организациям и органам государственной власти. Создается единый центр координации государственно-общественного партнерства, который представляет собой коммуникативную площадку, объединяющую все стороны межсекторного взаимодействия. Определение приоритетов деятельности, целей и задач ведется в ходе активного диалога всех участников партнерства. Для совместной реализации отбираются те проекты, которые опираются на общую идейную платформу, отвечающую взаимным интересам. Таким образом, формируется проектная сеть, способная к саморегулированию и саморазвитию. Органы власти оказывают влияние на ход реализации проектов некоммерческих организаций не напрямую, а косвенно – через определение повестки и содержания диалога на коммуникативных площадках. Другими словами, они воздействуют на установки, ценности, подходы исполнителей проектов, но не руководят их действиями по реализации самих проектов. Контроль и оценка эффектив-

ности и результативности проектной деятельности осуществляются с опорой на принципы саморегулирования: само сообщество, в том числе по инициативе государственных институтов, определяет меру ответственности и эффективность вовлеченных в совместную проектную деятельность социально ориентированных НКО.

Таким образом, управление совместной проектной деятельностью ведется целенаправленно посредством согласовательных процедур на принципах партисипативного сотрудничества. Для контроля за финансированием проектов привлекается инициативное бюджетирование как новый инструмент участия граждан в принятии общественно значимых решений.

Косвенная организационная поддержка проявляется со стороны скоординированной деятельности ведущих региональных НКО, без которых невозможна реализация комплексных, межотраслевых, сложных по исполнению проектов. С этой целью выделяются общественные организации, способные стать основными «локомотивами» развития некоммерческого сектора. На них возлагается роль инфраструктурных узлов, организующих весь комплекс мероприятий по нематериальной поддержке некоммерческих организаций, обмен опытом и межсекторное взаимодействие. Правила партнерства в рамках стратегии консолидации в значительной мере определяются институтом сообщества некоммерческих организаций, поскольку такая деятельность регулируется не только правовыми нормами, но и регламентами общественных объединений, выполняющих роль коммуникативных площадок.

Предложенные решения, основанные на партисипативном механизме взаимодействия, формируют стратегию консолидации как наиболее предпочтительную и позволяют предложить соответствующую программу по совершенствованию подходов, механизмов и нормативно-правовой основы взаимодействия органов государственной власти и некоммерческих организаций в ХМАО-Югра.

Библиографический список

1. *Закирова Ю. А., Хуснутдинова С. Р., Касимова А. Р.* Методика партисипативного проектирования городской среды в современном российском градостроительстве // Известия КазГАСУ. 2016. № 1 (35). С. 81–85.

2. *Петрович М. В.* Партисипативная модель в современном управлении: методология и практика // Экономика и управление. 2016. № 10 (132). С. 51–56.

В. В. Жукович, Е. Г. Шеина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Рынок электронной коммерции как новый инструмент бизнеса в период трансформации экономических отношений

Аннотация. Менеджмент компаний в связи со сложностями экономического развития России сталкивается с проблемами, но вместе с этим в эпоху глобальных трансформаций и цифровизации открываются новые перспективы. В статье рассмотрена одна из перспектив менеджмента на примере развития онлайн-торговли.

Ключевые слова: рынок электронной коммерции; трансформация компании; экономический кризис; маркетплейс; онлайн-торговля.

В современной экономике условия существования бизнеса быстро меняются. За последние несколько десятилетий цифровая революция трансформировала многие сферы жизни и экономики, в том числе и торговлю. Теперь она реструктурирует каждую компанию, которая в новых условиях должна либо быстрее остальных адаптироваться под новую реальность, либо исчезнуть. Статистика показывает, что в поисках лучших условий покупки более половины клиентов уходят к конкурентам, поэтому те компании, которые быстрее сумеют трансформироваться, окажутся в выигрыше. Основная тенденция торговли товарами и услугами, а также наиболее перспективное направление – это электронная коммерция. Одной из современных проблем менеджмента стала недооцененность направления онлайн-торговли. Часть компаний либо осталась полностью в оффлайн-бизнесе, либо не использует в полной мере возможности онлайн рынка продаж.

Объем e-commerce рынка в мире в 2020 г. вырос на 16 % и достиг 4,2 трлн долл. В России показатель вырос на 59 % – с 1,7 трлн р. до 2,7 трлн р. В 2021 г. рынок электронной коммерции в России немного снизил темп роста, но остался в пределах 50 %, поднявшись до показателя в 4,1 трлн р.

Как мы можем заметить по данным в таблице, в результате пандемии возникли факторы, действия которых на рынке онлайн-торговли будут ощущаться еще в течение многих лет. По прогнозу Data Insight, именно фактор пандемии станет ключевым катализатором роста объема и составит в среднем за год 5 %. Развитию рынка e-commerce способствует и высокий уровень проникновения интернета: на начало 2022 г. в России 82,5 % всего населения (121 млн чел.) имеет доступ к Интернету.

Показатели российского рынка электронной коммерции 2019–2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021
Объем рынка, трлн р.	1,7	2,7	4,1
Темп прироста, %	13	59	52
Количество заказов, млн шт.	465	830	1 700
Темп прироста, %	41	78	105
Средний чек, р.	3 700	3 260	2 400
Темп прироста, %	-14	-12	-26

Примечание. Сост. по: Исследование консалтингового агентства Data Insight «Интернет-торговля в России 2021». URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/eCommerce_2021_2.pdf.

Степень проникновения на рынок – это, по сути, доля интернет-торговли в общей структуре продаж¹. На рис. 1 представлено проникновение e-commerce рынка по некоторым странам.

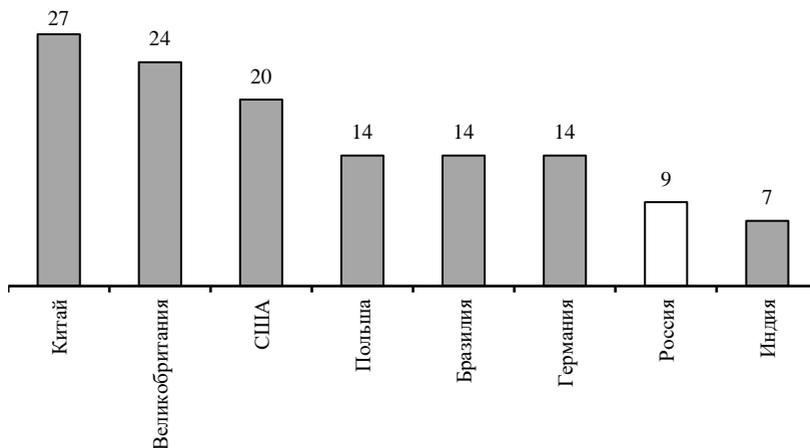


Рис. 1. Проникновение онлайн-торговли в 2020 г., %

Можно заметить, что уровень проникновения рынка электронной коммерции в России остается все же небольшим относительно других стран (9 %). Основными причинами данного явления можно назвать укоренившиеся потребительские привычки и логистические проблемы. Однако в перспективе рынок онлайн-торговли останавливаться не собирается, невысокий уровень проникновения при высоких темпах ро-

¹ *Проникновение* на рынок и разработка стратегии / Бренднговое агентство MindRepublic. URL: <https://mindrepublic.ru/articles/proniknovenie-na-rynok-razrabotka-strategii/>.

ста рынка, напротив, даст возможность стартапам и компаниям, уже устоявшимся в оффлайн, продающим товары или услуги, вырасти вместе с ним. Так, по итогам 2021 г., уровень проникновения увеличился на 3 % до 12 %, а доля населения, совершившего хотя бы одну покупку онлайн, достигла 50 %. Следовательно, доля оффлайн продаж медленными темпами, но ежегодно снижается.

В связи с этим, очевидная проблема менеджмента заключается в том, что до сих пор при управлении компанией не все уделяют достаточно внимания онлайн-рынку. Маркетинговый же набор инструментов у многих компаний, как правило, довольно консервативен и не включает в себя многих современных тенденций в виде расширения рекламной кампании на онлайн рынок, включая современные площадки, такие, как развивающиеся соцсети (TikTok, VK-клипы) или маркетплейсы.

Для компаний, занимающихся производством или продажей товаров, еще одним местом сбыта продукции, которое многие недооценивают, могут стать маркетплейсы. В России есть несколько наиболее крупных маркетплейсов (включающих в себя наиболее широкий ассортимент товара), на которые, соответственно, приходится большая часть продаж. По данным исследования Data Insight, около половины продаж 2020 и 2021 гг. пришлось именно на эти крупнейшие маркетплейсы, а также рост их совокупного оборота на рынке e-commerce в 2020 и 2021 гг. соответственно составил 108 и 111 % против примерно 38 % роста остального рынка интернет-торговли (уже без учета крупных маркетплейсов, продажи еды и лекарств). К ним относятся: Wildberries, Ozon, «AliExpress – Россия», «Яндекс.Маркет». В 2021 г. список таких маркетплейсов пополняется Сбермегамаркетом – онлайн-магазином, имеющим наибольший объем онлайн-продаж среди интернет-магазинов, впервые вошедших в топ-100¹. По законам логики, именно среди этих компаний к 2025 г. закрепится более 60 % рынка электронной коммерции.

Таким образом, компаниям-производителям товара стоит посмотреть в сторону выхода на маркетплейсы, поскольку за ними будет огромное конкурентное преимущество в цене товара и ряде других факторов перед перекупщиками, выступающими в настоящее время в качестве абсолютного большинства продавцов на маркетплейсах, а постоянно растущая аудитория маркетплейсов позволит без очень крупных затрат на маркетинг и рекламу привлечь покупателей.

¹ *Рейтинг* российских интернет-магазинов ТОП-100. 2020 / Data Insight. URL: <https://datainsight.ru/winners-top100-2021>.

В настоящее время выход на онлайн-рынок становится для организаций особенно актуальным в связи с экономически непростым положением России на мировой арене и, как следствие, экономически непростым положением компаний и населения. В период таких кризисов упор управленческой политики компаний на онлайн-рынок может помочь снизить затраты компаний за счет отказа от таких активов, как аренда зданий, сооружений, которые сейчас выдвигают неудобные условия, поднимая цены. Так, например, рост цен на коммерческую аренду недвижимости в среднем по регионам России в 2021 г. составил 9 %, сейчас в качестве последствий кризиса цены могут начать расти еще более быстрыми темпами. Мы можем наблюдать, что стоимость содержания оффлайн бизнеса уже увеличивается, а число платежеспособных покупателей при этом, а следовательно, и выручки будет иметь тенденцию к снижению.

Исходя из этого можно сформулировать рекомендации по выходу на онлайн-рынки, касающиеся направлений менеджмента и маркетинга компаний, которые помогут им вести свою деятельность наиболее эффективно в текущих условиях, которые диктует общее экономическое состояние страны.

В связи с тенденцией к снижению среднего чека, которая наблюдается уже несколько лет и напрямую отражает покупательскую способность населения, продуктовому маркетингу компании стоит сделать основной акцент на таком направлении онлайн-рынка, как eGgrosceгу. Рост eGgrosceгу (интернет-продажи товаров повседневного спроса и продуктов питания) в будущем станет одним из факторов конкурентоспособности, связанный с кризисным снижением уровня жизни населения и предпочтением более полезных и обдуманных покупок над спонтанными. Так, например, экспертами выделяется ряд факторов дополнительного роста российского рынка e-commerce, на которые компании могут делать ставки и следование которым непосредственно будет влиять на их конкурентоспособность (рис. 2). В их числе находится и рост eGrosceгу, влияние которого на рост рынка онлайн-продаж, как предполагается, вырастет с 10 до 39 % в 2021–2024 гг.

На направление eGgrosceгу еще в 2020 г. начали делать ставки и практически все маркетплейсы, активно инвестируя в данное направление. Сейчас на всем рынке электронной торговли данный сегмент является самым быстрорастущим: в 2021 г. прирост по объему выручки составил 159 % по сравнению с 2020 г., а прирост количества заказов +244 %.

Также, в условиях ухода из России многих иностранных компаний, открывается огромное количество направлений, под которые можно перепрофилировать бизнес или которыми можно его дополнить.

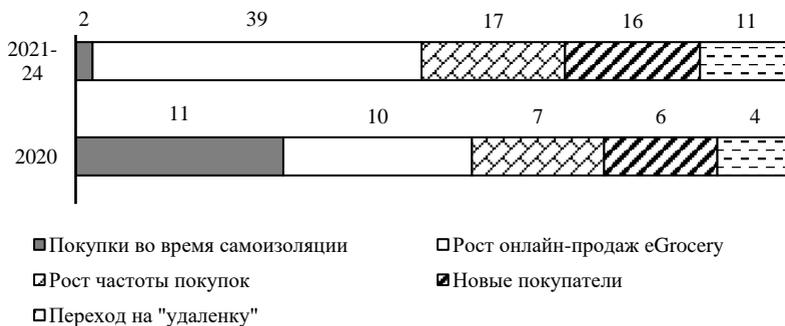


Рис. 2. Распределение дополнительного роста электронной торговли в будущем, %¹

В новых условиях управленческому составу каждой компании необходимо проанализировать рынок и ушедших конкурентов с целью перенаправления деятельности на импортозамещение. В совокупности с факторами роста рынка электронной коммерции компании могут обеспечить ростом свои финансовые показатели.

На данный момент, развитие интернет-торговли неизбежный этап развития человечества и факторы, описанные ранее, только ускорят процесс перехода на модель электронных покупок.

Таким образом, стремительный рост рынка электронной коммерции заставил обратить на себя внимание все мировое сообщество, а на наших глазах происходит становление новой модели торговли, которая претендует со временем стать лидирующей.

В России рынок e-commerce уже получил огромный толчок роста из-за локдауна в 2020 г., однако до сих пор он находится на стадии становления и формирования, что открывает многим компаниям огромные возможности для роста, которыми стоит воспользоваться правильно.

¹ Интернет-торговля в России. 2021. URL: https://datainsight.ru/sites/default/files/eCommerce_2021_2.pdf.

Взаимодействие акторов в социальном пространстве малого города

Аннотация. На основе эмпирических исследований анализируются роль и взаимодействие основных акторов в малых городах Урала (местной власти, бизнеса и населения). Отмечается, что ведущую роль играет актор власть, в которой ключевую позицию занимает глава города. Существенны личные качества главы, способ его избрания и степень ориентации на вышестоящие властные структуры. Бизнес представлен всеми его видами – малый и средний, крупный и иностранный. Обнаружены различные стратегии их поведения и отличающиеся роли в развитии социального пространства малых городов. Контакты бизнеса и муниципальной власти и их совместные действия возможны при наличии двух основных факторов – совпадения экономических интересов и личной симпатии (доверия) между руководителями. Население в целом отличается пассивностью, но в нем выявлены группы активных граждан.

Ключевые слова: малый город; муниципальная власть; глава города; бизнес; население.

Введение. Хорошо известна роль больших и крупных городов в развитии экономики, социальной и культурной сферы нашей страны. Крупные города – это центры концентрации всех видов активности человека, в них сосредоточены основные производительные силы, это центры политических решений, инноваций, культуры. Однако особую роль играют и малые города. По своей численности малые города доминируют – их около 800 из 1117 городских поселений.

Состояние социально-экономического пространства малого города зависит от множества факторов.

Во-первых, имеет значение историческое развитие малых городов. Многие малые города в до перестроечный период были центрами локализации важных производств, в них функционировали градообразующие предприятия. Развитие рыночных процессов привело к разрушению многих предприятий – они стали неконкурентоспособными, были приватизированы.

Во-вторых, социально-экономическое пространство во многом зависит от тех правовых условий, в которых функционируют малые города, от проводимой властями государственной политики. В годы советской власти государство целенаправленно поддерживало малые города, действовали комплексные планы развития территорий. В настоящее время таких четко выраженных планов нет, более того, государственные чиновники признаются в том, что они не могут поддерживать малые города, на это нет денег [6].

В-третьих, большую роль играет фактор активности базовых акторов социального пространства малых городов – тех социальных сил, которые оказывают наиболее значимое влияние на развитие территории, на принятие тех или иных решений. Термин актор подчеркивает активную сторону функционирования социальных групп (властных, бизнеса, сферы образования и культуры, населения и т. п.) [5]. В настоящее время выделяются три наиболее важных актора в малом городе – это местная власть, бизнес и население.

Эмпирическая база. В качестве эмпирической базы работы выступают результаты серии социологических исследований, проведенных кафедрой прикладной социологии УрГЭУ в период с 2015 по 2020 г. Исследования были посвящены изучению бизнеса региона Свердловская область, роли малых городов в государственной политике пространственного развития России (совместно с ФНИСЦ РАН, Москва). В качестве инструментария исследований использовались анкетирование, глубинные интервью, метод фокус-групп. Результаты исследований опубликованы в ряде монографий и статей [1; 3].

Научные результаты. *Роль муниципальной власти.* Муниципальная власть в малом городе представлена депутатским корпусом, администрацией, главой города. В малых городах ключевой фигурой является глава города. Результаты показывают, что большинство глав городов заинтересованы в развитии экономики города и всего города в целом. Однако их политика отличается в плане тактических решений, которые, в свою очередь, во многом определяются специфическими личностными чертами главы [4].

Большое значение имеет реализуемая модель выборов мэра. Замена прямых всенародных выборов на выборы посредством комиссии воспринимается большинством жителей малых городов отрицательно: они хотели бы видеть у власти своего, местного человека, хорошо знающего специфику малого города. В то же время за эту модель чаще всего выступают представители самой власти, так как считается, что выбранный таким образом мэр будет более лоялен и скорее найдет общий язык с вышестоящей властью; Дума в какой-то мере берет на себя ответственность за будущую деятельность выбранного градоначальника.

Местная власть вынуждена ориентироваться в своих действиях на вышестоящую региональную власть, так как собственных финансовых ресурсов у них не хватает. При этом федеральная власть оценивается ими как менее значимый фактор.

Роль бизнеса. В малых городах существуют все виды бизнеса: крупный, средний, малый, иностранный. Их вклад в экономическое и социокультурное функционирование и развитие малых городов не одинаково.

Широкое распространение в малых городах получил сетевой бизнес («Пятерочка», «Магнит», «Красное и белое» и др.), оказывающий существенное влияние на экономику города (они создают новые рабочие места, удовлетворяют покупательский спрос, увеличивают инвестиции). Однако в целом их влияние на развитие города незначительно (будучи зарегистрированными на территориях других городов, они платят налоги не в казну малого города, но городу официальной регистрации).

Малый бизнес имеет местную регистрацию и тем самым обогащает местный городской бюджет, однако его положение на территории достаточно сложное – он проигрывает крупному бизнесу в конкурентной борьбе. Представители малого бизнеса фиксируют слабость контактов с властью, он также не объединен внутри себя.

Иностраный бизнес как элемент холдингов и корпораций (например, итальянский капитал в энергетической компании ОАО «Enel Russia» в малом городе Среднеуральске) прежде всего заинтересован в получении прибыли. Выявлены две стратегии поведения: отстранение от городских проблем (или разовое участие) или, наоборот, стремление ключевых фигур таких компаний войти в местную власть (стать депутатом или мэром), так как это позволяет влиять на принимаемые решения в желательном для компании русле. Они, например, могут таким образом влиять на средства массовой информации (чтобы снизить обеспокоенность жителей высоким уровнем загрязнения окружающей среды, представить ситуацию таким образом, что промышленное загрязнение не является экологической проблемой) [2].

В целом можно заметить, что контакты бизнеса и муниципальной власти и их совместные действия возможны при наличии двух основных факторов – совпадения экономических интересов и наличия личной симпатии (доверия) между руководителями.

Роль населения. Как показывает практика и результаты научных исследований, в целом примерно 15 % горожан постоянно интересуются городской жизнью и активны, примерно столько же не активны и никогда не интересуются этими вопросами. В исследованных малых городах на фоне в целом пассивного населения ярко выделяется группы неравнодушных активистов, которые постоянно следят за действиями властей и принимают участие в городских мероприятиях различной направленности.

Заключение. В научной литературе встречаются публикации, в которых выделяются не три рассмотренных нами социальных актора, но четыре – добавляется еще и средства массовой информации. Однако в исследованных малых городах этот актор не столько развит и самостоятелен, чтобы оказать влияние на управление в целом.

В нашу информационно-цифровую эпоху все большее влияние получает Интернет. В связи с этим возникает ряд новых актуальных исследовательских задач. Так, требует проверки гипотеза о том, что новые информационные технологии не столько облегчают и углубляют связь власти и населения, сколько расширяют брешь между ними, позволяя власти дистанцироваться от населения за барьером электронных отписок. Также актуально изучение влияния Интернета на консолидацию граждан и превращение их в активных акторов управления городом.

Библиографический список

1. *Заборова Е. Н.* Развитие рынка труда в малых городах Урала: позиции власти, бизнеса, населения // Социально-трудовые исследования. 2021. № 43 (2). С. 110–118.
2. *Орешкина Т. А.* Экологическое сознание населения старопромышленных городов Урала как объект муниципального управления // Социологический журнал. 2012. № 4. С. 94–105.
3. *Пространственное* развитие малых городов: социальные стратегии и практики. М.: ФНИСЦ РАН, 2020. 524 с.
4. *Синягин Ю. В.* Ориентации в организационно-командном поведении и индивидуальные стратегии // Акмеология. 2011. № 1 (37). С. 16–24.
5. *Скопин А. Ю., Климов А. И., Зайцев Д. Г.* Акторный подход в современных социальных науках: экономике, социологии и политологии. URL: https://www.hse.ru/data/2012/12/16/1300987726/Скопин_А.Ю.,_Климов_А.И.,_Зайцев_Д.Г._Ак.в_современных_социальных_науках.pdf (дата обращения: 13.04.2022).
6. *Урбанистические* инициативы Эльвиры Набиуллиной // Независимая газета. 2011. 9 дек.

Т. Б. Загорюля

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу о развитии человеческого капитала

Аннотация. Вопрос развития и формирования человеческого капитала актуален в условиях реализации концепции устойчивого развития, принципов инновационной экономики. Трактовки понятия «человеческий капитал» различны. Автор статьи предлагает рассматривать его в контексте инновационного потенциала личности, выступающего системообразующим элементом (ядром).

Ключевые слова: человеческий капитал; инновационный потенциал личности; концепция устойчивого развития; инновационная экономика; самоактуализация.

Государство решает ряд задач по развитию и формированию человеческого капитала посредством реализации концепции устойчивого

развития, инновационной экономики, путем финансирования соответствующих направлений экономики (образование, здравоохранение, культура и т. д.). Уровень развития человеческого капитала и темпы экономического роста в стране тесно взаимосвязаны между собой. Человеческий капитал является основополагающим фактором социально-экономического развития страны.

В научной литературе имеется множество определений понятия «человеческий капитал». По мнению известного ученого Т. Шульца, «все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом»¹. Потенциал каждого человека раскрывается в процессе социализации, как в общении с близкими, так и в учебной, трудовой, досуговой деятельности. Человеческий капитал, как экономическая категория, в современной экономике дополняется новым содержательным аспектом, включающим в себя человеческие ресурсы и факторы. Составными частями человеческого капитала являются: знания, здоровье, интеллектуальные способности, личностные свойства и качества, компетенции, навыки.

Специфика человеческого капитала определяется тем, что это компетенции в форме знаний, способностей, рабочих и управленческих навыков; его нельзя ощутить, увидеть, поэтому он не подвержен износу и амортизации; накопление человеческого капитала продолжается непрерывно; инвестиции в человеческий капитал связаны с конкретным человеком.

В XXI в. человеческий капитал рассматривается в контексте инновационной экономики, инновационного потенциала предприятия. Поэтому сотрудник в современной организации воспринимается уже как носитель инновационной культуры, т. е. открытый к инновациям, обучению, позитивному восприятию нового: внедрению нового оборудования, применению инновационных технологий, готовности обучаться, совершенствовать свои навыки и т. д. Инвестиции в человеческий капитал способствуют экономическому росту в стране, повышению качества и уровня жизни людей. Современные предприятия осуществляют инвестиции в человеческий капитал, оценивая это направление как перспективное и стратегическое. Сотрудники компаний проходят стажировки, повышение квалификации, переобучение/переквалификацию за счет компаний. Инвестиции в человеческий капитал становятся до-

¹ Цит. по: [2].

полнительной статьёй расхода для предприятия, но в дальнейшем это окупается более высокой производительностью труда, более высоким уровнем компетентности сотрудников.

Формирование и развитие человеческого капитала в рамках социально-экономической системы страны/отрасли/региона/предприятия – это особый процесс, нацеленный на перспективу, требующий разработки стратегического плана на несколько лет вперед. По своему характеру данный процесс является интегративным, сочетающим различные виды человеческого капитала (физический, интеллектуальный, организационный) и элементы человеческого капитала (природные и приобретенные свойства/качества личности), которые находятся во взаимосвязи и взаимодействии по отношению друг к другу.

Следует отметить, что идея развития человеческого капитала в концепции устойчивого развития и инновационной экономики созвучна идее самоактуализации личности А. Маслоу [3]. Подобно тому, как человек на протяжении всей своей жизни, в учении А. Маслоу, стремится раскрыть свой потенциал, достичь вершины пирамиды, самоактуализироваться, также в концепции развития и формирования человеческого капитала наивысшей точкой является реализация человеком своего потенциала посредством обучения/образования, трудовой деятельности, актуализации личностных свойств и рабочих/управленческих компетенций. Понятие «потенциал» происходит от лат. «*potentia*», которое означает силу, мощь, возможность, способность, существующую в скрытом виде и способную проявиться при определенных условиях. В более широком смысле потенциал – это совокупность факторов, имеющих в наличии, которые могут быть использованы и приведены в действие для достижения определенной цели, результата.

В условиях инновационной экономики мы рассматриваем инновационный потенциал личности как интегральную системную характеристику человека, определяющую его способность: «во-первых, генерировать новые формы поведения и деятельности, используя те возможности, которые открываются ему в сложной динамике ценностно-смысловых измерений его жизненного пространства; во-вторых, обеспечивать режим саморазвития как стратегический фактор жизнеосуществления» [1]. Таким образом, инновационный потенциал личности является системообразующим элементом (ядром) человеческого капитала в современной экономике.

Показателями развития человеческого капитала выступают образовательные, демографические, экономические. Для подтверждения сказанному представим в качестве примера взаимосвязь показателя «профессиональная занятость» с показателем «доход». Так, по данным

Росстата, средняя начисленная заработная плата работников по профессиональным группам значительно отличается (в 2021 г.): руководители – 112 269 тыс. р., специалисты высшего уровня квалификации – 63 573 тыс. р., работники сферы обслуживания и торговли – 35 399 тыс. р., квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства – 37 134 тыс. р., квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта – 51 733 тыс. р.¹

Далее проследим взаимосвязь показателя «образование» с показателем «доход». По данным Росстата, сравним среднюю начисленную заработную плату работников по уровню образования (в 2021 г.): имеющие высшее профессиональное образование – 75 185 тыс. р., среднее профессиональное – 45 110, среднее общее – 43 532 тыс. р., основное общее – 41 241 тыс. р., не имеют основного общего – 47 957 тыс. р.²

Вывод делаем о том, что показатели «профессиональная занятость-доход», «уровень образования-доход» взаимосвязаны, чем выше профессиональный/образовательный уровень, тем выше доход, заработная плата, соответственно, выше уровень и качество жизни человека.

Таким образом, инвестиции в человеческий капитал (ядром которого выступает инновационный потенциал личности) необходимы, они дают положительный эффект.

Библиографический список

1. *Галажинский Э. В., Ключко В. Е.* Исследование инновационного потенциала личности: концептуальные основания // Сибирский психологический журнал. 2009. № 33. С. 6–13.
2. *Запольский А. Д.* Развитие человеческого капитала региона в условиях цифровизации экономики: дис. ... канд. экон. наук. Курск, 2019.
3. *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 2001. 478 с.

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 07.05.2022).

² Там же.

А. А. Злыгостев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Моделирование сетей как способ учета стейкхолдерских рисков для устойчивого развития

Аннотация. Представлена классификация подходов к моделированию стейкхолдерских рисков. На основе методологии R. J. Yang построена модель сети стейкхолдерских рисков на примере бизнес-проекта компании. В результате апробации получен перечень приоритетных рисков проекта по категориям рисков и заинтересованным сторонам.

Ключевые слова: стейкхолдерский подход; устойчивое развитие; сети стейкхолдеров; стейкхолдерские риски; анализ графов.

Одной из частей менеджмента устойчивого развития являются отношения со стейкхолдерами, поскольку именно их взаимодействие создает стоимость. Устойчивость общества и бизнеса как его части зависит от того насколько гармонично и сбалансированно выстроены отношения между заинтересованными лицами. Развитие концепций корпорации стейкхолдеров и включение в анализ деятельности бизнеса стейкхолдеров подводит к пониманию новых видов риска – «стейкхолдерских рисков», на данный момент мало изученных и не имеющих единых и общепризнанных подходов к их оценке.

Рассмотрение стейкхолдерских рисков возможно с различных сторон и в отношении разных аспектов, поэтому подходы к их изучению, анализу, учету разнообразны и включают в себя использование монетарных и немонетарных, объективных и субъективных подходов на разных уровнях организации. Исходя из поставленных целей оценки стейкхолдерских рисков будут получены разные показатели ее результатов. Классификация современных теоретико-методических подходов к оценке представлена на рис. 1.

Оценка стейкхолдерских рисков является мало проработанной областью исследования и характеризуется отсутствием общепринятых подходов к их учету. Тем не менее мы готовы выделить методику, которая могла бы претендовать на этот статус.

Методика моделирования сетей стейкхолдерских рисков R. J. Yang

Исследование R. J. Yang [1; 2] и его соавторов направлено на моделирование интерактивных сетей стейкхолдерских рисков, связанных с различными заинтересованными сторонами в проектах на примере строительства «зеленых офисных зданий» в Китае и Австралии, и на получение понимания основных сетей рисков.

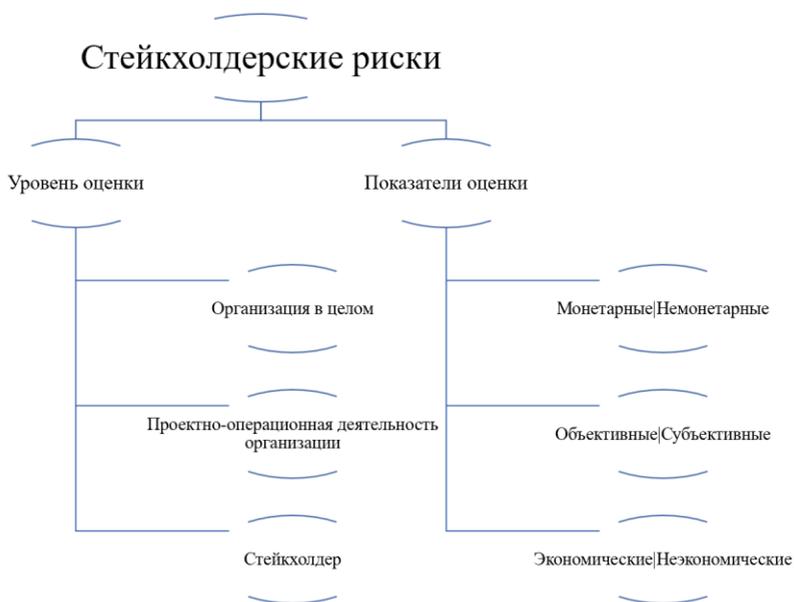


Рис. 1. Классификация подходов к оценке стейкхолдерских рисков

Метод анализа социальных сетей повышает эффективность и точность анализа заинтересованных сторон и рисков, демистифицирует социальную сложность, которая обычно упускается из виду в традиционном линейном анализе воздействия риска.

Общий алгоритм их методики состоит в следующем.

1. Определение заинтересованных сторон и их рисков:
 - а) экспертные оценки и опросы стейкхолдеров проекта;
 - б) выделение категорий рисков.
2. Определение связей между рисками и описание силы этой связи:
 - а) экспертные оценки и опросы стейкхолдеров проекта.
3. Визуализация сетей рисков с помощью графов:
 - а) узел графа – это стейкхолдерский риск, у которого есть свой код S^*R^* , где * это номер стейкхолдера, риска;
 - б) форма узла обозначает стейкхолдера;
 - в) цвет узла обозначает категорию риска;
 - г) направленное ребро графа – это направленная связь риска с другим, которая передает риск от одного к другому;
 - д) вес ребра обозначает степень «проводимости» риска, чем она больше, тем легче передается риск по данному ребру.

Определяется формулой:

$$\text{Влияние риска} = \text{Значимость риска} \times \text{Вероятность риска.}$$

4. Рэнкинг рисков на основании аналитических метрик графа:

- Out-status centrality / Degree Centrality (выходящие степени узла);
- Degree difference (разница выходящих и входящих степеней узла);
- Betweenness centrality (степень посредничества узла).

В результате анализа метрик выделяются приоритетные риски и стейкхолдеры проекта, для их отслеживания и управленческих воздействий.

Таким образом методика R. J. Yang позволяет:

моделировать интерактивные сети рисков, связанных с различными заинтересованными сторонами в проектах;

определить критические риски и связанные с ними заинтересованные стороны, используя методы анализа социальных сетей. Объяснить причины приоритизации рисков;

повысить точность анализа заинтересованных сторон и рисков, и демистифицировать социальную сложность стейкхолдерских рисков через использование метода анализа социальных сетей.

Пример апробации методики моделирования сетей стейкхолдерских рисков R. J. Yang

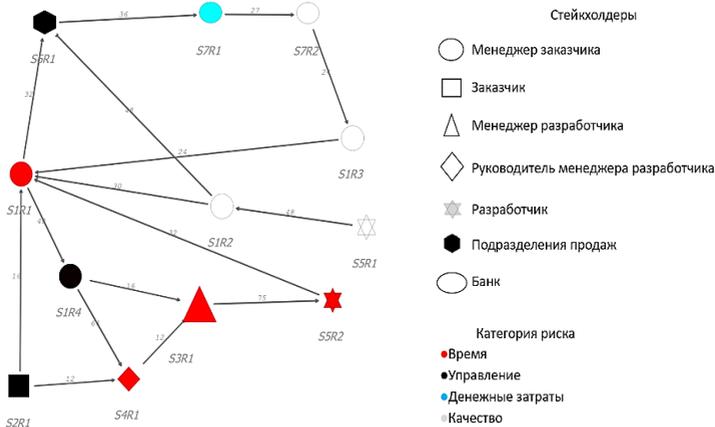


Рис. 2. Пример графа стейкхолдерских рисков¹

¹ Составлено по методике R. J. Yang.

Апробация методики R. J. Yang на примере банковского ИТ-проекта позволила построить граф стейкхолдерских рисков (рис. 2) и получить список приоритетных рисков и стейкхолдеров проекта (см. таблицу).

Пример приоритизирования стейкхолдерских рисков по метрикам: степень посредничества (BC), степень центральности (DD), разница степеней (DD)

Код риска	Стейкхолдер	Категории рисков	BC	DC	DD
S1R1	Менеджер заказчика	Время	59	80	-22
S1R2	Менеджер заказчика	Качество	9	78	30
S1R3	Менеджер заказчика	Время	18	24	0
S1R4	Менеджер заказчика	Управление	26	80	32
S2R1	Заказчик	Управление	0	28	28
S3R1	Менеджер разработчика	Время	21	75	47
S4R1	Руководитель менеджера разработчика	Время	0	12	-64
S5R1	Разработчик	Качество	0	48	48
S5R2	Разработчик	Время	18	32	-43
S6R1	Подразделения продаж	Управление	27	36	-44
S7R1	Банк	Денежные затраты	24	27	-9
S7R2	Банк	Качество	21	24	-3

Примечание. Топ-3 приоритетные риски по метрикам выделены полужирным шрифтом.

Апробация методики позволила приоритизировать стейкхолдерские риски для их дальнейшей проработки, управления и контроля.

Моделирование сетей рисков инициируется руководителем проекта для поиска «узловых» стейкхолдеров и их рисков с целью обеспечения дополнительного контроля, разработки подготовительных мер и мер реагирования. Инструментарий является универсальным и может быть применен в любых проектах организаций различного профиля деятельности в том числе и при проектировании стратегии организации. Стейкхолдерские риски остаются мало проработанной, неисследованной темой с отсутствием общепризнанных подходов методик. В классификации подходов (см. рис. 1) выделены области для дальнейших исследований и разработок инструментов оценки.

Библиографический список

1. Yang R. J., Zou P. X. Stakeholder-associated risks and their interactions in complex green building projects: a social network model // Building and Environment. 2014. Vol. 73. P. 208–222.

2. Yang R. J., Zou P. X., Wang J. Modelling stakeholder-associated risk networks in green building projects // International Journal of Project Management. 2016. Vol. 34. P. 66–81.

Исследование возможностей динамического ценообразования в цифровой экономике

Аннотация. Статья посвящена возможностям управления системой ценообразования в условиях цифровой экономики. Описываются сложившиеся в данный момент основные способы ценообразования, базирующиеся на использовании современных технологий. Рассматриваются проблемы и пути решения проявившихся проблем при внедрении динамического ценообразования.

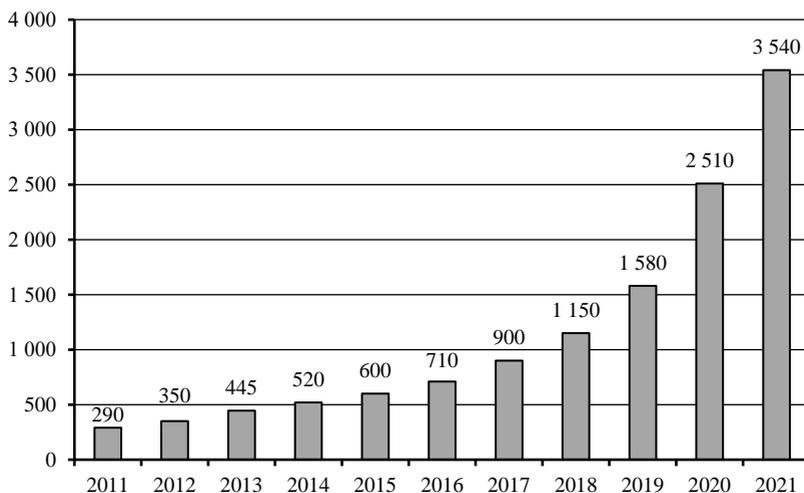
Ключевые слова: динамическое ценообразование; цена; цифровая экономика; системы ценообразования.

Люди с давних времен часто используют в своей экономической деятельности товарно-денежные отношения. В связи с этим перед каждым человеком практически на ежедневной основе стал преследовать вопрос о справедливой ценности того или иного блага, которое он может продать или купить. Вопрос о том как правильно формировать ценность того или иного блага затрагивает умы ученых и философов до сих пор. Этот вопрос является довольно острым, поскольку для каждого человека каждое определенное благо имеет свою собственную ценность. Согласно теории предельной полезности ценность блага определяется в первую очередь субъективным отношением человека к благу, а во вторых его редкостью. Исходя из этого можно предположить, что для каждого человека можно назначить свою собственную цену на любое благо. Но такой подход быстро проявит свою несостоятельность, поскольку, во-первых он слишком трудоемкий, а во-вторых субъективное отношение человека к благу может меняться в кратчайшие сроки. В связи с этим на протяжении долгого времени каждый продавец устанавливал цену в определенной торговой точке одинаковой для всех покупателей вне зависимости от их предпочтений. В эпоху цифровой экономики, когда вычислительные мощности компьютеров позволяют собирать и обрабатывать огромное количество данных, подход, при котором цена будет устанавливаться для каждого покупателя и меняться в соответствии с экономической, политической, культурной, экологической или какой-то другой составляющей общества может быть возможен [5].

Современные способы ценообразования довольно разнообразны и позволяют формировать ценовую стратегию на основе множества данных о предпочтениях, финансовом положении, местоположении и других персональных данных. Основным способом ценообразования, который сформировался на данном принципе, стало динамическое це-

нообразование, которое за последнее десятилетие распространилось по всему миру [4].

Большую популярность динамическое ценообразование приобретает в онлайн торговле, поскольку доступность информации и простота изменения цены позволяют подстраивать цены для каждого в кратчайшие сроки. За последние несколько лет согласно рисунку можно увидеть ежегодное увеличение объема продаж через онлайн-площадки на 40 %. С учетом такого роста все большее количество продавцов будет приходить к онлайн-торговле и применению современных способов ценообразования.



Объем рынка онлайн-торговли за 2011–2021 гг., млрд р. [1]

Цифровое ценообразование можно разделить на две ветви, персонализированное ценообразование и динамическое ценообразование. Особенность персонализированного ценообразования является определение цены для каждого отдельного покупателя. Такая практика часто используется у агрегаторов по продаже авиабилетов, туристических путевок и такси или некоторых онлайн магазинов. Персональное ценообразование может быть основано на множестве факторов, которые продавец предпочтет для себя приоритетными. К ним может относиться текущий спрос и предложение, исторический спрос, день недели, финансовое состояние покупателя, операционная система устройства, частота посещения сайта, местоположение и многие другие, информацию по которым возможно собрать количественно и качественно. Вто-

рым видом является динамическое ценообразование, которое основывается на изменении цены, для всех покупателей основываясь на спросе и предложении в реальном времени. На практике помимо спроса и предложения могут использоваться другие факторы. Такой способ намного чаще используется в онлайн магазинах. Самыми крупными онлайн площадками, внедрившими динамическое ценообразование, являются Amazon, Ozon и др.¹

Компании, планирующие внедрение в свою бизнес модель динамического ценообразования, зачастую сталкиваются с основными проблемами присущими внедрению новых цифровых технологий. Основными двумя проблемами являются техническая составляющая и правильное согласование алгоритмов динамического ценообразования с бизнес-моделью и стратегией компании [3].

Проблема технологического внедрения динамического ценообразования в основном связана с довольно большими затратами на оборудование и создание алгоритмов и программ для изменения цен. Мелкому и среднему бизнесу такие расходы не будут рациональны, поскольку при недостаточном товарообороте окупаемость перехода на систему динамического ценообразования будет слишком долгой. Для того чтобы справиться с данной проблемой в данный момент на рынке предлагаются готовые решения по внедрению динамического ценообразования, они в разы дешевле и являются отличной альтернативой созданию своего собственного ПО. При внедрении динамического ценообразования таким способом может возникнуть вторая проблема. Вследствие приобретения готового продукта могут возникнуть разногласия между возможностями и алгоритмами ценообразования и стратегией ценообразования компании. Готовые решения могут не иметь привязки к тем или иным факторам, которые имеют сильное влияние на цену товара. При таком подходе компания не будет иметь гибкость для своевременного изменения алгоритмов ценообразования в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств [2].

Для решения данных проблем необходимо сформировать комплексную проблему, возникающую при внедрении динамического ценообразования. А именно проблему доступности и гибкости. Решением данной проблемы может быть создание программного обеспечения, которое будет являться «песочницей» для аналитиков и специалистов по ценообразованию. Это позволит уменьшить затраты на ФОТ для разработчиков программного обеспечения, но при этом добиться гибкости для возможностей ценообразования. Основной идеей данной програм-

¹ *Сайт* Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. URL: <https://minpromtorg.gov.ru>.

мы является возможность внедрения ее в любой розничный бизнес, который позволит задать целевые показатели, синхронизацию с базами данных, возможность оперативного переключения между заданными алгоритмами, проведение анализа и прогнозирования данного алгоритма. Такой подход позволит каждой компании иметь возможность внедрить динамическое ценообразование, согласующееся с их целями, без больших затрат на штат разработчиков и постоянную поддержку и обновление программного обеспечения.

Переход к динамическому ценообразованию позволит человечеству приблизиться к более справедливым ценам на тот или иной товар. Помимо этого по статистическим данным компаний внедривших ценообразование, данный подход позволяет увеличить прибыль до 10 % только за счет своевременного и точного изменения цен. Основной проблемой при большей популяризации данного подхода останется этическая составляющая, насколько продавцы будут честны к своим потребителям. Так как в данный момент можно заметить необоснованные перекосы цен на сотни процентов в течении одного часа на такие услуги как такси, туристические путевки, авиабилеты. Для предотвращения подобных ситуаций необходимо подкрепить динамическое ценообразование регулирующим аппаратом в лице государства.

Библиографический список

1. *Бахарев И.* Российский рынок eCommerce: аналитика INFOLine / e-peper.ru. 2021. 29 дек. URL: <https://e-pepper.ru/news/rossiyskiy-rynok-ecommerce-analitika-infoline.html>.
2. *Иваненко А. Р., Калабина Е. Г.* Возможности использования динамического ценообразования в сфере ритейла // e-FORUM. 2021. Т. 5, № 2 (15).
3. *BenMark G., Klapdor S., Kullmann M., Sundararajan R.* How retailers can drive profitable growth through dynamic pricing // McKinsey & Company. March 27, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-drive-profitable-growth-through-dynamic-pricing>.
4. *Hupperich T., Tatang D., Wilkop N., Holz T.* An Empirical Study on Online Price Differentiation // Proceedings of the Eighth ACM Conference on Data and Application Security and Privacy (CODASPY 2018). Tempe, Arizona, USA, 2018. P. 76–83.
5. *Vomberg A.* Pricing in the Digital Age: A Roadmap to Becoming a Dynamic Pricing Retailer // T. Bijmolt, T. Broekhuizen, B. Baalmans, N. Fabian (eds.) The digital transformation handbook – From academic research to practical insights. 2021. URL: <https://www.rug.nl/gdbc/blog/pricing-in-the-digital-age>.

Позиционирование как драйвер развития промышленной компании в условиях трансформации

Аннотация. Рассматриваются возможности для развития российской промышленной компании, производящей электрооборудование, которые дает позиционирование в условиях глобальной трансформации и внешних санкций. Для выделения целевых сегментов и выбора стратегии позиционирования на них применен метод 5W Марка Шеррингтона. Разработаны точки дифференциации зонтичного бренда компании ООО «БМА».

Ключевые слова: позиционирование; промышленный рынок; внешние ограничения.

В условиях серьезных внешних ограничений промышленная политика Российской Федерации перестраивается на краткосрочную перспективу, решение кризисных ситуаций и рисков, связанных с технологическим развитием страны. При этом важность долгосрочного развития промышленных компаний не теряет своей актуальности.

По словам главы Банка России Эльвиры Набиуллиной, события 2022 г. могут существенно повлиять на структуру российской экономики. Санкции, в результате которых ужесточаются ограничения на импорт, международные расчеты и логистику, могут привести к тому, что компании вынуждены будут перестраивать бизнес-модели, искать новых партнеров и создавать производство компонентов, которые ранее импортировались [1]. По данным доклада ВШЭ «Новые контуры промышленной политики» зависимость от импорта в текстильной, фармацевтической промышленности, в производстве электрооборудования, автомобилей, компьютерной техники, прочих машин и оборудования выше 50 % [4].

В связи с данными проблемами принципиально важно промышленному предприятию выстроить свою текущую позицию на российском рынке, показать выгоды и преимущества взаимодействия с партнерами в долгосрочной перспективе. Главным фактором успеха компании в национальном масштабе становится способность координировать совместные действия с бизнес-потребителями для снижения уровня неопределенности [3]. Посторонние и поддержание долгосрочных взаимоотношений с потребителем обеспечивает тесное взаимодействие и вовлечение его в процесс создания ценности [2].

В отрасли электроэнергетики перспектива импортозамещения является особенно актуальной, так как являясь базовой отраслью российской экономики отвечает за работу других отраслей промышленности.

Позиционирование компании, работающей на данном рынке, как гаранта выполнения всех требований заказчиков при реализации уникальных проектов, позволит занять сильную конкурентную позицию и создаст драйвер развития компании в условиях трансформации рынка.

Компания ООО «БМА» входит в группу компаний «Терра-ток» и является разработчиком и производителем промышленного оборудования для автоматизации производственных процессов. Стратегия развития компании ориентирована на формирование зонтичного бренда ВМА, увеличение числа товарных групп под одной узнаваемой торговой маркой. С целью разработки стратегии позиционирования данного бренда авторами предложена методика, включающая метод сегментирования 5W Марка Шеррингтона, что позволило четко определить целевые группы и потребности бизнес-клиентов. Метод 5W Марка Шеррингтона позволяет выделить особенности требований бизнес-потребителей с учетом их технологий и потребностей конечного заказчика.

В результате сегментирования выделено три целевых сегмента для бренда ВМА: потребители, работающие с продукцией ПВХ, с алюминиевым профилем и с древесиной (брус, бревно) (см. таблицу).

Целевые сегменты бренда ВМА

Вопрос	Целевой сегмент 1	Целевой сегмент 2	Целевой сегмент 3
Что? (What?) Какой товар или услуга предлагается данным потребителям?	Автоматический измерительный рольганг, применим при резке ПВХ	Автоматический измерительный рольганг, применим при резке алюминиевого профиля в заданный размер	Автоматический измерительный рольганг, применим при резке бруса и оцилиндрованного бревна
Кто? (Who?) Описание группы потребителей	Производители дверей и окон (балконов, лоджий) из ПВХ, производители изделий из ПВХ для отделки помещений	Производители дверей и окон из алюминия, алюминиевых фасадных систем, алюминиевых перегородок	Производители мебели, деревянных окон, компании, занимающиеся строительством домов (бань, беседок)
Почему? (Why?) Какова мотивация клиента при покупке? Какую потребность удовлетворяет продукт? Какую проблему решает?	Для каждого вида производства: точность реза; автоматизация производства (исключение человеческого фактора); ускорение операций; синхронизация системы управления со смежным оборудованием; индивидуальность – вариативность исполнения, исходя из требования заказчика (длина хода упора, количество роликов, тип исполнения и др.); завод производитель (гибкий подход, полная компетентность по реализуемому товару)		

Вопрос	Целевой сегмент 1	Целевой сегмент 2	Целевой сегмент 3
Когда? (When?) Когда именно клиент принимает решение о покупке?	Для каждого вида производства: запуск (создание) производства; автоматизация производства; наращивание объемов производства		
Где? (Where?) Где именно клиент принимает решение о покупке? В каком месте есть возможность повлиять на его решение?	Для каждого вида производства: сайт компании; обратная связь посредством звонка и электронной почты; коммерческое предложение		

Целевые сегменты объединяет мотив покупки и проблема, которую возможно решить с применением автоматического измерительного рольганга в производственной деятельности. Основным отличием является материал обрабатываемого изделия, в результате чего были выделены сегменты по разным направлениям производств.

В качестве точек дифференциации для позиционирования компании выбраны ключевые драйверы рынка электрооборудования:

1. Рыночные свойства товара: автоматическое позиционирование упора, точность позиционирования, длина хода упора.

2. Свойства товара компании «БМА»: возможность синхронизации с другими программами для загрузки размеров, индивидуальное исполнение рольганга (количество роликов, диаметр роликов, столешница, совмещенность роликов со столешницей).

3. Выезд специалистов для проведения проведения пуско-наладочных работ, цена и срок поставки.

Анализируя сформированные сегменты и драйверы роста рынка принято решение выбрать стратегию позиционирования на основе выгод от приобретения товара и решении конкретных проблем бизнес-потребителей.

При реализации выбранной стратегии ООО «БМА» реализует следующие стратегические шаги:

постоянное совершенствование оборудования для создания и поддержания лидерских позиций;

поиск освободившихся ниш и разработка новых видов оборудования для удовлетворения запросов потребителя;

проектирование и разработка новых видов оборудования с применением полностью отечественных комплектующих за счет привлечения научно-исследовательских институтов;

привлечение государственного финансирования как отечественного производителя в рамках программы импорта-замещения.

Библиографический список

1. *Беленькая О.* Что означают слова Набиуллиной о «структурной трансформации» экономики России? // Реальное время. 2022. 23 апр. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/248391-chto-mozhet-oznachat-strukturnaya-transformaciya-ekonomiki-rossii>.

2. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16, № 4. С. 796–809. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-4.15.

3. *Попов Е. В., Семячков К. А., Симонова В. Л.* Межстрановой анализ факторов промышленной кластеризации // Экономическая наука современной России. 2017. № 1 (76). С. 116–128.

4. *Симачёв Ю. В., Федюнина А. А., Кузык М. Г.* Новые контуры промышленной политики: доклад НИУ ВШЭ. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2022. (К XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества).

А. А. Илюхин, С. В. Илюхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

CRM – концепция управления отношениями с клиентами

Аннотация. Исследованы процессы устойчивого развития предпринимательской сферы, повышающие эффективность продаж, обеспечивающие связь с клиентами, на основе автоматизации процессов на всех уровнях бизнеса. Доказано что в сферах менеджмента и маркетинга управление отношениями с клиентами экономит время и деньги и увеличивает прибыль компании.

Ключевые слова: CRM; искусственный интеллект; коммуникация с клиентом; клиентоориентированность.

Термин CRM (Customer Relationship Management) означает «управление отношениями с клиентами». Основной целью данной системы является автоматизация процессов, благодаря которой вести диалог с клиентами становится легче и эффективнее, что в дальнейшем уменьшает количество ошибок и увеличивает прибыль. CRM-система – это база данных, которая хранит в себе всю информацию о клиентах, контактную информацию и другое, что значительно улучшает качество и эффективность общения.

Исследования показывают, что отсутствие эмпатии у клиента во время диалога приносит большие убытки, понять мышление клиентов поможет искусственный интеллект (далее – ИИ).

ИИ помогает изучать клиентов, определяя их намерения и эмоциональное состояние, благодаря чему растет качество обслуживания. Так называемый эмпатический ИИ позволит сотрудникам повысить уровень своего эмпатического интеллекта, что в дальнейшем поможет

не пропустить эмоциональные сигналы, исходящие от клиентов, принесет в конечном итоге больше прибыли. Решения эмпатического искусственного интеллекта становятся все более действенными в применении возможности анализа настроений, дабы лучше понять клиента, используя комбинацию обработки естественного языка (NLP) и искусственного интеллекта для выявления последующего наилучшего эмпатического взаимодействия с клиентом. Анализ настроений, основывающийся на ИИ, объединяет голос и текст клиента с деловыми действиями, обеспечивая согласование в сфере продаж и обслуживания для учета чувственного тона, и отношения клиентов – контекст, необходимый для поддержки наилучшего клиентского опыта (customer experience). Кроме того, бизнес-специалисты могут смотреть сведения о настроениях, чтобы оценить общие впечатления от клиента и эффективность взаимодействия с ним, предоставляя данные для непрерывно усовершенствования общения с клиентами.

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) приносит малым и средним предприятиям (далее – МСП) двойную выгоду с точки зрения, как управления знаниями о клиентах, так и инноваций. Это слияние интересов и преимуществ является ключевым моментом, позволяющим рассматривать CRM как важнейший инструмент для инновационной бизнес-модели, направляющий усилия малого и среднего бизнеса на достижение экономической, социальной и экологической устойчивости. Традиционно малые и средние предприятия были краеугольным камнем европейской экономики, включая более 99 % всех компаний и две трети рабочих мест в частном секторе. Таким образом, влияние CRM на малое и среднее предпринимательство представляет особый интерес, учитывая социальную и экономическую значимость этого сектора [1].

CRM появилась в 70-х гг. XX столетия как новый инструмент для управления и оптимизации автоматизации продаж в компаниях. С тех пор она стала одним из самых популярных инструментов управления корпоративной информацией не только в целях продаж и маркетинга, но и для более эффективного взаимодействия с клиентами и управления знаниями о клиентах, а также для понимания организационного поведения. Многие зарубежные исследователи определяют управление взаимоотношениями с клиентами как интеграцию процессов, человеческого капитала и технологий, направленных на наилучшее понимание клиентов компании. Кроме того, если уделять особое внимание удержанию клиентов и управлению отношениями, CRM является самым последним интеграционным подходом, доступным для управления отношениями [2].

Фирма, желающая выжить и улучшить свое положение на рынке, должна преуспеть как в своих эксплуатационных, так и в исследова-

тельских инновациях, несмотря на организационную напряженность, возникающую в результате обеих тенденций. Такое сочетание текущей разработки и перспективной разведки является принципом для формирования устойчивых бизнес-моделей как основы современного и динамичного бизнеса. В этом свете CRM выступает как эффективное технологическое решение, помогающее компаниям в текущей эксплуатации своих ресурсов, а также исследовать и внедрять инновации во всех областях, ведущих к устойчивому экономическому и финансовому росту [4].

Обзор современных информационных источников, посвященных концепции CRM и ее преимуществам выявил, что исследованию подлежат не только технологические, но и организационные изменения, становится ясной необходимость проведения дальнейших исследований двух основных переменных организаций: знания о клиентах, управления (как процесса эксплуатации) и инноваций (процесса исследования). Соответственно, обе области будут изучены и проанализированы не только как отдельные функции, но и в их конкретном отношении к CRM [3].

Все острее встает необходимость в разработке специализированных информационных систем, которые могли бы способствовать формированию «портрета» клиента, храня его идентификационные данные в различных форматах, обрабатывая и обновляя их, и позволяя и аналитикам отслеживать всю историю взаимоотношений с клиентом. Начинают разрабатываться и претворяться в жизнь первые программы лояльности, целью которых является привлечение и удержание существующих клиентов. Компании продолжают широко использовать технологии категоризации и сегментирования своих клиентов, классифицируя их по различным параметрам (это могут быть демографические показатели, поведение покупателя, степень ценности для компании и т. д.). Приоритеты бизнеса постепенно смещаются с задачи привлечения новых клиентов в сторону стремления удержать существующих, а также выработки грамотных взаимоотношений с ними.

Пару десятилетий назад главным стремлением производителей было непереносимое повышение качества продукции. Наиболее актуальным в области управления считалось Глобальное Управление Качеством или TQM (Total Quality Management). На сегодняшний день достаточно большое число компании в развитых странах достигло чрезвычайно высокого уровня качества. Клиенты принимают это как данность, как нечто неотъемлемое и естественное. Конкуренция начинает активизироваться на уровне сервиса, причем, не просто хорошего, а превосходного сервиса, требующего внедрения новых технологий и более современных подходов. При этом важным также остается правильное позиционирование товара – формирование определенного его образа или

бренда в сознании целевой аудитории, который будет выгодно отличаться от позиций конкурентов¹.

Реализуя свое взаимодействие с уже существующими потребителями и привлекая к себе новых посредством интернет-сайтов и мобильных приложений, компании стремятся обеспечить максимально полное информационное влияние на аудиторию, чтобы посетитель ресурса не только смог получить максимально полное представление о доступных товарах и услугах, но и захотел задержаться на странице, разместить свой комментарий, задать вопросы, найти для себя что-либо новое и интересное. Коммуникация с клиентом через сайт предполагает использование обучающих и игровых элементов притяжения внимания, что позволяет сделать потенциального потребителя еще более лояльным и приверженным не только конкретному выбранному товару, но образу компании в целом, ее миссии и ценностям. Если удастся достичь этой цели, процесс поддержания коммуникаций через сайт создает позитивную репутацию имидж обоим участникам процесса взаимодействия – и хозяину сайта, и его потребителям.

С осознанием со стороны руководства, что клиент становится ключевым, а часто – единственным источником прибыли и основой дальнейшего развития компании, возрастает потребность в разработке и использовании соответствующих информационных систем, позволяющих получить, хранить, накапливать и обрабатывать идентификационные данные клиента, используя и анализируя их посредством маркетингового инструментария и их в своих целях. Для полноценного общения с потребителями производителям и поставщикам услуг необходимо стремиться организовать гибкий процесс производства в зависимости от обратной реакции потребителей на предлагаемый продукт; система, которая помогает максимально эффективно осуществлять обмен оперативной информацией с потребителями и другими контрагентами.

Вышеизложенное позволяет заключить, что благодаря развитию концепции маркетинга взаимодействия формируются современные стратегии борьбы за покупателей, в реализацию которых включены все подразделения компании. Последнее обстоятельство в силу постоянного совершенствования применяемых информационных технологий привело к появлению современных CRM-систем, ориентированных на максимальное удовлетворение желаний клиентов и превращение последних в главную ценность компании. Клиентская база компаний, содержащая информацию о реальных и потенциальных потребителях,

¹ *An Efficient CRM-Data Mining Framework for the Prediction of Customer Behaviour.* URL: <https://www.sciencedirect.com> (дата обращения: 09.04.2020).

обеспечивает получение прибыли за счет партнерских взаимоотношений и постоянного обмена информацией.

Отметим ведущие тенденции развития клиентоориентированного маркетинга в настоящее время: нацеленность на личный контакт с потенциальным клиентом, на возможность многообразного взаимодействия напрямую стремительно растет; компании заинтересованы в разработке таких стратегических действий, которые обеспечивают им наиболее благоприятную реакцию со стороны клиентов; постоянно совершенствуются возможности общения поставщиков и потребителей через использование средств информатизации. В перспективе, наиболее актуальными будут те инструменты, которые способствуют налаживанию все более тесного удаленного взаимодействия продавца и покупателя.

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Пономарева С. И., Илюхина С. В.* Макроэкономический анализ прогноза бюджета Свердловской области в условиях роста российской экономики // *Управленец*. 2017. № 6 (70). С. 72–79.

2. *Кетова Н. П.* Клиентоориентированный маркетинг: сущность, эволюция, тенденции развития. Ростов н/Д: Содействие-XXI век, 2013. 96 с.

3. *Латидус Л. В.* Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: ИНФРА-М, 2020. 381 с.

4. *Полонский С. Ю., Сердюкова А. Э.* Теория и методология системной организации клиентоориентированных предпринимательских структур. СПб.: Инфо-да, 2005. 120 с.

М. В. Клейменов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Внутренний туризм в России: проблемы и перспективы

Аннотация. Современное российское общество переживает не самые лучшие времена из-за затянувшейся пандемии COVID-19 и начала специальной военной операции на Украине. Россияне сейчас имеют меньше возможностей для выезда за рубеж, поэтому надо укреплять и развивать внутренний российский туризм. В статье показываются некоторые результаты социологического исследования, проведенного среди работников российского вуза весной 2022 г. Основной проблемой при развитии внутреннего туризма в России является соотношение цены и качества, а также низкий уровень сервиса, а преимуществами – транспортная доступность и исторические связи.

Ключевые слова: внутренний туризм, перспективы, проблемы, университетские работники.

Внутренний туризм в России находится на первой стадии восстановления от пандемии COVID-19 [2]. Хотя часть отечественных исследова-

дователей считает, что пандемия, наоборот, заставила российский рынок ожить, поскольку конкуренция с зарубежными туристическими маршрутами, к сожалению, не в пользу нашей страны [3]. На данном этапе российские игроки нуждаются в мощной государственной поддержке [4; 5]. Но пока что внутренний туризм как в России, так и в соседних республиках бывшего СССР развит на низком уровне [1].

Весной 2022 г. кафедра прикладной социологии УрГЭУ провела социологическое исследование среди работников университета. Мы опросили 298 чел.: 146 чел. профессорско-преподавательского состава (зав. кафедрами, профессора, доценты, преподаватели), 152 сотрудника (административно-хозяйственный персонал, учебно-вспомогательный персонал, прочий обслуживающий персонал).

С какой частотой университетские работники путешествуют? 59 % опрошенных работников могут позволить себе путешествовать один раз в год, 20 % – два-три раза в год, 4 % – четыре и более раз в год, и 13 % не имеют такой возможности.

Большинство опрошенных работников (69 %) самостоятельно подбирают направления для путешествия, только почти каждый пятый работник (18,7 %) пользуется услугами турагентств, и 8,8 % – по совету знакомых, друзей, коллег.

51,6 % университетских работников не пользуются услугами турагентств, 44 % опрошенных не изменяют своим старым привычкам, используют проверенные маршруты. Из тех, кто пользуется услугами турагентств, 35 % обращаются за такими услугами один раз в год, и 8,8 % – два-три раза в год.

Цели путешествий для университетских работников таковы: пляжный отдых – 58 %, познавательные экскурсии – 52 %, санаторно-курортное лечение – 18 %, событийные мероприятия – 17 %, деловые поездки – 16 %. Из экскурсий университетские работники предпочитают больше всего культурный туризм – 43 %, релаксация – 15 %, походы на природу – 15 %, гастрономия – 12 %.

По продолжительности чуть больше половины университетских работников предпочитают продолжительные путешествия (более 7 дней) – 56 %. 35 % предпочитают среднесрочные путешествия (до 7 дней).

По месту отдыха университетские работники предпочитают внутренний туризм – 60 %, и дальше зарубежье – 57 %. Малопривлекательны места отдыха на Урале – 23 %, и в ближнем зарубежье (СНГ, страны Прибалтики) – 17 %. Как мы видим дальше зарубежье все равно остается своеобразным «магнитом» для российских туристов.

Какой транспорт университетские работники используют, чтобы добраться до места отдыха? 78 % опрошенных работников предпочи-

тает использовать самолеты. 28 % пользуются поездами. 19 % ездят на автомобилях, и 16 % – на автобусах. Водным транспортом пользуются 7 %. Также своим ходом (пешком) добираются до места отдыха – 7 %. На велосипеде – только 3 %. Существует гипотеза, что с лета 2022 г. среди российских туристов железнодорожный транспорт будет превалять в связи с ограничениями авиасообщений.

На какую сумму готовы себе позволить отдых наши университетские работники? По приблизительной сумме на одного человека (с учетом дороги) университетские работники готовы платить до 50 000 р. (58 %), до 100 000 р. (35 %).

Что важно во время отдыха? Во-первых, комфортабельные условия – 78 %. Во-вторых, сервис (качественное обслуживание) – 61 %. В-третьих, сочетание стационарного отдыха и активного отдыха – 57 %.

В какой сезон готовы путешествовать работники вуза? Большинство опрошенных университетских работников (72 %) предпочитают отдыхать в летний сезон, 13 % – осенью, 11 % – весной, 4 % – зимой.

Университетские работники предпочитают размещаться в гостиницах (отелях) – 77 %, арендованных квартирах/домах – 27 %, в квартирах друзей и родственников – 14 %, в хостелах – 8 %, на турбазах – 7 %.

39 % работников предпочитает 4-звездные гостиницы, 24 % – 3-звездные, 17 % – 5-звездные, и 10 % работников предпочитает не останавливаться в гостиницах вообще.

Чем может привлечь отдых в России? 48 % оценили транспортную доступность, 18 % – цену отдыха, 14 % – расположение в одной культуре. И 18 % опрошенных не предпочитает отдыхать в нашей стране. Из проблем в организации отдыха в России респонденты назвали соотношение цены и качества 68 %, сервис – 48 %, менталитет (культура) – 34 %, транспортная логистика – 19 %.

Чем привлекает отдыха в Свердловской области, включая областной центр? Во-первых, транспортная доступность – 57 %, история родного края – 52 %, низкие цены – 20 %, одна культура/один менталитет – 12 %.

В заключение необходимо отметить, что внутренний туризм имеет потенциал для дальнейшего развития, и для этого нужна целостная структурированная государственная поддержка.

Библиографический список

1. Ниязбекова Ш. У., Курманкулова Н. Ж., Мусиров Г. Внутренний туризм как фактор развития туристической индустрии Республики Казахстан и Российской Федерации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2019. № 3. С. 141–148.

2. Пьянкова С. Г., Ергунова О. Т., Митрофанова И. В., Глазкова Н. Г. Развитие внутреннего туризма в России в контексте реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 9А. С. 34–50. DOI: 10.34670/AR.2021.86.19.003.

3. Рубцова Н. В. Пандемия COVID-19 как импульс развития внутреннего туризма в России: проблемы и перспективы // Экономика, менеджмент, предпринимательство. Цифровая трансформация бизнеса. 2021. № 03 (49). С. 88–95.

4. Саидж А. И., Кульгачев И. П. Внутренний туризм Российской Федерации: состояние и факторы развития // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2020. Т. 17, № 2. С. 323–330.

5. Соцков В. В. Государственная поддержка развития внутреннего туризма в Российской Федерации на современном этапе // Ученые записки Международного банковского института. 2021. № 1 (35). С. 129–139.

Е. И. Коровина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегии российских промышленных предприятий в современных рыночных условиях

Аннотация. Рассмотрен российский рынок дорожно-строительной техники и конкурентоспособность отечественных предприятий в современных рыночных условиях. Предложены конкурентные стратегии производителей дорожно-строительной техники.

Ключевые слова: рынок дорожно-строительной техники; конкурентоспособность; российское промышленное предприятие; конкурентные стратегии.

В условиях либерализации внешней торговли российские предприятия столкнулись с проблемой низкой конкурентоспособности своих товаров на внутреннем рынке по сравнению с мировыми аналогами. Транснационализация зарубежных компаний на российском рынке поставила отечественные промышленные предприятия в условия международной конкуренции. Развернувшаяся санкционная борьба и отказ европейских и американских покупателей от российских энергоресурсов усилили необходимость поиска новых источников валюты, т. е. увеличения несырьевого неэнергетического экспорта России. Задача, поставленная на правительственном уровне, – не только сохранить мировое лидерство в энергетической и добывающей отраслях, но и развить несырьевой неэнергетический экспорт путем создания в России инновационных предприятий, выпускающих конкурентоспособную продукцию на мировом уровне. Для этого необходимо разработать конкурентные стратегии предприятий.

Нами проведено исследование рынка дорожно-строительной техники, на котором проблема низкого уровня конкурентоспособности стоит очень остро. Российский рынок дорожно-строительной техники находится в довольно противоречивом состоянии. С одной стороны, имеется большой потенциал, заложенный в национальном проекте «Безопасные качественные дороги», согласно которому к 2024 г. более 50 % дорог регионального значения должны быть приведены к соответствию нормативным требованиям¹. С другой стороны, почти половина дорожно-строительной техники превысила заложенный срок эксплуатации [2, с. 4]. При этом доля импорта машин на наш рынок составляет более 80 %². В то же время мощности отечественных производителей дорожно-строительной техники загружены лишь на треть³.

По данным Росстата, в России не соответствуют нормативам 56,9 % дорог регионального значения, 46,7 % дорог местного значения и 17,2 % федеральных трасс⁴. По итогам 2019 г. доля экскаваторов с истекшим сроком службы на российском рынке составляет 38,9 %, бульдозеров – 53 %, грейдеров – 49,3 % [2, с. 4]. Данная статистика свидетельствует о необходимости ремонта и строительства дорог в ближайшие десятилетия, что увеличит спрос на дорожно-строительную технику. Удовлетворит этот спрос отечественная или зарубежная техника, зависит от того, какие стратегии разработают наши предприятия в условиях международной конкуренции на российском рынке.

Долгое время считалось, что высокий уровень конкурентоспособности российских предприятий будет обеспечен автоматически при переходе к рыночной экономике [1]. Но этого не произошло, и предприятия вынуждены адаптироваться к новым условиям, для чего им необходимо разработать конкурентные стратегии.

Мы определяем конкурентную стратегию как комплекс действий, направленных на развитие конкурентных преимуществ компании по элементам цепочки создания ценности, с помощью которых компания лучше удовлетворяет нужды потребителей и опережает конкурентов в условиях транснационализации бизнеса.

Существует множество классификаций конкурентных стратегий и методов конкуренции предприятий, применяемых ими как на национальном, так и на зарубежном рынке. Для анализа деятельности произ-

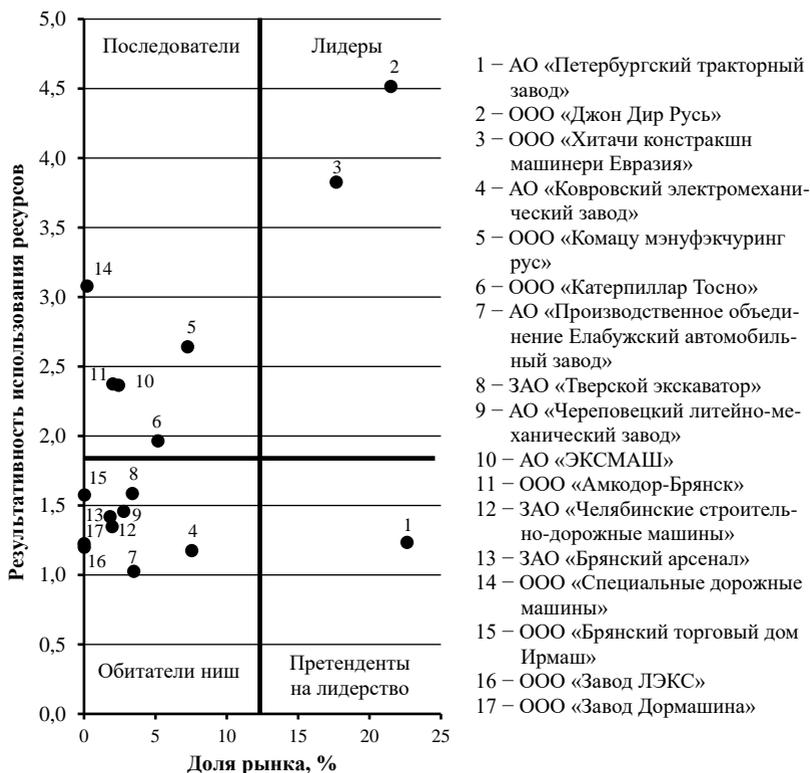
¹ Национальный проект «Безопасные качественные дороги». URL: <https://bkdrf.ru>.

² Щетников А. Ваума-СТТ: глянec и кулуары // Грейдер. 2021. № 4 (46). С. 47.

³ Рынок ДСТ: всплеск, взрыв или взлет? // Спецтехника и нефтегазовое оборудование. 2021. № 07-08. С. 12–17.

⁴ Грейдеры – неотъемлемая часть современной строительной индустрии // Спецтехника и нефтегазовое оборудование. 2019. № 10. С. 42–45.

водителей дорожно-строительной техники на российском рынке мы использовали методику Ф. Котлера [3, с. 931], который разделил компании на лидеров рынка, претендентов на лидерство, последователей и обитателей ниш.



Распределение компаний-производителей дорожно-строительной техники в России по кластерам

В выборку исследования вошли 17 компаний-производителей дорожно-строительной техники, работающие на рынке Российской Федерации. Среди них – 5 зарубежных компаний, открывших в нашей стране сборочное производство, и 12 местных производителей, большинство из которых имеют многолетнюю историю. Компании ранжированы по доле рынка и результативности использования ресурсов. Результативность использования ресурсов рассчитывается как сумма соотношения выручки к себестоимости по отношению к среднему показателю по компаниям и производительности (соотношение выручки к количеству

сотрудников) по отношению к средней по компаниям. Данные для расчетов взяты из справочно-информационной системы СПАРК (www.spark-interfax.ru). Распределение компаний по кластерам представлено на рисунке.

Для каждого кластера автором предложены конкурентные стратегии (см. таблицу).

Стратегии производителей дорожно-строительной техники

Лидеры рынка	Претенденты на лидерство	Последователи	Обитатели ниш
ООО «Джон Дир Русь», ООО «Хитачи констракшн машинери»	АО «Петербургский тракторный завод»	ООО «Специальные дорожные машины», ООО «Комацу мануфэкчуринг рус», ООО «Амкодор-Брянск», АО «ЭКСМАШ», ООО «Катерпиллар Тосно»	АО «Ковровский электро-механический завод», ООО «Брянский торговый дом Ирмаш», АО «ПО Елабужский автомобильный завод», ООО «Завод Дормашина», ЗАО «Брянский арсенал», ЗАО «Челябинский строительно-дорожные машины», ЗАО «Тверской экскаватор», АО «Череповецкий литейно-механический завод», ООО «Завод ЛЭКС»
Рекомендуемые стратегии			
Расширение доли рынка, защита доли рынка, эксплуатация видимых преимуществ (поддержание превосходства), инновации, лидерство (в том числе техническое)	Атака, фокусирование, завоевание имиджа, интернационализация, адаптация	Следование на расстоянии, пересмотр структуры прибыли и затрат (снижение издержек), освоение новых сегментов, инновационная имитация (в том числе в области технологий), интернационализация, кооперация, заимствование	Фокусирование, интеграция, оборона, сокращение, отступление, собственная стратегия

Для лидеров рынка дорожно-строительной техники мы рекомендуем стратегию дальнейшего расширения доли рынка за счет вытеснения конкурентов; защиту своей доли рынка от конкурентов; эксплуатацию видимых преимуществ (поддержание превосходства), благодаря которым компания имеет ведущие позиции в отрасли промышленности; разработку и внедрение инноваций и стратегию лидерства (в том числе технического), позволяющих производителю и дальше быть на шаг впереди конкурентов.

Для претендентов на лидерство, имеющих высокую долю рынка, но не очень результативно использующих ресурсы, мы рекомендуем

использовать стратегию атаки на лидера с целью занятия части его доли рынка; стратегию фокусирования на определенном сегменте рынка для занятия на нем лидерских позиций; стратегию улучшения имиджа для завоевания клиентов; стратегию интернационализации для использования преимуществ доступа к мировым ресурсам; адаптацию стратегии лидера с учетом возможностей компании.

Для компаний-последователей, достаточно результативно использующих ресурсы, но не имеющих высокую долю рынка, мы рекомендуем следовать за лидером на расстоянии, заимствуя его стратегии; пересмотреть структуру прибыли и затрат с целью сокращения издержек; освоение новых сегментов, где конкурентные позиции компании могут быть сильнее; инновационную имитацию, в том числе в области технологий; интернационализацию; кооперацию с другими предприятиями для увеличения доли рынка.

Для обитателей ниш, имеющих достаточно слабые позиции на рынке, мы рекомендуем стратегию фокусирования на том товаре, конкурентные позиции которого наиболее сильные; стратегию обороны от конкурентов; сокращение производства или отступление с рынка для минимизации убытков; интеграцию в структуру более сильного конкурента; разработку собственной стратегии, отличной от применяемых на рынке.

Таким образом, на российском рынке дорожно-строительной техники 80 % – это машины зарубежного производства. Из 20 % машин российского производства более половины – это также зарубежная техника, собранная на российских заводах. Правительством Российской Федерации поставлена задача расширения несырьевого неэнергетического экспорта и развития машиностроения. В условиях жестких санкций против России данная задача стала еще актуальней, и ее необходимо выполнить в кратчайшие сроки. Нами предложены стратегии для российских производителей дорожно-строительной техники, которые помогут отечественным предприятиям улучшить свои конкурентные позиции и увеличить долю на отечественном рынке, а в дальнейшем и на зарубежном. Российский промышленный рынок находится в очень сложной ситуации, экономика и бизнес столкнулись с вызовом, но это может стать стартовой точкой для развития российской промышленности.

Библиографический список

1. Бердников В. А., Яковлев Г. И. Содержание оценки конкурентоспособности организаций индустриального типа // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12 (122). С. 66–73.

2. Бутов А. М. Рынок дорожно-строительных машин // НИУ Высшая школа экономики. Институт «Центр развития». 2021. URL: https://dcenter.hse.ru/data/2021/08/01/1423579556/Рынок_дорожно-строительных_машин-2021.pdf.

3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2009. 1072 с.

Т. В. Кочергина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемные аспекты оценки интеллектуального капитала

Аннотация. Актуальность темы обусловлена тем, что, несмотря на достаточно долгий период исследования данного явления, общий методологический подход к оценке интеллектуального капитала компании до сих пор не выработан и существует потребность систематизации факторов, сдерживающих управление таким важным специфическим ресурсом. В статье описываются проблемные аспекты оценки интеллектуального капитала.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал; методы оценки интеллектуального капитала; проблемы оценки.

Интеллектуальный капитал – это синергетический феномен, который включает в себя знания, опыт, информацию, которыми владеют сотрудники, базы знаний и банки данных организации, коммуникационные сети, связи с клиентами, идеи и творческий потенциал компании – все то, что участвует в создании ценностей и дает конкурентные преимущества. Иными словами, интеллектуальный капитал – это совокупность явных и неявных знаний, которые предприятие может конвертировать в доходы и прибыль [1, с. 54–55].

В современных условиях ведения бизнеса установлено однозначно, что интеллектуальный капитал является особым видом капитала, способным обеспечить хозяйствующему субъекту дополнительный доход. Оценка интеллектуального капитала можно обозначить как определение стоимости, которая обуславливается структурными составляющими этого вида капитала – человеческим, организационным (или структурным) и клиентским (или потребительским). Однако существуют некоторые проблемные аспекты в процессах оценки интеллектуального капитала.

Целью настоящей статьи является исследование факторов, осложняющих процесс оценки интеллектуального капитала на современном этапе развития экономики.

Зарубежными и российскими учеными подготовлено значительное количество исследований, посвященных проблемам управления и оцен-

ки интеллектуального капитала предприятий. В работах приводятся данные об отличительных особенностях интеллектуального капитала, его нематериальной природе и значительном влиянии на стоимость организации в целом. Особо обозначаются проблемы, связанные с использованием методического инструментария в части оценки интеллектуального капитала. В частности, предлагается рассмотреть некоторые факторы, осложняющие процессы оценки интеллектуального капитала предприятий в российской практике.

Широкий спектр методов оценки интеллектуального капитала, базирующийся на разных подходах. К. Свейби выделял четыре группы методов: методы подсчета очков (Scorecard Methods – SC); методы отдачи на активы (Return on Assets methods – ROA); методы рыночной капитализации (Market Capitalization Methods – MCM); методы прямого измерения интеллектуального капитала (Direct Intellectual Capital methods – DIC) [7]. А. Ю. Булатецкая предлагает иную классификацию методов оценки интеллектуального капитала, содержащую шесть групп методов: методы подсчета очков; методы отдачи на активы; методы рыночной капитализации; методы прямого измерения интеллектуального капитала; методы оценки НМА; методы стоимости человеческих ресурсов [4]. Отметим, что все методики были разработаны и апробированы зарубежными авторами. В настоящее время по разным данным общее количество методов насчитывает более сорока инструментов [2; 7].

При выборе метода оценки интеллектуального капитала существуют определенные сложности, обусловленные несовершенством системы показателей интеллектуального капитала, их разнообразием и значительным количеством. Не существует единого стандарта учета и оценки интеллектуальных активов, который отвечал бы всем целям оценки. Основная цель оценки – получение достоверной и полной информации заинтересованными субъектами (инвесторами, собственниками, руководством компании, сотрудниками). Зачастую использование одного метода бывает недостаточно, чтобы получить полную информацию об извлечении стоимости из интеллектуального капитала организации.

В результате опроса, проведенного нами в 2021 г., в котором принимали участие тридцать предприятий различных размеров и организационно-правовых форм (в качестве базы исследования были опрошены руководители предприятий – баз практики (города Екатеринбург, Нижний Тагил, Каменск-Уральский) студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02, профили «Управление малым бизнесом», «Менеджмент организации», «Креативный менеджмент в социальных проектах»), были выявлены следующие результаты. На вопрос «Из-

вестны ли вам какие-либо методы оценки интеллектуального капитала?» 87 % опрошенных дали отрицательный ответ, 6,5 % ответили положительно и 6,5 % затруднились с ответом. Положительные ответы дали руководители среднего (ООО «Тритон-ЭлектроникС») и крупного бизнеса (ООО «ВИЗ-Сталь»).

Таким образом, с учетом специфики деятельности и целей оценки расчета стоимости интеллектуального капитала организация должна самостоятельно определить систему показателей и выбрать соответствующие методы.

Несовершенство законодательной и теоретико-методической базы. Многообразие элементов структурных составляющих интеллектуального капитала, сложность их идентификации, трудности выбора единиц измерения интеллектуального капитала, которые могли бы точно и объективно измерить, например, опыт и компетенции сотрудников, их интуицию и профессиональные характеристики, вызывают недопонимание сущности данного вида активов компании и целей его оценки. На вопрос «Знаете ли вы, что такое интеллектуальный капитал?» 10 % опрошенных указали на синонимичность понятий «интеллектуальный капитал» и «интеллектуальная собственность», 87 % респондентов дали верный ответ и 3 % затруднились с ответом. На открытый вопрос «Каковы могут быть цели оценки интеллектуального капитала?» только 10 % опрошенных обозначили в качестве цели повышение эффективности деятельности человеческого капитала (представители банковской сферы и производства), а 90 % респондентов указали на привлечение инвестиций и продажу предприятия. На вопрос «Какова должна быть периодичность практики применения методов оценки интеллектуального капитала?» все респонденты 100 % выбрали ответ «по необходимости».

Действующая в российской практике система бухгалтерского учета и отчетности не предполагает отражения всей информации об интеллектуальном капитале. В соответствии Положением по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007) к нематериальным активам могут быть отнесены произведения литературы, науки, искусства; программы для ЭВМ; изобретения; полезные модели; селекционные достижения; секреты производства; товарные знаки; деловая репутация (возникшая в связи с покупкой предприятия). В нематериальные активы в соответствии с Положением 14/2007 не входят, например, интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и креативность, не учитываются нерезультативные НИОКР (не имеющие статуса оформленного объекта интеллектуальной собственности), а это неотъемлемая часть активов предприятия, влияющих на конкурентные преимущества компании. Законодательная база

в части терминологии, основных понятий, подходов к оценке интеллектуального капитала в отечественной и зарубежной практике отсутствует.

Таким образом, можно констатировать, что отсутствие правового определения понятия «интеллектуальный капитал» и его соотнесение на законодательной основе с понятиями «нематериальные активы» и «интеллектуальная собственность» вызывает у представителей бизнеса затруднения в части понимания целей оценки этого вида капитала, ее периодичности и значимости на результат деятельности хозяйствующего субъекта.

Оценка интеллектуального капитала предприятия с помощью различных методов дает противоречивые результаты, что в свою очередь затрудняет проведение анализа и их интерпретацию.

В источнике [5] приведены расчеты стоимости интеллектуального капитала по двум методикам (методом отдачи на активы, методом рыночной капитализации) на примере АО «Банк ВТБ». Несмотря на общую динамику рассчитанных показателей в обоих подходах получены противоположные результаты: в соответствии с методом отдачи на активы (по данным бухгалтерской отчетности) интеллектуальный капитал АО «Банк ВТБ» имеет разностороннюю динамику за анализируемый период (2012–2016 гг.), но в целом имеет положительный тренд. Метод рыночной капитализации указывает на неэффективное использование интеллектуального капитала. И причины очевидны – метод отдачи на активы использует данные о совершенных событиях в рамках установленной на законодательном уровне финансовой отчетности, а метод рыночной капитализации базируется на биржевых показателях, которые подвержены резким колебаниям, в том числе и в короткие периоды, и зависят от многих факторов внешней и внутренней среды организации.

Таким образом, констатируем существование потребности в разработке алгоритмов использования метода (группы методов) оценки интеллектуального капитала, отражающих особенности целей оценки (продажа предприятия, привлечение инвестиций, поглощение, исследование стоимости компании и др.), их периодичность и отраслевую специфику компаний.

Необходимость информатизации бизнес-процессов, позволяющих контролировать процесс управления интеллектуальным капиталом.

В ряде методик оценки интеллектуального капитала используется информация финансовой отчетности и фондового рынка, но при этом внутренние показатели структуры компании остаются невостребованными. В методиках, использующих нефинансовые показатели (такие как, например, связи с клиентами, эффективность организационной

структуры управления, сервис составляющие, формирование положительного имиджа, приверженность ответственной социальной политике и др.), существует сложность перехода к количественным финансовым оценкам. Основная проблема для руководства разного уровня заключается в том, чтобы ясно раскрыть связь интеллектуального капитала с итогами работы сотрудника, подразделения и предприятия в целом. В последнее время в зарубежной и отечественной литературе приводятся результаты исследований в данной сфере. Интерес заслуживает модель управления интеллектуальным капиталом на базе «1С:Предприятие» – прикладной программы, служащая для комплексной автоматизации всевозможных видов учета, предложенная Н. Боярчук [3].

На базе таких продуктов как «1С:Зарплата и управление персоналом» и «1С:Управление по целям и KPI» предлагается модель управления интеллектуальным капиталом, которая позволит обеспечить систематизацию основных элементов оценки структурных составляющих интеллектуального капитала (человеческого, организационного, потребительского), связать финансовые и нефинансовые показатели, проводить самооценку, повысить эффективность контроля и деятельности в целом.

Отметим, что решение описанных проблем видится в разработке и совершенствовании теоретико-методической и законодательной базы, а также в формировании понимания значимости системных и актуальных знаний и компетенций в сфере оценки интеллектуального капитала у студентов и представителей бизнеса, используя компетентностную модель построения образовательных программ основного и дополнительного профессионального образования [6].

Библиографический список

1. *Абдикеев Н., Киселев А.* Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 382 с.
2. *Ахтямов М. К., Гончар Е. А., Тихонова Н. В.* Оценка интеллектуального капитала организации как элемента внутренней стоимости предприятия // Креативная экономика. 2016. Т. 10, № 8. С. 945–960.
3. *Боярчук Н. Я., Косякова В. В.* Проблемы оценки интеллектуального капитала предприятий в условиях цифровой экономики // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2019. № 3 (37). С. 9–18.
4. *Булатецкая А.* Модели оценки и управления уровнем интеллектуального капитала компании // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 405–416.
5. *Калачева О.* Проблемы и перспективы оценки интеллектуального капитала // Тарифное регулирование и экспертиза. 2018. № 1. С. 19–21.

6. Кочергина Т. В., Рябцев А. Ю. Современные подходы к формированию компетенций выпускника с учетом требований профстандартов // Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 27 апреля 2017 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. С. 189–194.

7. Sveiby K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.

М. А. Кочерьян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Роль физической культуры и спорта в обеспечении качества жизни населения

Аннотация. Статья направлена на обобщение связей качества жизни населения и развития физической культуры и спорта. Обозначена существенная роль физического воспитания и спорта в формировании здоровья человека

Ключевые слова: качество жизни; физическое воспитание и спорт; здоровье.

К настоящему времени понятие качество жизни представляет собой одну из сложнейших и многогранных категорий научного знания. Как подчеркивается в исследованиях уральской научной школы, качество жизни является предметом пристального внимания многих научных дисциплин: философии, экономики, менеджмента, маркетинга, социологии, психологии, медицины, экологии, права, производственной, технической и др. видов деятельности современного человека [1]. Соответственно, каждая отрасль знания предлагает свою концепцию и категориальный аппарат «качества жизни». Немаловажно и то, что к настоящему времени ключевыми составляющими качества жизни в экономике всеобщего благосостояния или экономике счастья являются такие социально-экономические ценности, как:

- 1) устойчивое развитие общества;
- 2) здоровый образ жизни;
- 3) активное долголетие;
- 4) защита природы как естественной среды обитания человека;
- 5) сохранение экологии окружающей среды для будущих поколений;
- 6) духовное развитие и совершенствование индивида.

Необходимо подчеркнуть, что в системе вышеуказанных шести ценностей, как минимум, три связаны с физкультурой и спортом: здоровый образ жизни; активное долголетие; духовное развитие и совершенствование индивида. Действительно, спорт (от англ. – sport, со-

крашение от первоначального старофранцузского – *desport* – «игра», «развлечение») в самом общем виде представляет собой специфический род физической/интеллектуальной деятельности людей, организованной по определенным правилам.

В любом случае, и ученые и практики едины в том, что спорт, как элитный, так и массовый, предназначен для совершенствования физических и психических характеристик человека, что достигается в процессе следующих действий индивида: сочетание тренировок и отдыха; стремление к сохранению и улучшению физической формы и физического здоровья; улучшение индивидуальных (личных), групповых и абсолютных рекордов, и т. п.

По данным различных исследований, «...здоровье человека на 45–50 % зависит от условий образа жизни, избранного стиля жизни, четко связанных с формированием граней личности» [5]. Соответственно, физическая культура представляет собой социальный феномен, тесно связанный с формальными и неформальными правилами и установками в обществе (общественно-политическим строем в стране, экономикой, культурой, состоянием здравоохранения, воспитанием людей и т. п.).

Структура физической культуры неоднородна и многокомпонентна, что позволяет физической культуре создавать предпосылки для успешного овладения профессией и эффективного выполнения различных видов деятельности [2] (см. рисунок).



Компоненты физической культуры [4]

Таким образом, качество жизни тесно связано со здоровьем и средой обитания человека. В то же время, следует подчеркнуть, что к настоящему времени нет единого подхода к измерению показателей качества жизни. Так, в различных программах ООН, Всемирного банка, Всемирного института ресурсов и др. международных организаций применяются различные показатели качества жизни (ВВП на душу

населения, Индекс человеческого развития, индекс физического качества жизни, и др.).

Необходимо отметить, что, если спорт высших достижений ставит своей целью обеспечение максимально возможных спортивных результатов на крупнейших спортивных состязаниях, то массовый спорт (или физическая культура и спорт) – представляет собой неотъемлемую и составную часть общей культуры, включающей «... ценности, нормы, знания, необходимые для интеллектуального и физического развития способностей человека» [3]. Иными словами, «часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическое развитие граждан посредством проведения организованных и/или самостоятельных занятий, а также участия в физкультурных мероприятиях и массовых спортивных мероприятиях»¹ – позволяет людям укреплять здоровье, продлевать творческое долголетие, совершенствовать физическое и психическое здоровье, а значит, и качество жизни.

Вместе с тем все население должно быть вовлечено в физическую культуру и спорт, что особенно актуально в условиях повышенного внимания к физкультурно-спортивной деятельности как к универсальному средству сбережения и сохранения здоровья и одной из доминант социальной политики в Российской Федерации, что нашло отражение в Посланиях Президента РФ Федеральному Собранию, решениях Государственного совета РФ по физической культуре и спорту, «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года», и других правовых и нормативных документах.

В настоящее время большинство теоретических работ в области менеджмента физкультурно-спортивной деятельности вуза делают акцент на разработке методических основ совершенствования управления системой предоставления образовательных услуг в сфере физической культуры и спорта, однако с учетом задач, поставленных в стратегических документах федерального уровня, необходимы методики позволяющие эффективно использовать ресурсную базу физкультурно-спортивной деятельности как отдельного вуза, так и всего комплекса организаций высшего образования, локализованных в конкретной территории.

Библиографический список

1. Анимца Е. Г., Новикова Н. В., Сухих В. А. Качество жизни как комплексный показатель социального развития региона // Журнал экономической теории. 2009. № 1. С. 14–35.

¹ О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 30 декабря 2020 г.).

2. *Астратова Г. В., Кочерьян М. А.* О роли и месте физкультуры и спорта в системе высшего образования. Анализ с позиций институционального маркетинга // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4. С. 18–31.

3. *Идрисова Р. Ф., Крылов В. М.* Физическая культура и спорт в системе высшего образования // Вопросы науки и образования. 2017. № 10 (11). С. 139–141.

4. *Кочерьян М. А., Плахин А. Е., Шуралева Н. Н.* Развитие стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза. Казань: Бук, 2021. 200 с.

5. *Шаруненко Ю. М.* Структурная модель физкультурно-спортивной организации // Наука-2020. 2016. № 5 (11). С. 299–309.

И. В. Краковецкая, Н. А. Редчикова

*Национальный исследовательский Томский государственный университет,
г. Томск*

Формирование практик ответственного производства и потребления в открытой цифровой экосистеме университета

Аннотация. Сегодня тысячи университетов мира включены в инициативы по реализации устойчивых практик. В работе показаны возможности применения экосистемного подхода для вовлечения широкого круга стейкхолдеров вуза в реализацию практик ответственного производства и потребления. Научные методы: экосистемный подход, бенчмаркинг, метод кейсов.

Ключевые слова: открытая цифровая экосистема университета; ответственное производство и потребление.

Согласно прогнозам экспертов через 30 лет могут потребоваться ресурсы трех планет, чтобы обеспечить все население Земли необходимыми ресурсами. Во всем мире растет обеспокоенность общества, правительств, бизнес-сообществ текущими и будущими последствиями применения традиционной линейной экономической модели «взять – произвести – потребить – выбросить» (коричневая экономика). Линейная экономика приводит к исчерпанию ресурсов, росту отходов и загрязнению окружающей среды¹. Именно поэтому в условиях глобальных вызовов современному обществу должны быть созданы новые модели производства и потребления.

Формирование и развитие на современном этапе развития общества экономических моделей нового типа: экономики замкнутого цикла

¹ *Ответственное потребление: пространство новых возможностей для бизнеса и опыт российских компаний.* URL: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2017-06-08_ru.pdf.

(циркулярной экономики), платформенной экономики, экономики совместного пользования, экономики экосистем предопределяет особую роль, которую могут сыграть университеты в развитии данных процессов.

Современные университеты являются сегодня многофункциональными центрами научно-образовательной, культурной и общественной жизни. Экосистема современного университета, развивающаяся на основе платформенной модели, позволяющей выстраивать колоссальное количество многоуровневых коммуникаций, предоставляет возможность вовлечения огромного количества заинтересованных сторон в решение проблем устойчивому развитию общества.

Глобальные социально-экономические и экологические вызовы предполагают формирование новых подходов к общественному прогрессу. Глубинная трансформация общественной парадигмы ставит новые вызовы перед системой университетского образования, выдвигая новые функции, которые университеты выполняют, решая множество разноплановых задач. В качестве основополагающей концепции, охватывающей различные направления деятельности современного университета, может выступать концепция устойчивого развития вуза. Такой подход включают целый комплекс концепций, описывающих деятельность университета в контексте реализации широкого спектра функций: университет как центр культурной и общественной жизни; университет как центр историко-культурного наследия; умный и безопасный университет; зеленый университет; университет здорового образа жизни; социально-ориентированный университет; университет как стейкхолдер. Направления деятельности такого университета, могут быть представлены в виде взаимосвязанных элементов: «Исследования и инновации», «Образование», «Зеленый кампус», «Устойчивая жизнь», «Продвижение и сотрудничество» и др.¹

Платформизация и сетевизация сферы услуг высшего образования способствует созданию новых условий для взаимодействия человека, природы, техники и общества, создавая цифровую среду, в которой цифровые платформы являются уникальными коммуникационными площадками нового типа. Открытая цифровая экосистема университета может включать в себя пул цифровых платформ, через которые будет идти вовлечение всех его стейкхолдеров в процесс создания общей ценности.

¹ Краковецкая И. В., Редчинова Н. А. Университетская экосистема в условиях цифровой трансформации // Институциональная трансформация экономики: человек и социум (ИТЭ-ЧС 2021): материалы VII Междунар. науч. конф. (Томск, 21–23 октября 2021 г.). Томск: Изд-во Томского гос. ун-та, 2021. С. 95–96.

На примере кейса Томского государственного университета¹ можно показать открывающиеся перспективы и возможности применения экосистемного подхода для формирования открытой цифровой экосистемы. В рамках направления «Устойчивая жизнь», в вузе разработана и функционирует цифровая платформа U2B («Умное трудоустройство»), которая осуществляет взаимодействие с цифровой платформой HeadHunter (hh.ru). Новые перспективы могут открыться перед университетом в рамках сотрудничества с цифровыми платформами WRS WorldSkillsRussia и «Смартека» АСИ. В рамках направления «Зеленый кампус» университет формирует цифровую платформу «Умный кампус» (Campus UniverCity). Сетевое и платформенное партнерство с ведущими стейкхолдерами и учет их взаимных интересов на основе открытой цифровой экосистемы способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ у всех участников такого взаимодействия.

Проблема формирования в университетской экосистеме избыточной среды, позволяющей выстраивать индивидуальные непрерывные образовательные траектории для подготовки трансфессионалов и ответственных членов общества, является сегодня крайне актуальной. Сегодня в российских вузах существуют отдельные программы, курсы, посвященные тематике устойчивого развития, ESG-стратегиям, ответственному потреблению. Однако, для формирования навыков ответственного потребления на протяжении всей жизни необходимо сформировать комплексной, многоуровневой обучающей модели на всех уровнях образования.

Также сегодня отмечается тенденция активного роста цифровых сервисов различного формата для обучения практикам в области ответственного потребления и производства. В качестве примеров можно привести такие цифровые платформы как: платформа Клиент – ответственное потребление СБЕР университета², платформа Лига «Ноль отходов» SKOLKOVO³, платформа АСИ Смарттека⁴, платформа 1+⁵, платформа «ЗнайСвоиЦели»⁶ и др.

¹ Краковецкая И. В., Редчикова Н. А. Университетская экосистема в условиях цифровой трансформации // Институциональная трансформация экономики: человек и социум (ИТЭ-ЧС 2021): материалы VII Междунар. науч. конф. (Томск, 21–23 октября 2021 г.). Томск: Изд-во Томского гос. ун-та, 2021. С. 95–96.

² *Клиент*: ответственное потребление. СБЕР университет. URL: <https://sberuniversity.ru/ESG/course/responsible-consumption/>.

³ *Лига* «Ноль отходов» SKOLKOVO. URL: <https://www.skolkovo.ru/events/10072020-otvetstvennoe-potreblenie/>.

⁴ *АСИ* Смарттека. URL: <https://smarteka.com>.

⁵ *Платформа* 1+. URL: <https://nplus1.ru/material/2019/09/13/sustainable-consumption/>.

⁶ *ЗнайСвоиЦели*. URL: <http://sdg.openshkola.org/goal12/>.

Томский государственный университет обладает мощным потенциалом (кадровым, интеллектуальным, материально-техническим, технологическим, информационным и др.), необходимым для формирования на базе вуза многоуровневой модели обучения устойчивому (ответственному) потреблению и производству. И здесь мы можем говорить о целесообразности создания цифровой платформы «Sustainable University: Transform Our Life» и системы цифровых медийных проектов для интеграции модели непрерывного обучения в открытую цифровую экосистему университета, что предоставит возможность вовлечения значительное количества заинтересованных сторон и использования дополнительных эффектов от платформенно-сетевоего партнерства.

В заключение отметим, что результат для каждого из участников процесса будет разным. Преимущество пула цифровых платформ как раз и связано с их адаптацией к потребностям заинтересованных сторон, практикам устойчивого развития и поставленным стратегическим приоритетам государства, университета и его партнеров.

И. С. Кудрявцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цикл управления качеством услуг спортивной организации

Аннотация. Представлен анализ цикла формирования услуг в сфере физической культуры и спорта, предоставляемых муниципальной спортивной организации, а также возможностей внешней среды, позволяющей объединять ресурсы других организаций в целях расширения спектра спортивных услуг.

Ключевые слова: муниципальная спортивная организация; цикл управления качеством услуг, физкультурно-спортивная деятельность.

Совершенствование государственных организаций, которые занимаются обслуживанием населения, направлено не только на повышение качества услуг, которые предоставляются данными учреждениями, но также и на эффективное использование средств, выделяемых из бюджетов различных уровней. Это приводит к тому, что возникает необходимость развития у государственных организаций, занимающихся обслуживанием населения, способности вовремя определять потребности клиентов и максимально удовлетворять их, а также улучшения процессов планирования и разработки бюджета. В связи с чем требуется определение способов, которые позволяют реализовать данные направления.

Предполагается, что качество услуг, которые предоставляются государственными организациями, определяет качество жизни населе-

ния. Это определяется во многих научных работах и документах стратегического планирования на федеральном и региональном уровне.

На современном этапе развития российской государственности одной из наиболее актуальных задач является достижение полного удовлетворения потребностей населения в услугах, которые предоставляются государственными организациями, и их доступность для всего населения. Для борьбы с проявлениями бюрократии необходимо разработать мероприятия, направленные на стандартизацию государственных услуг, устранение несовершенств в законодательной регламентации процесса предоставления услуг, определение способов оценки качества услуг и повышения их открытости.

Постоянное развитие оказания государственными учреждениями услуг, связанными с охраной здоровья, освоением образовательных программ, удовлетворением социальных потребностей, обеспечением занятий спортом и т. д., оказывает влияние на положительное изменение благосостояния населения. Однако, возникает необходимость регулярной оценки качества государственных и муниципальных услуг в этой сфере.

Проблемное поле исследования – качество услуг муниципальных и некоммерческих спортивных организаций – обусловлено тем, что в настоящее время среди представителей мирового научного сообщества не выработано единого мнения относительно того, какие показатели (критерии) следует использовать для оценки качества государственных и муниципальных услуг.

Следует уточнить, что физкультурно-спортивная организация – «юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности». Рынок услуг физкультуры и спорта в основном представлен государственными и муниципальными организациями, а также некоммерческими организациями. Конечной целью эффективного управления государственной физкультурно-спортивной организацией является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

Обслуживание населения, которое осуществляют государственные организации, определяется циклом и методами, которые используются в процессе управления качеством услуг, предоставляемых данными организациями.

Цикл управления качеством услуг, которые предоставляются государственными организациями, включает:

определение основных целей, задач и этапов деятельности, направленной на обеспечение качества услуг;

осуществление и координацию деятельности, направленной на обеспечение качества услуг;

сбор информации о качестве услуг, анализ полученных данных и оценку;

разработку и реализацию мероприятий, целью которых является положительное изменение качества услуг [1].

Далее более детально изучим каждый этап цикла управления качеством услуг, которые предоставляются государственными организациями.

Для определения основных целей и задач деятельности, направленной на обеспечение качества услуг, предоставляемых государственными организациями, анализируется рынок для того, чтобы выявить основные потребности клиентов. На основе данного анализа определяются цели по качеству услуг государственных организаций, после чего планируется совершенствование процесса, в ходе которого осуществляется предоставление государственных услуг населению.

Органы, которые наделены полномочиями государственного контроля, определяют мероприятия, которые направлены на проверку соблюдения установленных требований [2; 4].

Следующий этап является основным, так как именно на нем реализуются различные действия для обеспечения качества услуг, предоставляемых государственными учреждениями, на уровне, который был запланирован на первом этапе.

В ходе второго этапа разрабатываются услуги, которые будут в дальнейшем предоставляться спортивной организацией, на основе положений соответствующего плана. После чего осуществляется деятельность по предоставлению государственных услуг с обеспечением качества, которое определяется планом. Кроме того, на основе оценок потребителей определяются и реализуются мероприятия, направленные на улучшение их качества.

Далее осуществляется сбор информации о качестве услуг от клиентов для того, чтобы оценить качество процесса предоставления услуг со стороны потребителей. При этом анализ и изучение полученной информации может осуществляться как самими государственными организациями, которые предоставляют услуги, так и другими заинтересованными учреждениями.

Одним из способов улучшения качества предоставляемых услуг, в том числе за счет расширения спектра, учета особенностей населения с ограниченными возможностями здоровья, а также инвалидов, является активное взаимодействие с другими организациями, специализирующихся на соответствующих направлениях физкультурно-спортивной деятельности, включая лечебную физкультуру. Фактически установле-

ние таких отношений позволяет некоммерческим муниципальным спортивным организациям приобрести необходимые ресурсы, знания и другие блага, одновременно достигая важных общественных целей и укрепляя сплоченность общества [3].

Важную роль в развитии таких межорганизационных отношений играют доверие, последовательность, баланс и вовлеченность, а также конкретные управленческие механизмы координации межсубъектного взаимодействия, включая модели, основанные на сетевой теории, стейкхолдерском и отношенческом подходах [3]. Совершенно очевидно, что некоммерческие спортивные организации, включая спортивные школы, школы олимпийского резерва и другие организации при активном взаимодействии могут улучшить качество, расширить свою деятельность за счет разнообразия программ/услуг.

Организационная эффективность становится важным аспектом исследования качества управления в некоммерческом спорте, поскольку такие организации являются предметом пристального внимания и повышенного давления с позиций оценки удовлетворенности заинтересованных сторон качеством предоставления услуг на подотчетной и прозрачной основе.

Вопрос разработки и внедрения надежного инструмента управления качеством услуг спортивной организации является несомненно актуальным, поскольку потенциально может помочь руководителям муниципальных спортивных организаций справиться с множеством проблем, с которыми в настоящее время сталкиваются эти организации.

Для того, чтобы результаты, полученные разными организациями, производящими оценку качества предоставляемых услуг, были сопоставимы, должны быть разработаны методики, которые определяют принципы оценки и их публичного оглашения. На основе полученных результатов государственные организации смогут определить основные направления улучшения деятельности по обеспечению качества государственных и муниципальных спортивных услуг, предоставляемых населению.

Библиографический список

1. *Костина С. Н.* Организация предоставления государственных и муниципальных услуг. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 123 с.

2. *Кочерьян М. А., Ваиляева И. В., Воловик Т. В.* Ural region's municipalities: sport infrastructure state analysis // Теория и практика физической культуры. 2019. № 8. С. 81–83.

3. *Кочерьян М. А., Плахин А. Е.* Многофакторная оценка портфелей проектов стратегического сетевого взаимодействия // Вестник НГИЭИ. 2021. № 4 (119). С. 62–70.

4. *Ткаченко Д. В.* Механизм повышения эффективности и качества государственных услуг // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. Т. 82, № 1 (83). С. 380–388.

И. А. Кулькова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы менеджмента инноваций в современной России

Аннотация. Представлены элементы библиометрического анализа публикаций по инноватике в научной базе eLibrary. На основе логического анализа текста публикаций и глубоких интервью с топ-менеджерами пяти российских компаний систематизированы основные проблемы, которые препятствуют развитию инноваций в России.

Ключевые слова: инновационный менеджмент; публикации по инноватике; проблемы инновационного развития; импортозамещение; заинтересованность предпринимателей; отраслевые НИИ.

Инновационное развитие страны является приоритетным направлением решения проблем [3, с. 2], встающих перед экономикой в связи с объявленными санкциями. Уход с российского рынка ряда зарубежных компаний, логистические проблемы показывают острую необходимость мер по импортозамещению, в особенности высокотехнологичных продуктов. Целью исследования является систематизация проблем, препятствующих развитию инноваций, несмотря на достаточное научно-методическое обеспечение.

В качестве методов исследования научных публикаций выступал библиометрический анализ по крупнейшей научной базе данных в России – eLibrary. В качестве объекта поиска были заданы термины «инновация» и «инновационный». Поиск осуществлялся автором по всем публикациям базы в названиях публикаций, в аннотациях и ключевых словах в апреле 2022 г. Для систематизации проблем развития инноваций в России автором был использован логический анализ научных публикаций, а также глубинное интервью с представителями 5 компаний: из Екатеринбурга (3 ед.), Тюмени и Москвы. Интервью проводилось с использованием открытых вопросов.

Были опрошены 3 директора и 2 заместителя директора компаний.

Как показали результаты исследования, тема развития инноваций является достаточно изученной. Всего в базе данных было найдено 27 234 публикации. На рис. 1 представлена динамика публикаций в последние 20 лет.

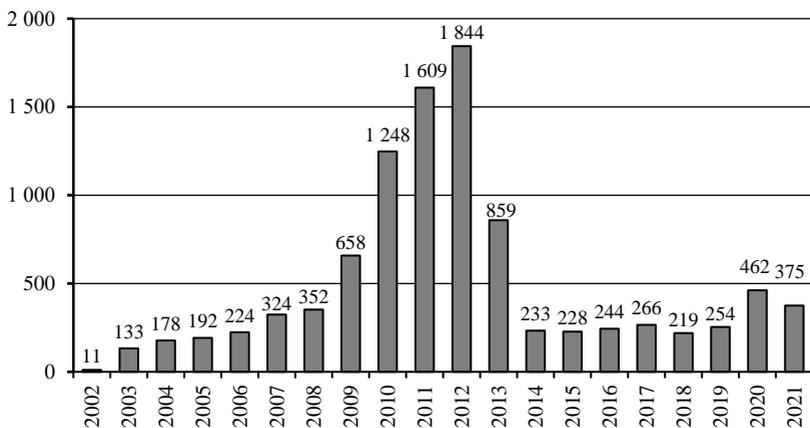


Рис. 1. Динамика публикаций по инноватике в базе данных РИНЦ, ед.

Как видно из информации на графике всплеск публикаций по инноватике приходился в России на период с 2009 по 2013 г. При этом подавляющее большинство публикаций относится к экономическим наукам и организации и управлению (рис. 2).

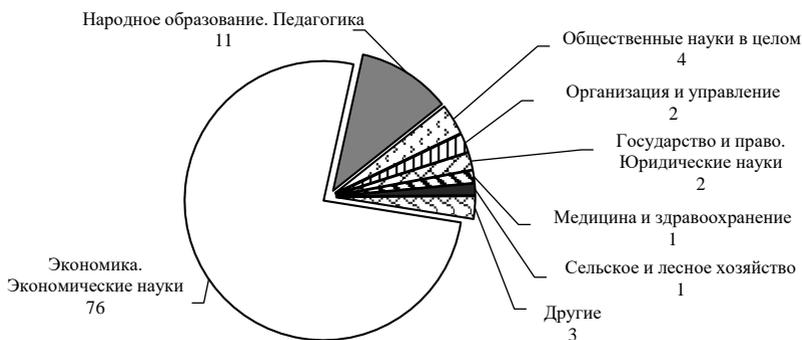


Рис. 2. Структура публикаций по инноватике в базе данных РИНЦ, %

В то же время, несмотря на достаточно глубокую научную проработку вопросов менеджмента инновациями, на практике инновационное развитие пробуксовывает [7]. Так, в 2020 г. доля Российской Федерации в мировом высокотехнологичном экспорте составляла лишь 0,3 %, наибольшую долю составляли Китай, США, Германия, республика Корея и Сингапур. Лидерство России в 2020 г. в высокотехноло-

гичном секторе мирового рынка наблюдалось лишь в ядерных технологиях, где доля страны составляет 16,7 % рынка. Россия производит конкурентоспособные реактивные двигатели (аэрокосмический рынок), ядерные реакторы и их комплектующие, а также тепловыделяющие элементы.

Не только на мировом рынке, но и внутри страны можно констатировать низкий уровень инновационной активности. Так, по результатам анализа показателей инновационности компаний [1], ввиду недостаточности объема статьи приведем динамику лишь одного из них – удельного веса организаций, осуществлявших технологические инновации (рис. 3).

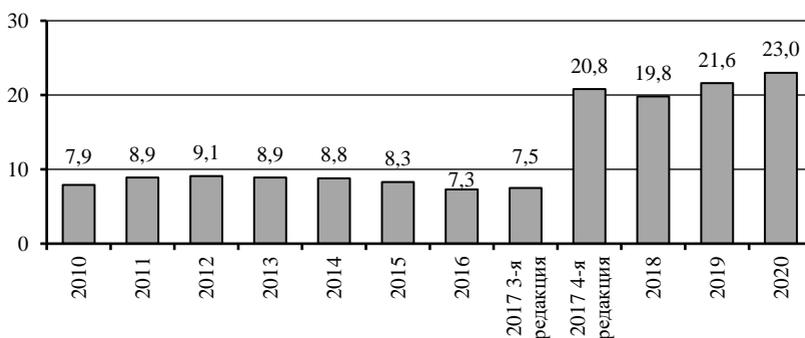


Рис. 3. Динамика удельного веса организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе организаций, %¹

Как можно увидеть из данных рисунка, в 2018 г. изменился Международный стандарт статистического измерения инноваций ОЭСР/Евростата, была утверждена 4-я редакции Руководства Осло, расширившая рамки измерения инноваций, на рисунке это отражено двумя показателями удельного веса в 2017 г. (в соответствии с критериями 3-й и 4-й редакций Руководства). Тогда увеличение с 7,9 % в 2010 г. до 23,0 % в 2020 г. показывает лишь минимальное (в объеме 1 %) изменение данного показателя.

В текущем, 2022 г. наложение рекордного числа экономических санкций на экономику России, по логике, должно способствовать реальному импортозамещению высокотехнологичных товаров, необходимых для производства и жизни, однако, большинство компаний, по-прежнему [5, с. 102], ищут замену страны-импортера.

¹ Рис. 3 и 4 составлены по данным Росстата РФ.

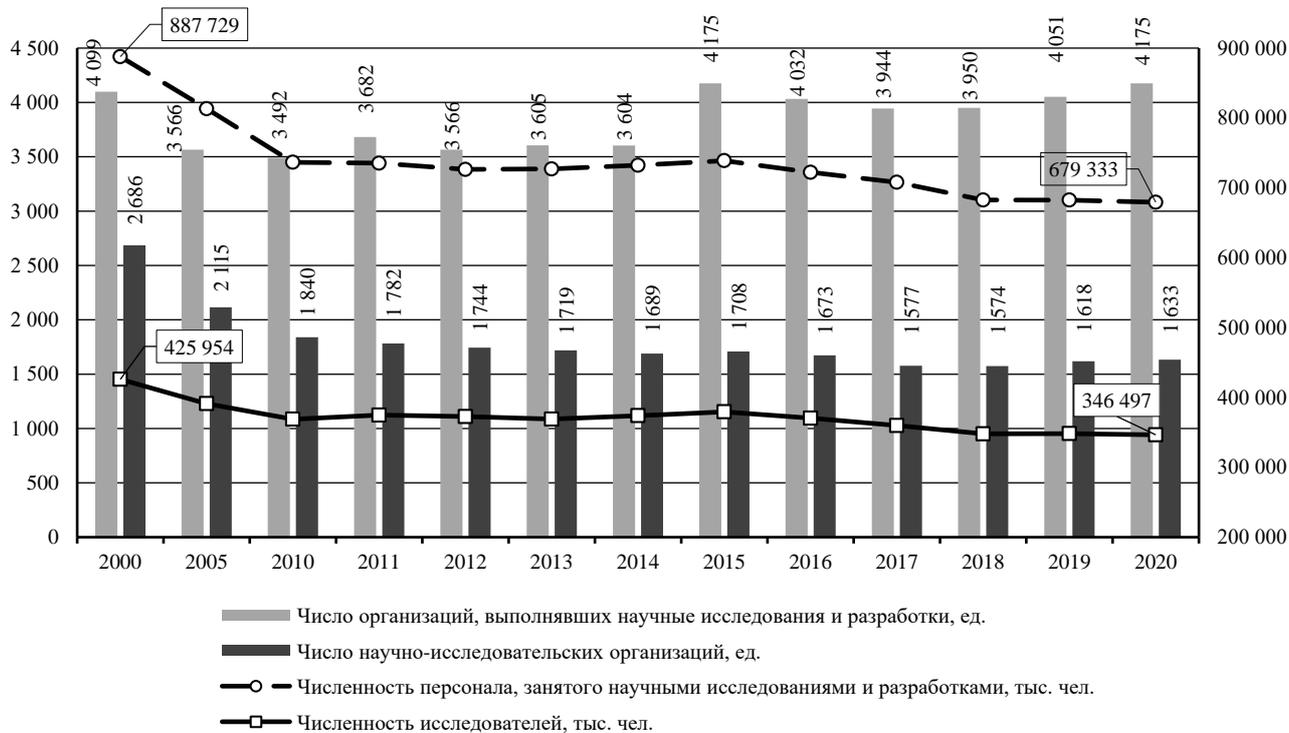


Рис. 4. Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки в РФ, и численность персонала

Анализ причин сложившейся ситуации позволил определить следующие современные проблемы менеджмента инноваций в России:

1. Сокращение количества отраслевых научно-исследовательских институтов и численности исследователей. Отраслевые НИИ выступают связующим звеном между фундаментальной наукой, представленной Российской академией наук, и производством [2, с. 22], поскольку именно такие структуры осуществляют прикладные НИР и опытно-конструкторские разработки, однако их количество продолжает снижаться (рис. 4).

При этом общее число организаций, выполняющих научные исследования, за прошедшие 20 лет увеличилось, однако, это произошло за счет увеличения количества таких организаций в высших учебных заведениях (с 390 в 2000 г. до 969 в 2020 г.), также увеличения организаций промышленности, имевших научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения (с 284 в 2000 г. до 441 в 2020 г.). В то же время число научно-исследовательских организаций сократилось в 1,6 раза, конструкторских организаций – в 1,3 раза, проектно-изыскательских – в 7 раз.

Несмотря на увеличение общего числа организаций, выполнявших научные исследования и разработки, численность работников, занятых такими разработками в России, снизилась на 23 %, снижение непосредственно исследователей составило 20 %. В таких условиях осуществлять масштабные НИОКР просто некому.

2. Отсутствие заинтересованности предпринимателей крупных компаний и отсутствие возможностей у малых предприятий.

Как показывают исследования [4, с. 408] и интервью руководителей, предприниматели не заинтересованы в инновациях, поскольку финансирование инноваций сопряжено с рисками, кроме того, отдача от таких инвестиций, если и появится, то в достаточно отдаленной перспективе. Относительно высокие цены на продаваемые ресурсы и возможности приобрести инновационные продукты в других странах снижают интерес крупного бизнеса к инвестициям в инновации [6]. А мелкие компании обычно не имеют достаточно финансов для проведения НИОКР.

3. Психологический фактор – убежденность, что на западе все товары и изобретения лучше, неверие в собственные силы.

Российские ученые ищут различные пути решения возникших проблем, в том числе предлагается создавать информационную и правовую поддержку стимулирования инновационного труда, льготного налогообложения и кредитования [8], использования кадрового потенциала вузов, государственно-частное финансирование инноваций. Нам

видится, что основную роль в развитии инноваций в России должно играть государство, необходим дальнейший поиск мер, способных решить выявленные проблемы.

Библиографический список

1. *Бабич С. Г., Ключкова Е. Н.* Анализ инновационной деятельности организаций в субъектах Российской Федерации в условиях антироссийских санкций // Экономические науки. 2018. № 159. С. 49–58.
2. *Дасковский М., Поспехов Д.* Стратегия развития. ГНЦ как связующее звено между наукой и производством // Русский инженер. 2021. № 2 (71). С. 22–25.
3. *Кабакова Е. А.* Инновации на рабочих местах: актуальность и перспективы внедрения // Human Progress. 2021. Т. 7, вып. 3. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_3/Kabakova.pdf.
4. *Лёвкина А. О.* Смысловые противоречия в позициях изобретателя и предпринимателя в контексте современной цивилизации // Современные исследования социальных проблем. 2017. № 4-1. С. 394–415.
5. *Максименко М. Н.* Импортозамещение и инновации: новая реальность // Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика: сб. науч. ст. по материалам VI Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 28 сентября 2021 г.). Уфа: НИЦ «Вестник науки», 2021. С. 100–108.
6. *Попадюк Т. Г.* Направления повышения восприимчивости предпринимателей к инновациям // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 11 (93). С. 23.
7. *Чаплыгин С.* Об импортозамещении и «импортозамещении». Технологический ресурс импортозамещения // Компоненты и технологии. 2015. № 9 (170). С. 17–21.
8. *Юльчиева Г. Н.* Некоторые аспекты специфики развития инноваций в современной рыночной среде // Human Progress. 2018. Т. 4, № 4. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_4/Ylchieva.pdf.

Р. Т. Латыпов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

А. В. Ручкин

Уральский государственный аграрный университет, г. Екатеринбург

Н. А. Юрченко

Уральский государственный аграрный университет, г. Екатеринбург

Роль государственного регулирования в развитии малого предпринимательства в Российской Федерации

Аннотация. Анализируются вопросы государственной поддержки и публичного администрирования сферы малого предпринимательства в России и в субъектах Федерации. Обозначены проблемы, связанные с неравномерностью размещения субъектов малого предпринимательства на территории страны.

Ключевые слова: государственное регулирование; публичное администрирование; малое и среднее предпринимательство.

Во всех экономически развитых странах осуществляется государственное регулирование экономики как систематически целенаправленное воздействие на социально-экономические процессы, происходящие в государстве, что объективно обусловлено недостатками рыночных механизмов саморегулирования. Каждая страна проходит свой путь экономического развития и использует различные механизмы в развитии и стимулировании малого предпринимательства, так как любая форма предпринимательской деятельности нуждается в государственной поддержке. Соответственно, по-разному реализуется публичное администрирование в сфере малого предпринимательства, адаптируя инструменты публичной политики к его потребностям.

На современном этапе в Российской Федерации объективно актуализировались вопросы публичного администрирования предпринимательской деятельности, направленного на совершенствование механизмов государственного регулирования сферы малого предпринимательства. В условиях экономических санкций государственное управление общественными отношениями и государственное регулирование национальной экономикой определяет необходимость внедрения новейших управленческих практик, как в системе управления государством и обществом, так и в регулировании экономическими процессами.

С управленческой точки зрения, публичное администрирование – это модификация классического менеджмента в различных сферах жизнедеятельности общества, то есть планирование, организация и мотивация с акцентом на контроль. Формирование и использование различных ресурсов публичного администрирования в сфере малого предпри-

нимательства с целью их эффективного использования органами власти всех уровней, бизнесом и гражданами.

Рассмотрим особенности публичного администрирования сферы малого предпринимательства в рамках современных социально-экономических реалий. Сегодня малое предпринимательство является значительным сектором хозяйственного комплекса страны. В последние годы органами власти предпринималось достаточное количество мер и различных мероприятий, направленных на поддержку этого важного сектора экономики.

Интегральный подход к пониманию публичного администрирования охватывает все сферы взаимодействия власти и общества. В широком смысле, публичное администрирование связано с функционированием всех ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной [1, с. 46].

Публичное администрирование взаимодействует с различными элементами социальной системы, поэтому реализация некоторых функций публичного администрирования с целью развития малого предпринимательства имеет следующее практическое воплощение, представленное в таблице.

Практическая реализация функций публичного администрирования по развитию малого предпринимательства в Российской Федерации [1, с. 49]

Функции публичного администрирования	Практическая реализация
Формирование информационной поддержки и развитие МП	Адаптация законодательной базы, регулирующей производственно-коммерческую деятельность; формирование механизмов и инструментов системы поддержки МП; доступ к публичным закупкам; поддержка развития бизнес-ассоциаций для создания диалога власти и бизнеса
Организация повышения квалификации кадров МП	Государственная политика в сфере высшего и среднего-профессионального образования; программы финансовой поддержки повышения квалификации работников МП
Установление системы льгот и упрощенных процедур для МП	Программы содействия выходу МП на международные рынки; упрощение процедуры торговли; упрощение процедур налогового администрирования
Финансово-кредитная политика	Государственные программы поддержки МП; банковские программы льгот финансирования МП; создание системы защиты средств МП в случае банкротства банка; разработка системы страхования счетов МП;

Функции публичного администрирования	Практическая реализация
	установление ставок налогов и процентов по государственным кредитам; налоговые льготы; установление цен и правил ценообразования; целевые дотации; регулирование валютного курса

Государственная поддержка малого предпринимательства на региональном уровне – это научный инструмент долгосрочного прогнозирования, индикативного планирования, средство решения региональных государственных и межрайонных проблем [4, с. 269]. Основным механизмом по реализации государственной поддержки малого предпринимательства в субъектах Федерации являются региональные программы. Для формирования механизма государственной поддержки малого предпринимательства в субъектах РФ на региональном уровне предлагается применять процессный и программно-целевой подход [2, с. 53].

Методологическое основание механизмов государственной поддержки малого предпринимательства составляют общетеоретические принципы, которые определяют:

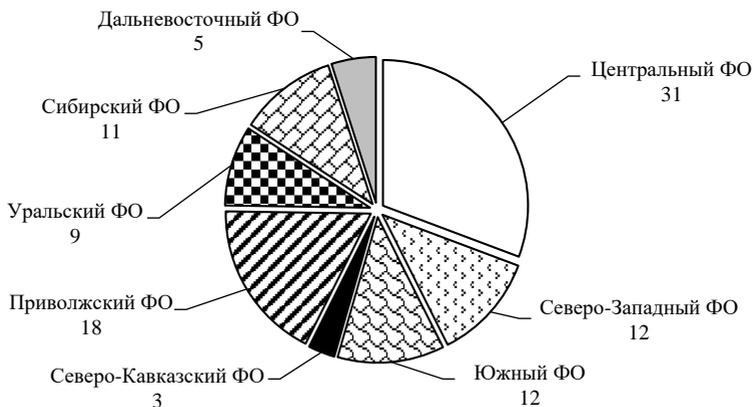
- соответствие характера и уровня развития малого предпринимательства в регионе;

- соответствие целям развития управляемой экономической системы;
- интегрированность разных экономических интересов всех участников хозяйственного процесса;

- обеспеченность мотивации всех участников хозяйственного процесса [1, с. 118].

Рассмотрим процентное соотношение количества малых предприятий в Российской Федерации в разрезе федеральных округов (см. рисунок).

Половина субъектов малого предпринимательства сконцентрирована в Центральном ФО и Приволжском ФО. Затем следуют Северо-Западный, Южный, Сибирский и Уральский федеральные округа и наименьшее количество приходится на Дальневосточный и Северо-Кавказский федеральные округа. Такая диспропорция размещения субъектов малого предпринимательства свидетельствует о крайней неравномерности их размещения на территории страны и не соответствует демографическому, экономическому, сырьевому, научно-техническому и интеллектуальному потенциалу других территорий.



Количество субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации на 1 января 2020 г., % [3]

В Уральском федеральном округе сформирована система поддержки малого и среднего бизнеса [3], зарегистрировано 508 245 субъектов малого предпринимательства, в которых задействовано 1 312 408 работников, т. е. в среднем в субъекте малого предпринимательства работает 2,58 чел.¹

Наиболее развито малое предпринимательство в Свердловской области. Регион находится на пятом месте в стране по количеству субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). К 2024 г. планируется увеличить вклад МСП в валовый региональный продукт с 31 до 36 %. Основные направления развития малого предпринимательства определены в Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области на период до 2035 г. и в Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.² В областной программе «Пятилетка развития Свердловской области» на 2017–2020 гг. (в ред. Указа Губернатора Свердловской области от 12 февраля 2021 г. № 61-УГ) были определены пять шагов для достижения целей в развитии малого и среднего предпринимательства:

установление прямой взаимосвязи МСП с главой региона;

¹ Единый государственный реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Официальный сайт ФНС России. URL: <https://ofd.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 12.04.2022).

² Стратегические направления развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области на период до 2030 года (утв. Губернатором Свердловской области 21 декабря 2015 г.).

повышение доли продукции МСП в государственных и муниципальных закупках;

поддержка лучших проектов через финансирование и обучение будущих предпринимателей;

ослабление административной и налоговой нагрузки на бизнес;

облегчение доступа на рынок уральским производителям.

Одной из актуальных проблем в развитии малого и среднего предпринимателя, особенно начинающего, является налогообложение. В Свердловской области предусмотрено сокращение налогового бремени для первично зарегистрировавшихся предпринимателей УСН (упрощенная система налогообложения) с 6 до 1 %.

Таким образом, со стороны органов власти Свердловской области постоянно осуществляется поддержка малого и среднего предпринимательства, что обеспечивает занятость почти трети экономически активно населения региона.

Библиографический список

1. *Государственное* регулирование малого бизнеса / Я. Я. Кайль, Е. В. Зудина, Р. М. Ламзин [и др.]. Волгоград: ВолГУ, 2016. 254 с.

2. *Кулинченко В. Ю., Татарина М. Н.* Региональные программы субъектов малого предпринимательства // NovaInfo.Ru. 2018. Т. 1, № 79. С. 48–55.

3. *Мурыгина Л. С., Самарина С. Л.* Малый и средний бизнес в УрФО // Экономические исследования и разработки. 2016. № 5. С. 24–33.

4. *Харыбин Д. Е.* Основные направления государственной поддержки малого предпринимательства в регионе // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Орел, 7 декабря 2018 г.). Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2018. С. 268–269.

Е. И. Маковкина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

О концепции бренд-активизма

Аннотация. Рассматривается термин «бренд-активизм», уделяется внимание растущей тенденции брендов, занимающих активную противоречивую социальную или политическую позицию. Структурируется и подчеркивается отличие бренд-активизма от других похожих концепций.

Ключевые слова: бренд-активизм; маркетинг; бренд; потребители.

Маркетинг – это деятельность, направленная на развитие благоприятных, приносящих прибыль компании, отношений с клиентами. Осуществляя различные маркетинговые мероприятия, маркетологи

стремятся привлечь новых клиентов, поддерживая и развивая существующие отношения с ними, повышая ценность для клиентов в долгосрочной перспективе. В условиях насыщенного рынка для компаний стало особенно важно выделиться из множества брендов, чтобы добиться успеха. Это стало достаточно трудным, так как современные потребители предъявляют более высокие требования, чем предыдущие поколения. Потребители более социально осведомлены, образованы и идеалистичны. Это заставляет их выйти за рамки маркетинга, который фокусируется исключительно на ценах и качестве. Клиенты ожидают от компаний информации о происхождении товаров, воздействии на окружающую среду и корпоративной ответственности перед обществом. В последние годы интерес к корпоративной социальной ответственности (КСО) среди населения значительно возрос. Бренд-активизм считается концепцией, которая фокусируется на социально-политическом спектре, получившая свое развитие из корпоративной социальной ответственности. Интерес к данной концепции в настоящее время также возрастает. Это многообещающая тенденция, поскольку крупные бренды и более мелкие бренды начинают освещать социальные проблемы и используют маркетинг в качестве инструмента для информирования об этом.

Потребители желают, чтобы компании несли ответственность за свои обязанности в обществе, поскольку они являются крупными игроками на рынке. В интересах компаний поддерживать то, чему привержены их потребители, чтобы выстроить более прочные отношения способствующие продвижению бренда. Когда компании нейтрально относятся к социально-политическим вопросам, которые волнуют их целевую аудиторию, потребители предпочитают дистанцироваться. Реклама, которая не соответствует ожиданиям потребителей, может привести к тому, что потребители сочтут контент разочаровывающим и раздражающим, что затем создаст более негативный имидж компании. Также существует риск того, что бренд-активизм окажет разрушительное воздействие на фондовый рынок и цены акций, если действие или заявление не будут приняты потребителями, что является негативным эффектом с точки зрения акционеров. Однако, даже если заявленная брендом точка зрения соответствует ожиданиям потребителей, остается проблема, заключающаяся в том, что потребители могут скептически относиться к данному типу маркетинга. Подлинность действий компании может быть поставлена под сомнение, у потребителей может возникнуть ощущение, что бренд занимает определенную позицию только из-за коммерческих интересов.

Бренд-активизм – это маркетинг, направленный на сообщение определенной социально-политической позиции [3]. Обычно термин

используется для брендов, которые выступают против социальных, экологических и глобальных проблем. Бренд-активизм – это концепция, которая получила свое развитие из корпоративной социальной ответственности и управления взаимоотношениями с клиентами [4]. Однако следует четко понимать, что это не одно и то же, поскольку бренд-активизм движим фундаментальной заботой о самых насущных проблемах, стоящих перед обществом. Это инструмент, который может оказать влияние на общество в целом, формируя сообщества единомышленников, которые способствуют позитивным изменениям для человечества.

Поскольку бренд-активизм – это новое явление, которое только недавно вошло в академические круги, стоит понимать различия между бренд-активизмом и другими концепциями (см. таблицу).

Сравнение бренд-активизма с другими концепциями

Термин	Описание	Наличие спорной темы/причины	Основная аудитория	Метод поддержки
Бренд-активизм	Компании, занимающие публичную позицию по вызывающему разногласия социально-политическому вопросу и стремящиеся содействовать или препятствовать улучшению положения в обществе [4]	Да	Потребители	Пропаганда. Реклама. Внутренняя практика
Корпоративная социальная ответственность (КСО)	Деятельность компании, направленная на благо общества (решение социальных или экологических проблем) и создание положительных ассоциаций с брендом [1]	Нет	Потребители	Финансовый вклад. Реклама. Внутренняя практика
Корпоративный социальный маркетинг	Маркетинговая деятельность, направленная на изменение поведения целевой группы. Мероприятия должны способствовать улучшению общества и создавать положительные ассоциации с брендом [2]	Нет	Потребители	Реклама
Маркетинг социально значимой проблемы	Пожертвование определенной суммы от продажи определенных продуктов и (или) в течение определенного времени [2]	Нет	Потребители	Финансовый вклад. Реклама
Корпоративная филантропия	Гранты и пожертвования на благотворительность [2]	Нет	Причина/ потребители	Финансовый вклад

Термин	Описание	Наличие спорной темы/причины	Основная аудитория	Метод поддержки
Лоббизм	Попытки повлиять на политику, решения или действия, способствующие получению прибыли [1]	Иногда	Правительство/индустрия	Пропаганда

Бренд-активизм как стратегия направлена на воздействие на потребителей с помощью кампаний, разработанных на основе политических ценностей. Это включает в себя преобразование в управлении коммуникациями организаций и обязанностях социальной политики, направленных на оказание положительного воздействия путем решения проблем, которые необходимо решить, и изменений, которые необходимо осуществить в обществе [3].

Когда бренды успешно решают проблему, которая резонирует с их целевым рынком, потребители, скорее всего, будут оказывать поддержку различными способами, например, предлагая поддержку в социальных сетях, покупая товары или услуги бренда или делая пожертвования на дело или проблему. Однако, поскольку бренд-активизм является новой концепцией, недостаточно изучены реакции потребителей на инициативы бренд-активизма и о том, что это означает для дела или проблемы, за которую выступает бренд. Однако без какого-либо финансового вклада со стороны бренда реакция потребителей на приобретение товаров или услуг бренда не влияет напрямую на причину или проблему. Более того, если активность бренда не включает призыв потребителя к действию (например, сделать пожертвование), эта активность может не оказать ощутимого влияния на саму причину бренд-активизма.

В настоящее время неясно, как различные формы бренд-активизма способствуют разным формам реакции потребителей. Когда бренды согласовывают проблему посредством активности бренда, по определению, у них есть желание спровоцировать социальные изменения. Однако без четкого понимания того, какие действия потребителейощряются, может оказаться, что бренд пользуется маркетинговыми преимуществами кампании, не оказывая значимого или пропорционального воздействия на причину.

Библиографический список

1. *Hydock C., Paharia N., Weber T. J.* The consumer response to corporate political advocacy: a review and future directions // *Customer needs and solutions*. 2019. Vol. 6, no. 3. P. 76–83.

2. *Kotler P., Lee N.* Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “corporate social marketing” leads the pack // *Social marketing quarterly*. 2005. Vol. 11, no. 3-4. P. 91–103.

3. *Manfredi-Sánchez J. L.* Brand activism // *Communication & Society*. 2019. Vol. 32, no. 4. P. 343–359.

4. *Sarkar C., Kotler P.* Brand Activism: From Purpose to Action. Idea Bite Press, 2018. 210 p.

О. Г. Мельчекова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управленческое консультирование: необходимость и проблемы реализации в современных экономических системах

Аннотация. Показана актуальность управленческого консультирования в деятельности современных экономических систем. Представлены подходы к содержанию управленческого консультирования и особенности его применения в современных условиях. Обозначена необходимость подготовки квалифицированных кадров для повышения эффективности управленческого консультирования.

Ключевые слова: управленческое консультирование; экономическая система; специалист-консультант.

Современные экономические системы (предприятия и организации) работают в реальных условиях, характеризующихся прямым воздействием множества факторов, зачастую негативного характера, уровень влияния и масштаб последствий которых предвидеть заранее бывает достаточно затруднительно.

Указанные обстоятельства определяют необходимость обеспечения постоянной готовности предприятий и организаций к работе в быстро меняющихся условиях, что, в свою очередь, вызывает насущную потребность поиска новых подходов к управлению современными экономическими системами, адекватных решению задач обеспечения всесторонней устойчивости бизнеса. Исследования показывают, что значительную помощь в решении подобного вида задач может оказать управленческое консультирование [2; 5].

Управленческое консультирование как вид деятельности направлено на устранение недостатков, выявленных в процессе мониторинга, анализа и оценки деятельности экономических систем, в целях повышения эффективности работы, как действующих, так и вновь создаваемых предприятий, и организаций, что характеризует данный процесс как действенный инструмент совершенствования механизмов управления экономическими системами, и, как следствие, – повышения эффек-

тивности их работы в целом. Данное обстоятельство предопределяет актуальность более широкого применения приемов управленческого консультирования, внимательного изучения их содержания и опыта практического внедрения.

В теории и практике современного управленческого консультирования имеются различные подходы к пониманию его сущности и содержания, а также к представлению основ его осуществления [1; 6; 7; 8].

С одной стороны, «под консультированием понимается форма оказания помощи в отношении содержания, процесса, структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задач, но помогает тем, кто отвечает за это». «Вы занимаетесь консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но непосредственно не руководите выполнением... Большинство штатных работников в сущности являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют». «Так, менеджер может выступить в роли консультанта, если решит дать совет коллеге или даже подчиненным, вместо того чтобы руководить и давать приказания» [8, с. 16].

С другой стороны, управленческое консультирование понимается как «служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений [8, с. 16]. «Человек становится консультантом по вопросам управления, когда накапливает ...значительные знания различных управленческих ситуаций и приобретает навыки, необходимые для решения проблем...» [7, с. 9].

Имеется мнение, что «управленческое консультирование является разновидностью экспертной помощи руководителям организаций в виде решения задач совершенствования управления в динамичных условиях производственной деятельности» [8, с. 5]. Некоторые консультанты занимаются решением общих проблем управления: разработкой стратегии и тактики деятельности экономических систем; созданием или совершенствованием организационных структур управления; внедрением инноваций; оптимизацией процессов принятия и реализации управленческих решений; повышением эффективности применяемых методов, функций, стилей управления и др. Другие оказывают содействие при решении специфических для каждой экономической системы задач, обусловленных: подготовкой кадров; разработкой систем контроля, обеспечения качества выполняемых работ; внедрением системы документооборота и др.

Имеются различия во взглядах по поводу взаимодействия консультантов и сотрудников клиентских организаций, а также существуют разногласия по методологическим основам выявления и анализа управленческих проблем [1; 6; 7; 8].

В общем виде, сущность и содержание выполняемых работ по управленческому консультированию можно иллюстрировать следующими высказываниями: «Мастерство консультанта заключается в том, чтобы дать правильный совет, правильным образом, нужному лицу и в нужное время. Клиенту следует научиться грамотно использовать совет консультанта» [7, с. 10]. «Золотое правило консультирования – создание и поддержание истинного отношения сотрудничества «клиент-консультант» [6, с. 61]. «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 этой связи, можно отметить некоторые особенности данного вида деятельности, вызывающие определенные проблемы в его практической реализации [4].

Во-первых, специалисты – консультанты, выявляя и оценивая проблемные ситуации и предлагая способы эффективного, по их мнению, выхода из них, принимая при этом на себя ответственность за содержание и приемлемость намечаемых действий, излагают возможные варианты решения проблем лишь в виде советов и рекомендаций, не обладая правами и полномочиями принимать необходимые управленческие воздействия, отдавать распоряжения и указания для реализации предложенных мероприятий по изменениям в работе исследуемых объектов.

Во-вторых, на практике возникают определенные трудности, связанные с отсутствием, по тем или иным причинам, свободного доступа специалистов-консультантов к необходимой им информации. В то же время предоставленные им данные могут как в полной мере соответствовать по своему содержанию запросам консультантов, так и определенным образом искажаться или быть скрытыми сотрудниками клиентских организаций, не желающими полностью раскрывать достоверную информацию. При этом в клиентских организациях, как правило, имеются сведения, содержащие информацию о коммерческой тайне, вследствие чего отсутствует возможность добиваться их полного представления, что, в свою очередь, может определенным образом сказаться на качестве проводимого исследования.

В-третьих, сотрудники клиентских организаций могут настороженно или с долей скептицизма относиться к предложениям специалистов-консультантов, полагая, что они, как «сторонние люди» не смогут полностью разобраться в истинных причинах и проявлениях возника-

ющих проблем и предложат клиентам « типовые » решения, внедрение которых не позволит достичь желаемых целей.

В-четвертых, некоторые клиентские организации не считают приемлемым тратить значительные суммы вознаграждений за услуги консультантов, так как сотрудники клиентских организаций, как правило, сами реализуют все рекомендованные консультантами мероприятия, и тем самым, как они полагают, в значительной степени самостоятельно добиваются нужных результатов.

В-пятых, специалисты-консультанты иногда сталкиваются с « непростыми » и « запутанными » межличностными и неформальными отношениями внутри клиентских организаций, содержание и характер которых не отражаются в официальных документах, но могут достаточно весомо, порой – и негативно, влиять на конечные результаты работы, как организации в целом, так и отдельных ее элементов. Такая ситуация требует от специалистов-консультантов особых навыков общения, знаний психологии, мотивов поведения людей и др.

Это позволяет сделать вывод о том, что специалисты-консультанты, помимо профессиональных знаний в области управления, должны владеть умением взаимодействовать с клиентскими организациями при выполнении совместных проектов, знанием основ межличностного общения и пр. [3].

Одним из направлений достижения такого рода целей, на наш взгляд, могло бы стать дополнение вузовского обучения практическими занятиями по выявлению, анализу и оценке управленческих проблем, и управленческому консультированию непосредственно в режиме действующих предприятий и организаций на базе создания консультационных центров с участием крупных учебных заведений высшего образования.

К достоинствам подобных центров можно отнести: возможность получения студентами вузов (бакалаврами, магистрами) в режиме действующих экономических систем теоретических и практических знаний и опыта, необходимых для проведения исследований с целью выявления проблем производства и управления в режиме действующих экономических систем, что, несомненно, положительно скажется на формировании профессиональных компетенций обучающихся в соответствии с требованиями образовательных стандартов подготовки специалистов.

Вовлечение студентов высших учебных заведений в процессы по управленческому консультированию на базе консультационных центров с участием учебных заведений высшего образования способствовало бы решению задач подготовки квалифицированных специалистов-менеджеров и в целом было бы направлено на повышение профессионального уровня управленческих кадров.

Библиографический список

1. *Васильев Г. А., Деева Е. М.* Управленческое консультирование: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 255 с.
2. *Мельчекова О. Г.* Диагностика управления и управленческое консультирование: предпосылки эффективного менеджмента // Гуманитарный научный вестник. 2021. № 4. С. 142–147.
3. *Мельчекова О. Г.* Управленческое консультирование: образовательные аспекты подготовки кадров // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 72-7. С. 60–64.
4. *Мельчекова О. Г.* Теория и практика управленческого консультирования // Экономика и предпринимательство. 2021. № 3 (128). С. 1104–1107.
5. *Мельчекова О. Г.* Управленческое консультирование: фактор повышения эффективности менеджмента // Менеджмент: теория и практика. 2021. № 1-2. С. 17–23.
6. *Рапопорт В. Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988. 127 с.
7. *Соколова М. М.* Управленческое консультирование: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 215 с.
8. *Управленческое консультирование*: пер. с англ.: в 2 т. М.: СП «Интерэксперт», 1992. Т. 1. 318 с.

З. В. Нестерова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие бренда компании для укрепления ее конкурентных позиций на рынке

Аннотация. Развитие маркетинговой деятельности и влияние бренда организации на прибыль компании в век цифровых технологий крайне важно. Сегодня на многих рынках, в особенности реализующих продукты питания, наблюдается серьезная конкуренция, характеризующаяся большим количеством продавцов, предлагающих достаточно широкий выбор товаров. В статье аргументируется тезис, что для укрепления своих позиций на рынке компаниям необходимо развивать собственный бренд, который позволит предприятию дифференцироваться от конкурентов и увеличить свою прибыль в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: маркетинг; бренд; покупатель; компания; продвижение.

Развитый, популярный, узнаваемый покупателем бренд, является конкурентным преимуществом компании.

Для укрепления своей позиции на рынке компании необходим сильный бренд, который помогает поддерживать предприятию отношения со всеми субъектами рынка и является конкурентоспособным преимуществом. Основу успешности бренда составляет доверие потребителей.

В целом бренд – это то, как воспринимает покупатель компанию, а именно образ (знак, дизайн), эмоциональная выгода потребителя, определенный уровень качества¹.

В силу большой многогранности рынка, огромной степени охвата аудитории, крайне важно грамотное управление брендом на розничном рынке продовольствия.

По итогам 2021 г. оборот розничной торговли в РФ вырос более чем на 15 % и превысил 39 трлн р., в том числе непродовольственных товаров – на 19,5 %, до 21,6 трлн р., а продуктов питания – более чем на 11 % до 18,4 трлн р. Оборот продовольственного ритейла в сопоставимых ценах в 2021 г. вырос более чем на 2,1 %, на 700 крупнейших торговых сетей FMCG приходилось более 55 % оборота розничной торговли продуктами питания, в том числе на TOP-10 – около 38 %².

2021 г. внес существенные изменения в способы покупки разного рода товаров, компании, реализующие продукты питания и товары первой необходимости, ускорили развитие online-продаж. При этом, повышается значимость IT технологий, автоматизация бизнес-процессов с использованием big data, развитие программ лояльности. В условиях активизации инфляционных процессов ритейлеры активно трансформируют форматы: лидеры рынка X5 и «Магнит» запустили сети жестких дискаунтеров, а крупнейший оператор в этом сегменте «Светофор» стал лидером по приросту площадей и за 2021 г. увеличил количество торговых объектов в России более чем на 1100, а продажи – на 45 %³.

По данным Росстата, оборот розничной торговли в феврале 2022 г. составил 3245,4 млрд р., или 105,9 % (в сопоставимых ценах) к соответствующему периоду предыдущего года, в январе-феврале 2022 г. – 6458,8 млрд р., или 104,7 %. В феврале 2022 г. в структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачные изделия составил 47,6 %, непродовольственных товаров – 52,4 % (в феврале 2021 г. – 48,2 % и 51,8 % соответственно)⁴.

В условиях сложной эпидемиологической ситуации, ритейлеры стали более активно развивали сервисы, которые помогают исключить

¹ Дорожков Н. Д., Купчинская Ю. А. Технологии создания позитивного бренда, увеличивающего стоимость организации // Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 3. С. 34–37.

² Розничная торговля Food и потребительский рынок России 2022 года. URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-gynkov/page.php?ID=213536> (дата обращения 07.05.2022).

³ Там же.

⁴ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 07.05.2022).

или снизить очные встречи продавца и покупателя. Российские потребители стали заказывать продукты в Интернете гораздо чаще. До этого покупали в интернет-магазинах, в основном, непродовольственные товары, такие как одежда, косметика, электроника и пр. Растет степень доверия покупателей и к российским площадкам электронной торговли. По статистическим данным Ассоциации компаний интернет-торговли, 87 % от общего объема всех интернет-покупок на российском рынке в 2021 г. приходится на отечественный ретейл; в 2021 г. доля интернет-торговли увеличилась на 12 % по сравнению с 2020 г.¹

Торговая сеть «Пятерочка» – хорошо известный бренд, реализующий продукты питания. Сейчас компания присутствует в 28 регионах страны².

Покупатель новой современной ТС «Пятерочка» – это рациональный потребитель, он не любит переплачивать необоснованно, ему нужен магазин на каждый день, комфортный, чтобы получать удовольствие от покупки в ближайшей доступности, с соотношением цена/качество с широким ассортиментом и свежими товарами. Если еще в 2017 г. основной целевой аудиторией ТС «Пятерочка» были пенсионеры, то сегодня, после проведения мероприятий по развитию бренда компании целевая аудитория несколько изменилась. Сейчас ТС «Пятерочка» ориентируется на практичных покупателей разного возраста, которые нацелены совершать быстрые покупки вблизи от дома по невысоким ценам, поэтому компания старается расширять свою сеть магазинов у дома, обеспечивая присутствие своих магазинов на территории различных муниципальных образований.

Работая на высоко конкурентном рынке, компания «Пятерочка» постоянно занимается развитием своего бренда. Для повышения своей конкурентоспособности компания использует следующие мероприятия³:

в 2019 г. утверждена новая концепция развития ТС. Этой концепцией предусматривается изменение внешнего вида магазинов, за счет более качественного ремонта, современного дизайна. Цель – создание современного торгового предприятия, где можно удобно совершать покупки с использованием новых технологий торговли;

использование инноваций, которые помогут в дальнейшем улучшить качество обслуживания покупателей, например: внедрение тер-

¹ *Фуд-ретейл* в 2022 году: анализ рынка и прямых коммуникаций с клиентом. URL: <https://retail-loyalty.org/articles/fud-reteyl-v-2022-godu-analiz-rynka-i-priamykh-kommunikatsiy-s-klientom/> (дата обращения: 07.05.2022).

² *Магазин Пятерочка*. Официальный сайт 5ka.ru. URL: <https://o5ka.ru/site> (дата обращения: 07.05.2022).

³ Там же.

миналов самообслуживания; использование электронных ценников, которые постоянно могут корректироваться по беспроводной сети, что помогает избегать спорных ситуаций с возможным расхождением цен; видео мониторинг товаров на полках магазинов, использование «умных весов» с функцией автоматического распознавания продуктов;

благотворительная деятельность, например, продовольственная акция «Корзина доброты»;

использование концепции социально-этичного маркетинга, например, переработка отходов упаковки, которую производит магазин;

совершенствование работы с поставщиками в результате которой, выбираются поставщики, предлагающие более качественную продукцию, установлены внутри магазинные стандарты качества, повысилась скорость выполнения заказов, изменились графики доставки товаров;

постоянное совершенствование программы лояльности «Пятерочка помогает» (Выручай-карта) с дальнейшим развитием персонализированных предложений. ТС планирует переходить от «программы лояльности» к «программе вовлеченности».

Для того, чтобы повысить свою конкурентоспособность на рынке, сохранить уже существующих клиентов, а также привлечь новых, особенно более молодой аудитории, ТС «Пятерочка» активно работает над развитием своего бренда. Так, даже в условиях пандемии, ТС «Пятерочка» не отказалась от наружной рекламы, запустила службу доставки, предоставила скидку на первые онлайн заказы, продолжила вести социальные сети и занималась интернет-продвижением. Компания стремится удовлетворять потребности своих клиентов, создать образ экологичного и заботящегося о своих потребителях бренда.

С. В. Новиков

Уфимский государственный авиационный технический университет, г. Уфа

Экономические выгоды высшего образования

Аннотация. Статья посвящена вопросам оценки затрат и выгод от получения высшего образования частными лицами. В качестве метода исследования использовался анализ статистических данных. Результаты показывают существенные различия между странами в соотношении затрат и выгод, обусловленных различной политикой ресурсного обеспечения системы высшего образования.

Ключевые слова: экономика образования; затраты; выгоды; услуги высшего образования.

Теоретические обоснования эффективности системы образования уходят корнями в прошлое и базируются на трудах таких экономистов

как А. Смит, К. Маркс и др. Исследователи отмечают важность образования как основы экономики, позволяя получить как индивидуальную эффективность, так и общественную, выражающуюся в росте производительности труда, интеллектуальном развитии населения, увеличении прибыли отдельных компаний, росте валового внутреннего продукта и др.

Так, российский ученый Н. Г. Чернышевский отмечал, что такой существенной значимости как развитие мысли не может быть достигнуто в результате совершенствования таких факторов производства как земля, почва, капитал, климат и других физических основ производства.

Однако проблематика количественного измерения экономической эффективности получения высшего образования остается актуальной проблемой современности. Согласно исследованиям лауреата Нобелевской премии по экономике, американского ученого Г. Беккера более высокий уровень доходов выпускника вуза, определяемый как дисконтированная за время трудовой жизни разница между зарплатой специалиста с высшим образованием и без, может быть сопоставлен с затратами, понесенными индивидом при получении высшего образования. Однако данная позиция не позволяет в полной мере сделать вывод о том, какова социально-экономическая эффективность системы высшего образования с точки зрения государства и национальной экономики в целом.

Несмотря на наличие разных точек зрения в научной литературе, тем не менее многие исследователи сходятся во мнении о том, что вложения в образование представляют собой инвестиции в человеческий капитал. При этом основными экономическими мотивами принятия решения индивида о выборе того или иного варианта получения высшего образования, а также возможного временного отказа от трудоустройства, становятся более высокие шансы на последующее трудоустройство и ожидание более высоких заработков.

Национальные экономики в свою очередь выигрывают от наличия высокообразованных людей, формирующих высококвалифицированные рабочие места с высокой производительностью за счет как получения продукта с большей добавленной стоимостью, обусловленной наукоемкостью и инновационностью технологий производства, так и повышения уровня налогов на доходы и социальных отчислений.

Поскольку положительные экономические эффекты от системы высшего образования проявляются как на микро, так и на макроуровне, весьма значимым становится научный поиск систем измерения и оценки данных эффектов. Проявление положительных экономических эффектов во многом зависит от конкретных экономических, рыночных

и институциональных условий в каждой стране, а также от социальных и культурных факторов. Кроме того, экономические эффекты от функционирования всей системы высшего образования включают разнообразные как экономические результаты, включая повышение производительности труда и соответствующий рост валового внутреннего продукта, так и социальные результаты, такие как здоровье или социальное благополучие граждан [2; 3].

Весьма интересным с методической точки зрения представляется международный мониторинг соотношения затрат и экономических выгод от получения высшего образования для физических лиц и государства, формируемый на постоянной основе Организацией экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD).

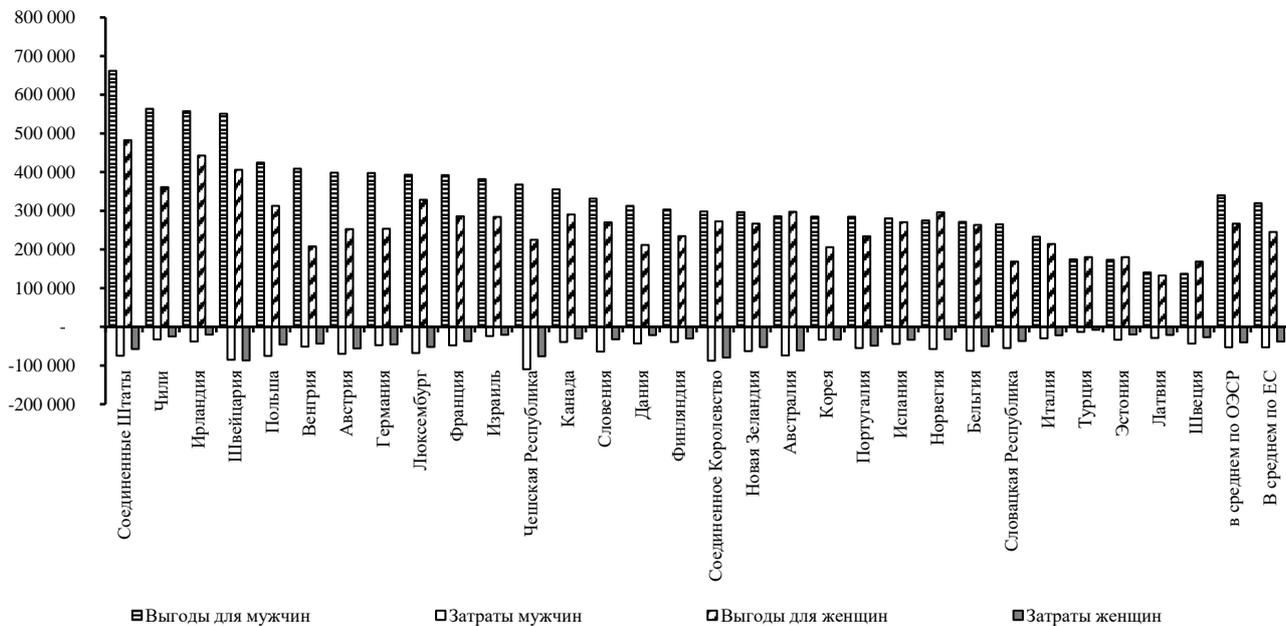
Следует отметить, что показатели затрат и выгод оцениваются в гендерном разрезе, что с одной стороны позволяет сделать дополнительные выводы относительно результативности высшего образования для мужчин и женщин, а – с другой уводит в область физиологических особенностей полов, влияющих на работоспособность, производительность труда, продолжительность трудовой деятельности, срок выхода на пенсию и другие гендерные параметры.

В исследовании OECD 2021 г. представлены затраты и экономические выгоды от получения высшего образования для физических лиц по данным за 2018 г. (см. рисунок). Как свидетельствуют данные, наблюдается существенная дифференциация в отдаче на инвестиции физических лиц в образование в разных странах. Для наглядности можно рассчитать показатель, отражающий отношение выгод от получения образования и затрат (табл. 1).

При этом можно наблюдать, как было отмечено выше, и гендерное неравенство в эффективности получения высшего образования в отдельных странах.

Так, например, в Венгрии мужчина в среднем получает отдачу на каждый вложенный доллар США в образование в размере 8, а женщина только 5. Обратная ситуация наблюдается в Словении, Дании, Италии и других странах.

По данным рисунка видно, что общие затраты на получение высшего образования существенно различаются в разных странах мира. В Турции самые низкие средние общие расходы – 13 200 долл. США для мужчин и 7 500 – для женщин, в то время как в Швейцарии и Чешской Республике наблюдаются самые высокие расходы, 85 100 (86 600) и 109 500 (79 500) долл. США соответственно.



Затраты и экономические выгоды от получения высшего образования для физических лиц, 2018 г., долл. США,¹

¹ Источник: *OECD (2021), Education at a Glance 2021: Private costs and benefits for a man or a woman attaining tertiary education (2018)*. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/private-costs-and-benefits-for-a-man-or-a-woman-attaining-tertiary-education-2018_9a367fc4-en (дата обращения: 05.05.2022).

Таблица 1

**Индивидуальные финансовые выгоды в эквиваленте на 1 долл. США, вложенный в высшее образование,
для мужчин и женщин**

Пол	Чили	Израиль	Ирландия	Турция	Канада	США	Корея	Германия	Франция	Венгрия	Италия	Финляндия	Дания	Швейцария	Испания	Люксембург	Австрия	Польша	Португалия	Словения	Эстония	Латвия	Словацкая Республика	Норвегия	Новая Зеландия	Бельгия	Австралия	Соединенное Королевство	Чешская Республика	Швеция	В среднем по ОЭСР	В среднем по ЕС
Мужчины	17	16	15	13	9	9	9	8	8	8	8	8	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	6	6
Женщины	15	14	22	24	10	8	6	6	8	5	10	8	10	5	8	6	5	7	5	8	9	6	5	9	5	5	5	3	3	6	7	7

Таблица 2

Фрагмент оценки затрат и выгод государства по мужчинам, получающим высшее образование, 2018 г., долл. США

Страна	Прямые затраты (1)	Упущенные налоги (2)	Всего расходы (3) = (1) + (2)	Распределение выгод от поступлений (с учетом эффекта занятости)		Всего выгоды (6) = (4) + (5)	Чистая выгода (7) = (6) + (3)
				Эффект подоходного налога (4)	Эффект социального вклада (5)		
Австралия	-29 100	-8 200	-37 300	155 800	0	155 800	118 500
Австрия	-73 100	-23 600	-96 700	200 400	114 600	315 000	218 300
Бельгия	-61 200	-32 400	-93 600	225 200	85 400	310 600	217 000
Канада	-44 000	-10 600	-54 600	131 800	16 500	148 300	93 700

Примечание. Источник: *OECD (2021), Education at a Glance 2021: Public costs and benefits for a man attaining tertiary education (2018)*.
URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/private-costs-and-benefits-for-a-man-attaining-tertiary-education-2018_a929351e-en (дата обращения: 07.05.2022).

Представленные данные были скорректированы с учетом паритета покупательной способности, и поэтому они обеспечивают сопоставимую меру финансовых усилий, которые люди в разных странах должны приложить для финансирования своего образования, по сравнению с их обычной стоимостью жизни.

Эти различия обусловлены различной политикой ресурсного обеспечения высшего образования, существующей в разных странах, в соответствии с которой государства обеспечивают различную степень государственной поддержки высшего образования, а также рядом других факторов, в том числе определяются структурой экономики, международной специализацией труда и пр. С точки зрения общих затрат на высшее образование, Соединенные Штаты являются страной, где люди прилагают наибольшие финансовые усилия для финансирования своего образования по сравнению с обычной стоимостью жизни.

В Российской Федерации экономическая привлекательность высшего образования также оценивается по превышению уровня заработной платы выпускников и по различным оценкам составляет от 50 до 80 % [1]. Такой уровень отдачи позволяет прогнозировать стабильно высокий спрос со стороны частных лиц на услуги высшего образования, который может быть ограничен только ростом затрат.

Отдельного изучения требуют вопросы измерения эффективности высшего образования с позиций национальной экономики. Предлагаемые методические подходы Организации экономического сотрудничества и развития ограничиваются расчетами поступлений налогов и социальных эффектов. В качестве иллюстрации можно представить фрагмент мониторинговой таблицы оценки государственного эффекта на примере нескольких стран по категории мужчины (табл. 2).

Наблюдаемые отличия в уровне эффекта, получаемого странами, интегрированными в международные глобальные образовательные стандарты, являющимися членами Организации экономического сотрудничества и развития, могут свидетельствовать как об объективной картине успешности образования и уровне развития национальных экономик, так и несовершенстве систем высшего образования. Более того, требуется обстоятельное изучение самих методик измерения получаемых эффектов.

Представленные данные об эффективности высшего образования в разных странах позволяют сделать вывод о необходимости проведения глубинного исследования экономики развития национальной системы высшего образования в условиях отхода от глобализации и повсеместной интернационализации, не представляющей одинаковой высокой результативности среди развитых стран, где системы высшего образования выстраиваются в единых стандартах.

Библиографический список

1. *Капелюшников П. И.* Отдача от образования в России: ниже некуда? М.: Изд. дом ВШЭ, 2021. Препринт WP3/2021/03. 52 с.
2. *Dougherty S., Phillips L.* The spending power of sub-national decision makers across five policy sectors. Paris: OECD Publishing, 2019. OECD Working Papers on Fiscal Federalism. No. 25. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/8955021f-en>.
3. *Fiscal Decentralisation and Inclusive Growth / J. Kim, S. Dougherty (eds.).* Paris; Seoul: OECD Publishing; KIPF, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264302488-en>.

И. Г. Овчинникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
АО «Отель Прикамье», г. Пермь

Особенности влияния факторов внешней среды на разработку системы стратегического антикризисного управления гостиничным предприятием

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния факторов внешней среды на развитие гостиничных предприятий в условиях кризиса. Одной из проблем является отсутствие отраслевого подхода к исследованию влияния факторов внешней среды для определения стратегических антикризисных направлений развития, как на уровне территорий, так и на уровне предприятий. На основе краткого обзора некоторых субъектов РФ определена основная проблематика применения антикризисных инструментов и их влияние на развитие внутреннего анализа.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; антикризисный менеджмент; PESTEL-анализ.

XXI в. оказался значимым периодом для российской экономики, которая столкнулась со многими вызовами, как мирового уровня, так и с внутренними проблемами развития. Во многом происходящие глобальные изменения и кризисы вскрыли эти проблемы. Так отсутствие стратегических планов развития в условиях нестабильной внешней среды, невозможность применения существующих подходов антикризисного управления определили неготовность управления к преодолению следующих барьеров: экономические кризисы 2008 и 2014 гг.; усиление глобальной конкуренции; пандемия; санкции; развитие цифровых технологий; возрастание роли человеческого капитала, как основного фактора экономического развития; зависимость от внешних рынков, отсутствие развития внутреннего производства.

Для осуществления прорыва в развитии отраслей Президентом РФ утвержден указ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях раз-

вития Российской Федерации на период до 2030 года» (далее – Указ). Основные содержание целей сводится к прорывному развитию РФ, увеличению численности населения страны, повышению уровня жизни граждан, созданию комфортных условий для их проживания, а также раскрытию таланта каждого человека. В числе названных целей: 1) сохранение населения, здоровье и благополучие людей; 2) возможности для самореализации и развития талантов; 3) комфортная и безопасная среда для жизни; 4) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; 5) цифровая трансформация.

Одним из приоритетных направлений Российской Федерации является Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 г. Она направлена на комплексное развитие внутреннего и въездного туризма в РФ за счет создания условий для формирования и продвижения качественного туристского продукта на внутреннем и международном туристских рынках, усиление социальной роли туризма и обеспечение доступности туристских услуг, отдыха и оздоровления для граждан РФ. Становится очевидным, что основные направления развития в области туризма, прописанные в Стратегии, должны способствовать реализации национальных целей. Более того при осуществлении поставленных задач будут нивелированы угрозы, которые возникают в современном мире перед туристическим бизнесом.

Влияние кризисов ощущают все отрасли российской экономики, в том числе и индустрия гостеприимства. С одной стороны, как показывают исследования, на экономический потенциал гостиничного бизнеса оказывается сильнейшее негативное влияние, но, с другой стороны, в результате реагирования на внешние вызовы, данная отрасль получила новый импульс развития. В разные годы либо создавались новые гостиничные продукты на микроуровне, либо разрабатывались федеральные меры поддержки (нацпроект Ростуризма «Туризм и индустрия гостеприимства»), который включает в себя три федеральных проекта: «Создание качественного и разнообразного турпродукта на всей территории страны», «Повышение доступности туристического продукта», «Совершенствование управления в сфере туризма») на макроуровне. Но как показывают проведенные исследования в разных субъектах РФ, антикризисные решения носят бессистемный характер и это не может дать стабильного экономического эффекта. Это характерно как для самих гостиничных предприятий, так и для всей социально-экономической системы региона, внутри которого могут возникать проблемы, требующие комплексного решения и взаимосвязи со смежными отраслями.

Неоднократно на федеральном и региональных уровнях в посткризисные периоды уже отмечалось, что драйверами российской экономи-

ки могут быть: образование и инфраструктура, транспортная и логистическая инфраструктура, развитие малого и среднего бизнеса, развитие внутреннего туризма [2]. Туризм способен стать драйвером экономического роста за счет проведения различных международных и российских мероприятий (эффективность которых выше при условии их системности) разного уровня: олимпиады, чемпионаты, конференции, выставки и т. д. [1].

Основные показатели деятельности коллективных средств размещения

Год	Число мест в КСР, ед.	Число ночевок в КСР, ед.	Средняя загрузка, %	Число мест в КСР, ед.	Число ночевок в КСР, ед.	Средняя загрузка, %
Пермский край			Свердловская область			
2007	18 546	3 136 070	46	28 599	4 916 671	47
2008	16 081	2 947 178	50	42 758	5 902 779	28
2009	18 453	2 771 073	41	50 845	4 256 191	23
2010	21 866	2 496 079	31	31 086	3 684 038	32
2011	19 755	2 923 985	41	31 498	4 328 949	38
2012	19 783	2 880 244	40	32 113	4 393 748	37
2013	19 442	2 912 353	41	31 799	4 427 006	38
2014	18 989	2 870 129	41	32 513	4 338 078	37
2015	22 992	3 388 622	40	34 683	4 125 635	33
2016	21 070	2 649 543	34	35 490	4 413 379	34
2017	29 895	3 144 870	29	44 132	5 090 271	31
2018	30 377	3 287 944	30	48 121	5 638 436	32
2019	30 878	3 540 953	31	49 504	5 952 150	33
2020	31 746	2 321 821	20	48 519	3 129 838	18
2021	30 982	3 282 300	29	50 055	4 872 172	27
Тюменская область			Челябинская область			
2007	24 554	3 856 121	43	32 672	4 040 353	34
2008	22 614	3 841 766	47	36 544	4 050 596	30
2009	24 374	3 479 599	39	36 988	3 911 147	29
2010	24 278	3 414 469	39	32 637	3 987 746	33
2011	24 945	3 628 701	40	32 635	3 952 503	33
2012	27 693	4 292 198	42	34 559	4 027 846	32
2013	30 266	4 301 568	39	35 000	3 832 385	30
2014	30 865	4 182 027	37	39 360	3 781 184	26
2015	30 939	3 719 789	33	37 368	3 475 939	25
2016	33 125	3 854 291	32	36 892	3 301 500	25
2017	35 444	3 953 844	31	49 656	4 089 544	23
2018	37 537	4 424 977	32	49 378	4 256 113	24
2019	37 878	4 530 505	33	52 647	4 543 307	24
2020	38 352	3 552 301	25	56 666	2 785 179	13
2021	40 884	3 969 895	27	57 322	4 342 173	21

Примечание. Сост. по: Федеральная служба государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/23457> (дата обращения: 05.05.2022).

Для примера представлена таблица загрузки номерного фонда в разных городах РФ (см. таблицу). Основным объектом исследования был Пермский край, для сравнительного анализа были выбраны Свердловская область, Тюменская область, Челябинская область.

В период кризиса 2008–2009 гг. наибольшее снижение уровня загрузки гостиниц наблюдается в Свердловской (с 47 % в 2007 г. до 23 % в 2009 г.) и Челябинской (с 34 % в 2007 г. до 29 % в 2009 г.) областях. Однако в кризисный период 2014–2015 гг. такого резкого спада не наблюдается (6 % и 2 % соответственно). Это связано с принятиями эффективных антикризисных решений в предыдущие периоды. В Пермском крае наблюдается другая ситуация: во время кризиса 2008–2009 гг. уровень загрузки снизился на 19 % (с 50 % в 2008 г. до 31 % в 2010 г.). Однако, стабилизация рынка и загрузки отелей до 40–41 % и отсутствие антикризисных мероприятий в последующие пять лет привели к новому падению уровня загрузки на 11 % (с 41 % в 2014 г. до 29 % в 2017 г.). Челябинская область – единственная из представленных территорий, которая после кризиса 2008–2009 гг. почти достигла докризисного уровня загрузки (33 % в 2010 г.) и была подвержена незначительному снижению (на 3 %) в следующий кризисный период, что связано с особенностями развития территории [2].

Выход из кризисных периодов региональных гостиничных предприятий зависит от того насколько сами регионы и столичные города готовы к развитию гостиничного бизнеса. К факторам, влияющим на эффективность развития региональных рынков гостиничных услуг, относятся: емкость туристического потенциала, деловая активность, месторасположение региона, транспортная доступность, традиции, имидж региона, менталитет местного населения [3]. Также системный подход к решению кризисных ситуаций должен быть основан на постоянном мониторинге, оценке возможностей и перспектив развития. Но существующие механизмы антикризисного управления не адаптированы к отраслевым особенностям гостиничной индустрии и не обеспечивают быстрой реакции на возникающие кризисы, что приводит к «перекосам» при реализации стратегий на разных уровнях (предприятия, региональном, федеральном уровнях и т. д.).

Очевидно, что для реализации антикризисных мероприятий необходим отраслевой методический подход к формированию стратегического планирования территорий, в том числе к определению перечня направлений их стратегического развития. Руководители предприятий при стратегическом планировании должны ориентироваться на приоритеты, закрепленные в концепциях, стратегиях, программах на национальном и региональном уровнях, и обеспечивать непротиворечивость

стратегических целей и задач национальным (территориальным) интересам и приоритетам. Речь идет о системе документов государственного стратегического планирования: Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»; Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»; распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года»; постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. № 2439 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Развитие туризма“».

Процессу разработки антикризисной стратегии гостиничного предприятия должен быть проведен анализ факторов внешней среды. Поскольку в XXI в. гостиничный бизнес сталкивался со многими кризисными явлениями как на глобальном, так и на региональных уровнях (террористические угрозы, экономические кризисы, пандемия, военные действия, санкции и т. д.), в том числе внутри Российской Федерации имеются свои особенности социально-экономического развития, то появляется необходимость определить силу влияния факторов внешней среды.

В наибольшей степени целям разработки системы стратегического антикризисного управления ГП отвечает PESTEL-анализ (политические, экономические, социальные, технологические, правовые факторы), соответствующий требованиям Концепции устойчивого развития туризма, поскольку три направления, в рамках которых проводится анализ, посвящены экономике, экологии и социальной сфере. Также UNWTO подготовили рекомендации в рамках реализации стратегии кризис-менеджмент. Среди этих мер стоит обратить внимание на ряд мероприятий, в том числе:

1) в рамках блока «стимулирование ускоренного восстановления индустрии туризма» планируется решение задач обеспечения подготовки туристов к путешествиям, связанных с их безопасностью, создание новых рабочих мест, повышение роли маркетинга;

2) в рамках блока «подготовка к завтрашнему дню» предусматривается диверсификация рынков, продуктов и сервисов, инвестиции в систему исследования рынка и цифровой трансформации; повышение эффективности управления туризмом на всех уровнях; обеспечение готовности к кризисным ситуациям; переход к безотходной экономике и принятие целей устойчивого развития) [4].

При проведении PESTEL-анализа в рамках каждого блока должно быть произведено ранжирование внешних факторов, оказывающих

наиболее существенное влияние на функционирование ГП ее устойчивое развитие. Результаты PESTEL-анализа позволяют определить содержание стратегического антикризисного направления и уровень интеграции предприятий гостиничной индустрии с предприятиями из смежных отраслей.

Библиографический список

1. Андреевских С. С., Дроздова И. Б., Шишкарёва О. М. Туризм и событийные мероприятия как драйверы экономического роста региона // e-FORUM. 2018. № 1 (2). С. 1–11.
2. Волк Е. Н., Овчинникова И. Г. Региональные особенности развития гостиничного бизнеса в кризисных условиях // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15, № 4 (96). С. 169–183.
3. Ефремова М. В. Анализ факторов развития региональных рынков гостиничных услуг // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 22 (373). С. 41–49.
4. 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: ИЭ УрО РАН, 2020. С. 152–166.

Е. С. Огородникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Социальные услуги: теоретические подходы

Аннотация. Представлены результаты исследования, посвященного обоснованию теоретической базы формирования и развития сферы социальных услуг.

Ключевые слова: теория; экономика третичного сектора; социальные услуги; модель.

Под социальной услугой подразумевается деятельность, заключающаяся в сохранении и развитии человека, реализуемая через здравоохранение, образование, социальное и культурное обслуживание.

Концепция «третичного» сектора в теории услуг достаточно полно освещает современные тенденции развития постиндустриального общества, в котором после насыщения спроса на промышленные товары основным драйвером развития экономики является сфера услуг. На «третичный» сектор приходится рост потребительского спроса, увеличение количества занятых, в том числе и путем развития малого предпринимательства и числа самозанятых. Вместе с тем феномен соци-

альных услуг не может быть объяснен данной концепцией в полной мере. Основной причиной обособления социальных услуг является не рост потребления, а их высокая общественная значимость и ресурсоемкость предоставления. Как отмечено в п. 1 ст. 7 Конституции РФ «Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека», соответственно обособление социальных услуг осуществляется в целях создания условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека, а не формирования очередного витка роста потребления. Образование, культура, наука, здравоохранение, социальное обслуживание направлены на создание благоприятных условий жизни людей, формирование социального государства.

Авторы, работающие в рамках неоклассической теории услуг, выделяют сектор общественных услуг, однако данный тип услуг выделен скорее исходя из природы общественного источника формирования ресурсного обеспечения. Данный источник существует в виде общественных и государственных фондов, обеспечивающих возможность выпуска целого комплекса услуг в интересах населения конкретного государства, в частности услуги государственного управления, обеспечения безопасности, образования, здравоохранения и ряда других услуг. Между тем социальные услуги как специфический объект исследования обладают признаком, который неоднократно был обозначен в работах российских исследователей, данный признак заключается в реализации через оказание социальных услуг гуманистических ценностей, сохранение и развития человека и социальной общности [2; 4].

Услуга является предметом обмена стоимостных эквивалентов, можно *сформулировать проблему теоретического обоснования такого обмена для социальных услуг*. Ввиду ограничений возможности обмена социальных услуг на прочие товары и услуги через денежный эквивалент, необходимо обоснование целесообразности их предоставления с экономической точки зрения. На наш взгляд роль социальных услуг в процессах общественного обмена раскрывается через положения теории человеческого капитала, как комплекс видов деятельности, направленных на сохранение и развитие человека.

Представления о формировании организационно-экономического механизма сферы социальных услуг базируются на ряде теоретических концепций. Наиболее ранней из них является теория общественных благ.

Осознание проблемы производства неделимых, неисчерпаемых и неизвлекаемых из потребления благ, а также иждивенческих моделей

их потребления относится к началу двадцатого века. Иждивенчество потребителей блокирует рыночные механизмы создания таких благ в необходимых объемах и требуют вмешательства государства для их создания. Первым стал подход государственного обеспечения производства общественных благ, включающий ресурсное обеспечение этого процесса через механизмы налогообложения и формирование государственных страховых фондов, а также предоставление социальных услуг, созданными для этих целей государственными учреждениями.

Концепция получила свое развитие в работах А. Пигу, который интерпретировал общественные блага как совокупность издержек и выгод для общества. Иждивенческое потребление было обобщено в понятие экстерналий или «внешних эффектов». В части модельных представлений производства общественных благ А. Пигу [3] был предложен ряд мер государственного регулирования позволяющих интернализировать внешние эффекты, что позволяет достигнуть равновесие между общественными издержками и выгодами при производстве благ.

Помимо чистых общественных рассматриваются и клубные общественные блага, предусматривающие модификацию подхода к их предоставлению. Отличием данного подхода является свойство исключаемости и неконкурентность потребления при ограничении числа пользователей.

Таким образом, теория общественных и клубных благ позволяет выделить основных участников организационно-экономического механизма предоставления социальных услуг и формулирует критерий балансирования взаимоотношений между элементами в виде равенства цены величине предельных издержек.

Теория инфраструктуры также является базой для конструирования большинства моделей организационно-экономического механизма предоставления социальных услуг. Данная теория возникла в 1940-х гг. как научное направление, обобщающее подходы к объектам вспомогательного характера. С течением времени данная теория охватила вспомогательные системы не только производственного, но и социального назначения. В настоящее время к отраслям социальной инфраструктуры относят здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, связь и др.

В данной теории прослеживается связь с концепцией общественных благ, в частности сформулированный тезис о том, что расходы, которые несет общество на создание товаров выше, чем расходы отдельных производителей на создание этих товаров позволило Кларку ввести понятие «общественного накладного капитала» [1].

Социальная инфраструктура создает условия воспроизводства человеческого капитала: поддержание здоровья рабочих и служащих, их образование и профессиональную подготовку, организацию отдыха.

Таким образом, теория инфраструктуры позволяет осознать объектно-функциональные связи в организационно-экономическом механизме предоставления социальных услуг.

На данный момент в теории существует сложившееся обоснование трех моделей организационно-экономического механизма (ОЭМ):

инфраструктурно-распределительная модель ОЭМ;

рыночная модель ОЭМ;

модель деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций ОЭМ.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости обоснования, методологической базы выбора модели функционирования организационно-экономического механизма сферы социальных услуг в зависимости от объема и источников ресурсной базы. Специфика сферы социальных услуг *предполагает замену критерия формирования модели организационно-экономического механизма с показателя экономической эффективности на показатель аллокативной эффективности*. Аллокативная эффективность характеризует состояние оптимального размещения ресурсов для получения необходимого результата, в частности получение максимального выпуска социальных услуг при ограниченных ресурсах

Библиографический список

1. Белкина Т. Д. Инфраструктура и ее программирование в развитых капиталистических странах // Проблемы функционирования и развития инфраструктуры народного хозяйства. М.: ВНИИСИ, 1979. С. 17–23.
2. Морова А. П. Инвестиции в человеческий капитал и социальную инфраструктуру // Социологические исследования. 1998. № 9. С. 72–77.
3. Пигу А. С. Экономическая теория благосостояния: пер. с англ.: в 2 т. М.: Прогресс, 1985. Т. 1. 512 с.
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).

Эффекты межсубъектного взаимодействия участников промышленной экосистемы¹

Аннотация. Рассматриваются результаты взаимодействия независимых хозяйствующих субъектов, основанные на новом витке развития сетевой экономики, предполагающие широкое использование кооперации, которая обусловила появление новых организационных форм межсубъектных интеграционных образований в виде промышленных экосистем. Оценка и управление формированием эффектов, возникающих для участников таких экосистем, выступает одной из нетривиальных научно-исследовательских задач, решение которой отражено в проведенном исследовании.

Ключевые слова: промышленная экосистема; межсубъектное взаимодействие; сетевые формы.

Рассматривая формирование и развитие экосистем необходимо выделить ряд теорий, объясняющих возникновение и распространение данной специфической формы межорганизационного взаимодействия. Р. Баржо и М. Ю. Шерешева отмечают, что разработка подходов к исследованию сетевых взаимодействий изначально шла по нескольким направлениям поэтому в экономической литературе сложилась мозаичность и фрагментарность теоретической и концептуальной базы управления им [2].

В первую очередь структурное описание экосистемы может быть основано на положениях теории организации, определяющих экосистему как одну из сетевых структур. Можно предположить, что сетевые организационные структуры являются результатом объединения дивизиональной и матричной структур управления. Как отмечает Й. Р. Бакеева «...организация сетевых структур такова, что подразделения либо компании, входящие в нее и специализирующиеся на отдельном направлении деятельности, в достаточной степени независимы и самостоятельны. Поиск и внедрение новых идей, повышение эффективности в частях сети подстегивается тем, что в любой момент компания-оболочка может отказаться от их услуг» [1, с. 62].

Экономическая основа использования экосистемы как особой формы организации базируется на получении синергетических эффектов: эффектов масштаба, сетевых, кластерных, инфраструктурных и др.

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».

Соответственно развитие экосистемы базируется на мотиве увеличения прибыли участников и ограничивается возможностями получения данной прибыли за счет эффектов, формируемых при новой форме взаимодействия. Как любая новаторская управленческая концепция формирование экосистем достигнет пика эффективности для компаний новаторов и станет рутинной для остальных компаний, так же как концепции управления качеством, интегрированных систем менеджмента, внедрения положений проектного и процессного подходов [3].

Все формы межорганизационного взаимодействия можно расположить в едином пространстве, ранжируя их по степени доминирования интеграционных механизмов управления. На одном конце данного организационного континуума будут находиться рыночные формы организации межфирменного взаимодействия, на другом – квазиинтеграционные системы [4].

Результативность управления партнерским взаимодействием проявляется в разнообразных синергетических эффектах кооперации, вытекающих из комплементарности участников. Поэтому формирование экосистемы предусматривает мероприятия по отбору участников партнерского взаимодействия, которые должны обеспечить выполнение требований соответствия сторон, разработку стратегического и оперативного плана совместного развития, организацию информационного обмена как инструмента согласования действий и обеспечение прозрачности деятельности для ее участников, а также разработку системы межфирменных норм и правил взаимодействия.

Поскольку в настоящее время оценка межсубъектных связей участников экосистемы находится на первоначальном этапе своего создания, в рамках проведенного исследования изучены несколько подходов, использование которых возможно для решения данной методической задачи, в том числе матричный подход, факторный подход, стоимостной подход и др.

В результате оценки преимуществ и недостатков изученных подходов предлагается синтезировать комплексный подход к оценке функционирования экосистемы, который должен увязывать организационные особенности функционирования, способы координации взаимодействия участников экосистемы и привычные показатели эффективности: экономической, инновационной, социальной и т. д.

На первом этапе становится принципиальным определение специфики отношений между участниками экосистемы, обуславливающую их взаимозависимость, с учетом ресурсного потенциала каждого партнера. Взаимозависимость партнеров может характеризоваться такими параметрами, как комплементарность, уникальность активов, соответствие сторон друг другу, гибкость способностей, в методическом плане предложен оценочный инструментарий.

При этом при разработке показателей оценки экосистемных эффектов следует учитывать не только инфраструктурные эффекты и эффекты масштаба через показатели выпуска и прибыли субъектов экосистемы, но и рост инновационности, квалификационной обеспеченности, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и снижения рисков. Поскольку в ходе оценки межсубъектных связей может быть востребована совокупная оценка экосистемных эффектов, то должен быть использован обобщающий показатель.

Формирование партнерства в рамках экосистемы может оказать влияние на снижение рисков партнерства, а также рост квалификации сотрудников и рост инновационной активности субъектов экосистемы. Можно сделать вывод о существенной роли привлечения различных индустриальных партнеров для повышения экономической эффективности за счет технологического перевооружения участников экосистемы.

Поскольку общая стратегия развития экосистемы ориентирована на прибыль, то при анализе экосистемных эффектов, возникающих в результате вовлечения тех или иных партнеров, сотрудничество с которыми увеличивает прибыль, должны быть также исследованы дополнительные эффекты, отражающие рост качества продукции, рост конкурентоспособности, инновационной активности и др. При этом основной пул экосистемных эффектов связан с установлением устойчивых связей с партнерами, входящими непосредственно в производственно-сбытовую сеть: управляющим организациями, крупными поставщиками сырья, клиентами, поставщиками оборудования. Привлечение данных участников несомненно приводит к росту прибыли, инвестиционной привлекательности предприятия.

Библиографический список

1. *Бакеева Й. Р.* Инновационная организационная структура // Инженерный вестник Дона. 2014. № 1. URL: <http://www.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2014/2277>.
2. *Баржо Р., Шерешева М. Ю.* Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2014. № 2. С. 3–21.
3. *Плахин А. Е., Селезнева М. В.* Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона // Вестник НГИЭИ. 2021. № 7. С. 70–82. DOI: 10.24412/2227-9407-2021-7-70-82.
4. *Adner R.* Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43, no. 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.

Развитие российских экосистем бизнеса на основе цифровых платформ¹

Аннотация. Статья посвящена выделению особенностей перехода отечественных компаний – технологических лидеров к экосистемам на базе цифровых платформ. Анализируются причины перехода, концепции формирования и динамика основных экономических показателей экосистемных направлений деятельности.

Ключевые слова: цифровая платформа; экосистема; сетевые эффекты; экосистемная стратегия; бизнес-модель.

Современные цифровые технологии оказывают существенное влияние на бизнес-ландшафт. Для лучшего использования их возможностей компании – мировые технологические лидеры трансформируются в направлении формирования собственных экосистем.

По данным на апрель 2022 г. семь из десяти крупнейших по величине капитализации компаний в мире активно развивают собственные экосистемы.

Экосистемы становятся объектом бизнес-практик, научных изысканий и политических инициатив. Однако, несмотря на высокую популярность экосистемной концепции, ее теоретические основы находятся в процессе формирования [3].

Экосистему в целом можно определить, как совокупность автономных организаций, производящих взаимодополняющую ценность.

Основные исследования в русле экосистемного подхода сосредоточены на нескольких ключевых дискурсах: экосистемы бизнеса (общее концептуальное направление), инновационные экосистемы, предпринимательские экосистемы и экосистемы платформ.

Особую популярность в практике бизнеса получили экосистемы цифровых платформ. Цифровая платформа представляет собой бизнес-модель, позволяющую участникам взаимодействовать друг с другом, создавая элементы общей ценности и обмениваясь ими.

Анализ литературы позволил выявить ряд особенностей, присущих цифровым платформам:

быстрый рост и масштабирование;

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».

основным ресурсом организаций данного типа являются данные, а ключевым конкурентным преимуществом – способность их собрать и обработать данные [2];

наличие инфраструктуры, развиваемой лидером платформы, которая позволяет обеспечить прямое взаимодействие между различными заинтересованными сторонами;

коэволюция участников, которая позволяет платформе адаптироваться к бесчисленным потребностям и нишам, которые не были предусмотрены лидерами платформ [4];

зависимость от прямых и косвенных сетевых эффектов. Прямым эффектом называется рост ценности платформы для каждого участника пропорционально их числу. Косвенный эффект возникает, когда рост ценности обусловлен увеличением количества сопутствующих (дополняющих) услуг [1].

Объектом настоящего исследования стали пять крупнейших ответственных организаций в сегменте B2C, которые объявили о создании собственных экосистем – «Сбер», «Яндекс», VK Company (Mail.ru Group), TCS Group («Тинькофф») и МТС.

Отметим, что на конец 2021 г. лишь «Яндекс» и VK Company могут считаться перешедшими к экосистемной модели ведения бизнеса, поскольку по данным отчетности за 2021 г. доля непрофильных сервисов в выручке составила более половины (67 и 52,3 % соответственно). Для прочих объектов исследования переход к экосистемной бизнес-модели является концептуальным стратегическим направлением.

Информационную базу исследования составили интервью в СМИ менеджмента компаний, а также отчетность компании, размещенная в открытых источниках.

Анализ сервисов, реализуемых компаниями, показал, что все объекты исследования, реализуют схожий набор сервисов – транспорт, питание, развлечения, образование, здоровье, работа, покупки и пр. При этом мотивы перехода к экосистеме и концепция ее формирования существенно отличаются (табл. 1).

Вместе с тем, анализ показал наличие нескольких общих характеристик, которые, по-видимому, присущи самой концепции экосистем на основе цифровых платформ:

стремление к увеличению «областей добычи» данных;

глубокая «бесшовная» интеграция сервисов на основе использования пользовательского опыта;

создание и развитие финансовых сервисов, во всех рассматриваемых платформах, а не только в экосистемах банков.

Анализ показателей, раскрываемых в отчетности практически всех (TCS Group не выделяет показатели деятельности экосистемы в отчет-

Причины перехода и концепция формирования экосистем

Компания	Год принятия решения о переходе к экосистеме	Причина перехода	Концепция формирования экосистемы
«Сбер»	2016	Приход в финансовую сферу мировых компаний – технологических лидеров, имеющих собственные	Целенаправленное формирование архитектуры экосистемы посредством подбора бизнесов под потребности клиентов
TCS Group	2017	платежные и кредитные сервисы. Снижение доходности традиционной финансовой сферы	Финансовая и платежная экосистема. Акцент на партнерских программах
«Яндекс»	2011	Сокращение прибыли от основного вида деятельности (интернет-реклама), ожидания акционеров	Включение в экосистему перспективных пилотных проектов, возможность интеграции с существующими сервисами
VK Company	2016	Естественная логика развития компании, расширение в новых, связанных с основным бизнесом направлениях	«Экосистема экосистем»: отсутствие якорного сервиса и относительная автономность бизнес-юнитов
МТС	2019	Высокая конкуренция и снижение доходности в телекоммуникационной отрасли	Инвестирование в развитие и партнерство в ограниченном числе направлений (телекоммуникации, финансы, медиа-контент и решения B2B)

ности) рассматриваемых объектов исследования показал, что доля экосистемных направлений в выручке компаний в абсолютном и относительном выражении растет, при этом зачастую непрофильные направления остаются устойчиво убыточными (табл. 2). Убыток объясняется значительными затратами, которые требуются на первоначальном этапе для достижения критической массы пользователей, создающих ценность сервиса благодаря сетевым эффектам.

Помимо выделенных показателей, экосистемные сервисы могут оказывать положительное влияние на профильную деятельность объекта исследования. Так, годовые показатели прибыльности всех объектов исследования значительно превышают среднеотраслевые. В данном случае показателен пример компании МТС, показатели которой в 2020–2021 гг. лучше, чем демонстрируют другие гиганты телекоммуникационной отрасли. Это произошло в основном за счет роста экосистемных направлений – производства собственного контента и финансовых сервисов, которые увеличили доходность на одного «экосистемного» абонента.

Основные экономические показатели по непрофильным направлениям

Компания	Показатель	2019	2020	2021	Изменение
«Сбер»	Доля в выручке, %	0,8	2,1	4,1*	3,3
	Выручка, млрд р.	26,4	71,4	74,7*	48,3
	ЕВИТДА, млрд р.	2,2	-11,9	-14,3*	-16,5
«Яндекс»	Доля в выручке, %	33,0	46,0	67,0	34,0
	Выручка, млрд р.	62,8	107,4	238,7	175,9
	ЕВИТДА, млрд р.	-6,8	-10,6	-47,15	-40,35
VK Company	Доля в выручке, %	42,7	41,5	52,3	9,6
	Выручка, млрд р.	38,4	54,7	65,8	27,4
	ЕВИТДА, млрд р.	1,9	2,4	4,54	2,64
МТС	Доля в выручке, %	21,6	23,4	29,7	8,1
	Выручка (Россия)**	39,8	36,9	39,4	-0,4

Примечание.

* Данные на первое полугодие 2021 г.

** Компания выделяет направления деятельности только по сегменту «Россия», по сегментам «Беларусь» и «Армения» раскрывается общая выручка.

Сост. по: материалы финансовой отчетности компаний.

Здесь формируется замкнутый круг: с одной стороны, высокодоходные компании с большими техническими компетенциями имеют намерение и возможность развивать собственные экосистемы, с другой – рынок крайне благоприятно воспринимает данные намерения, стимулируя компании к дальнейшим вложениям в экосистемы. Данная диспропорция вместе со стремительным ростом платформ может в перспективе привести к появлению «экосистемных» пузырей.

Кроме того, последние политические события формируют ряд стратегических рисков, которые окажут существенное направление на деятельность отечественных цифровых платформ. Опасность конкретных рисков может быть оценена позднее, по прошествии более значительных календарных периодов. Однако ключевые риски могут быть обозначены уже сейчас: ограничение доступа к иностранным рынкам капитала, аппаратному и программному обеспечению, в первую очередь к облачным хранилищам и средам разработки; релокация части персонала; снижение платежеспособного спроса на ряд сервисов.

Библиографический список

1. Дятлов С. А. Сетевые эффекты и возрастающая отдача в информационно-инновационной экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2014. № 2 (86). С. 7–11.

2. Срничек Н. Капитализм платформ. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019. 128 с.

3. *Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, issue 8. P. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.*

4. *Jacobides M. G., Sundararajan A., Van Alstyne M. Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy. Briefing Paper. February, 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf (дата обращения: 07.05.2022).*

К. В. Ростовцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Антикризисное управление современной организацией

Аннотация. Статья посвящена вопросам антикризисного управления и его роли в современных условиях. Автор делает акцент на социальной роли антикризисного управления, определяющей вопросы кадровой политики и управления персоналом в условиях кризисных явлений, предусматривающих необходимость планирования социальных обязательств организации в контексте соответствия концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Ключевые слова: антикризисное управление; социальная политика; корпоративная социальная ответственность.

Антикризисное управление – объективный процесс, протекающий в рыночной экономике, предполагающий устранение с рынка обанкротившихся предпринимательских структур. Однако предотвращение банкротства – задача более важная и сложная. Появление антикризисного управления продиктовано необходимостью финансового оздоровления предприятий, а на практике это больше предполагает сокращение всех возможных затрат с целью выживания в условиях конкуренции. Исходя из этого в теории сформулированы следующие подходы к антикризисному управлению: во-первых, управление предприятием, находящимся в состоянии кризиса, во-вторых, нацеленное на вывод предприятия из кризиса, в-третьих, это предупредительное, профилактическое управление, позволяющее избежать вхождения в кризис.

В этой связи И. К. Ларионов [1] фиксирует внимание в узком смысле только на выводе предприятия из кризисного состояния, не включая в это понятие предкризисные меры, что не соответствует определению, ранее данное им же, и, безусловно, является неполным.

Более общее определение антикризисному управлению дает Н. В. Родионова: «это применение к предприятию экономических и социально оправданных профилактических процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности» [3, с. 13]. Раскрывая это определение, она формулирует стратегию и политику антикризисного

управления. Стратегия антикризисного управления, по ее мнению, представляет собой совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.

В научной литературе по антикризисному менеджменту приводятся отдельные этапы, через которые чаще всего проходят компании, преодолевая негативные последствия кризисов. Так, одна из основополагающих работ Пирсона и Митроффа [5] позволяет сформировать пятиэтапную циклическую структуру для анализа эффективности антикризисного управления.

Первый этап включает в себя обнаружение сигналов, при котором компании пытаются определить признаки возможного негативного воздействия тех или иных факторов риска до того, как проблема разовьется и может стать причиной кризиса. Второй этап состоит в планировании действий по подготовке к кризису, здесь должны осуществляться мероприятия по определению узких мест и потерь в потоках создания ценности, а бизнес-процессы картируются с тем, чтобы устранить проблемные зоны и разработать пути совершенствования. На третьем этапе предполагается активная работа по снижению возможного ущерба от кризисных явлений. С тем чтобы минимизировать потери следует заранее быть готовым к серьезной реорганизации компании, а также иметь комплексный план антикризисных мероприятий, предполагающих сокращение затрат по всем возможным направлениям деятельности организации. Четвертая фаза, может включать ряд действий, направленных на удовлетворение требований основных заинтересованных сторон. Здесь следует убедить заинтересованные стороны в том, что принимаемых мер достаточно для компенсации ущерба и что активно идет работа над тем, чтобы избежать новых кризисов. Пятая фаза должна быть направлена на обучение, в рамках которого организация анализирует извлеченные уроки и соответствующим образом корректирует свою организационную практику и инструментарий антикризисного управления.

Таким образом, антикризисная политика в свою очередь может быть охарактеризована как совокупность принципов, методов, форм организационного и технико-экономического состояния предприятия, формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

Следует согласиться с мнением ряда исследователей, что антикризисное управление выступает своего рода системой мер, направленных на упреждение и предотвращение банкротства предприятий, выведе-

ние их из фактически кризисного состояния (так как не все кризисы можно предотвратить, некоторые необходимо пережить и преодолеть их разрушительные последствия).

При этом для создания нормально работающей экономики необходимо, чтобы предприятие было не просто ликвидировано, перешло к другому собственнику, «тянулось еле-еле», а еще и сохраняло рабочие места, уплачивало налоги и обязательные платежи в планы разных уровней [2].

Социально-экономическими последствиями антикризисного управления могут быть следующие [2]:

«предприятие-банкрот должно, предпочтительнее всего, оставаться действующим (неликвидируемым), когда его рассматривают как «op – going – concern»;

от такого предприятия следует ожидать не просто финансового оздоровления, а действительно преодоления кризиса как в его текущих операциях, так и в развитии предприятия;

предприятие-банкрот должно опять стать местом выгодного приложения труда и капитала, должно восстановить свои функции субъекта хозяйствования и работодателя;

возникновение на базе и с участием предприятия-банкрота сети новых, изначально финансово здоровых предприятий малого и среднего бизнеса (включая инфраструктурные отрасли), создающих дополнительные места приложения труда и капитала.

Все вышесказанное должно реализоваться не только в финансовой, но и социальной функции антикризисного управления. Финансовая функция антикризисного управления, состоит в сохранении рыночной стоимости предприятия-банкрота, а также в определении того, что можно получить в результате финансового оздоровления компании, какие новые для предприятия бизнесы могут быть созданы и т. д. При этом, продажа предприятия (имущественного комплекса без сохранения его как действующего) по стоимости, приближенной к рыночной, позволит кредиторам максимизировать покрытие текущей стоимости просроченных предприятием долгов.

Социальная функция антикризисного управления состоит в сохранении предприятия как действующего и способного предоставлять место для применения труда местного населения, с минимальными издержками для работодателя в связи с наймом рабочей силы, а также выполнять социальную роль с позиций реализации востребованных рынком продукции и услуг. Важно отметить, что кризисы – это сложные, многогранные и слабо детерминируемые системы тесно взаимосвязанных проблем, в корне которых могут лежать глубокие этические вопросы. Поэтому любая попытка антикризисного управления в луч-

шем случае непрофессиональна, если она не включает оценку этических и моральных норм.

Следовательно, можно констатировать все больший рост внимания к вопросу о том, как компании могут реализовать возможности корпоративной социальной ответственности в контексте выравнивания отношений с ключевыми стейкхолдерами преддверии кризисных явлений. Большинство исследований в этой области сосредоточено на разработке ответственных бизнес-стратегий, которые могут привести к благоприятным результатам в бизнесе и успешному антикризисному управлению. Однако исследования, в которых изучались усилия фирм в области корпоративной социальной ответственности во время экономического кризиса, в основном рассматривали крупные компании. Ожидается, что расходы на КСО будут ниже во время экономического спада, поскольку экономические задачи будут иметь приоритет над социальными [4].

С другой стороны, организации несомненно столкнутся с дилеммой: следует ли им ограничивать КСО, чтобы минимизировать затраты, или продолжать инвестировать, чтобы эффективно дифференцироваться по сравнению с другими участниками рынка. Эффективность КСО несомненно может повыситься во время экономического кризиса, поскольку компании смогут выделиться среди других, рассматривая КСО как возможность повысить финансовые показатели, когда традиционные бизнес-подходы не работают. Однако, как было отмечено выше данные выводы строятся на основе исследований, которые были сосредоточены на крупных компаниях, и остается неисследованным, как субъекты малого и среднего бизнеса будут реагировать на текущий экономический кризис в рамках своих программ антикризисного управления.

Библиографический список

1. *Антикризисное управление: учебник / под ред. И. К. Ларионова. М.: Дашков и К°, 2019. 380 с.*
2. *Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: учеб. пособие. М.: Проспект, 2005. 310 с.*
3. *Шпилина Д. Ю., Родионова Н. В. Особенности антикризисного управления финансами предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3698>.*
4. *Magrinos S., Apospori E., Carrigan M., Jones R. Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis // European Management Journal. 2021. Vol. 39, no. 2. P. 291–303.*
5. *Pearson C. M., Mitroff I. I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management // Academy of Management Perspectives. 1993. Vol. 7, no. 1. P. 48–59.*

Эволюция института спорта в парадигме теорий социологии: от состязательности до коммерциализированной индустрии досуга и развлечений

Аннотация. Статья посвящена обобщению результатов институционализации спорта в различных теориях социологии. Проведен анализ вопросов исследования спорта как явления в жизни социума – от особого вида деятельности, связанного с развитием физических качеств и обучением военному мастерству, до современной коммерциализированной индустрии досуга.

Ключевые слова: институт спорта; профессиональный спорт; институционализация.

Институт спорта начинает зарождаться в первобытной общине [4]. Выделим основные общественные потребности и источники формирования института спорта в этот период. С позиции «теории магии» [9] институционализация спорта вытекает из необходимости элементов состязательности в обучении двигательным действиям. В частности, практически во всех этнографических исследованиях сделан вывод о наличии элемента состязательности для всех объединений первобытных людей в обряде инициации – посвящения молодых людей в полноправные члены общества.

В рамках «теории войны» [10] спорт возникает в процессе выделения особого вида деятельности, посвященного развитию физических качеств и обучению необходимым в войне двигательным действиям. В «теории излишней энергии» Г. Спенсера спорт – реализация в систематической и специализированной форме через различные двигательные действия (игровые, танцевальные) физической энергии первобытного человека.

Можно утверждать, что формирование институциональных элементов спортивной деятельности в первобытнообщинный период имело объективно и субъективно обусловленный характер. Однако спорт пока не сформировался в качестве сложившегося автономного института. Скорее всего, правомерно говорить о синкретизме спорта, включенного в систему институтов первобытнообщинного общества. Здесь можно говорить не об индивидуальном, а о коллективном начале в спортивной деятельности. О профессиональном спорте речи пока не идет.

В рабовладельческий период институционализация спорта происходит более активно, глубоко и всесторонне. Уже в Древнем Шумере,

Египте, Персидском царстве, Древней Греции и Риме, Древней Индии и Китае около 8–3 тысяч лет назад формируются древние институциональные формы спортивной деятельности [5]. В частности, значительный интерес представляет для рассмотрения персидская традиция организации домов развития силы для 7–16 летних мальчиков и юношей. Эта традиция аналогична формам подготовки выносливости воинов в Древней Греции и Риме.

Ярким примером спортивных состязаний в период античности были Олимпийские игры, во время которых происходила борьба с целью достижения высших результатов по выполнению определенных видов физических упражнений [3]. Все эти формы включают элемент состязательности.

Таким образом, в период рабовладения спорт как институт фактически сформировался. Его отдельные компоненты имели профессиональный характер. Однако спорт развивается не в самостоятельном виде, отдельно от системы военно-физического воспитания. При этом можно отметить зрелищность целого ряда форм спортивной деятельности, прежде всего, олимпийских игр и гладиаторских боев.

В феодальный период спорт как способ достижения физического совершенства путем зрелищной состязательности сохраняет свое значение, хотя и в несколько иной форме. В немалой степени это было связано с новыми идеологическими реалиями. В частности, христианство не считало главной ценностью физическое совершенство человека. Тем не менее, состязания спортсменов имели большое распространение, например, в виде рыцарских турниров. Поэтому считать, что спорт в феодальный период полностью исчезает, было бы не совсем точным [7].

Н. Элиас считает, что можно «рассматривать индустриализацию и преобразование определенных форм досуга в спортивные состязания как взаимосвязанные тенденции и составные моменты целостного процесса трансформации общества в его современную форму» [1; 8]. Вместе с тем институционализация спорта, в том числе профессионального, практически происходит в различных странах одновременно. Не случайно сам термин «спорт» в Германии стал употребляться ранее, чем в Великобритании [11].

Подобные процессы в становлении и развитии института профессионального спорта можно отметить и в России. Спорт в нашей стране, как и за рубежом, в немалой степени зарождается в военно-физкультурной сфере.

Фигура спортсмена-профессионала в современном обществе обусловлена влиянием спортивных социальных практик на характер профессионализации, а также на формирование особой конфигурации

личности спортсмена-профессионала в рамках института профессионального спорта, в ходе интенсивных телесно-ориентированных практик, участия в тренировках (сборах) и соревнованиях, концентрации на «производстве» спортивного результата, регулярной и стабильной демонстрации высоких достижений. Выявление групповых особенностей связано с рядом методологических трудностей, обусловленных закрытостью социальной группы спортсменов, фактическими проявлениями «институциональной тотальности» [2; 6], а также отсутствием общественного признания самого факта существования острой проблемы ре-социализации профессиональных спортсменов, общественное распространение некорректных «критериев профессиональности», и, как следствие, неверная оценка количества профессионалов от спорта.

С прикладной, общественно ориентированной точки зрения значение спорта и профессионального спорта в социуме высоко. Посредством спорта решаются многие вопросы, в том числе пропаганда здорового образа жизни, поддержание статуса государства за счет побед в соревнованиях международного уровня, и, как следствие, обеспечение солидарности населения, его позитивной гражданской идентичности. При этом можно отметить и получение прибыли, начиная от платы за посещение соревнований и заканчивая продажей спортивных товаров.

Необходимость изучения спортсменов как социальной группы обусловлена тем, что, во-первых, в современном российском спорте протекают сложные и противоречивые процессы, связанные с расширением его представительства и все большим встраиванием в различные виды общественных отношений: политических, коммерческих, медийных и пр., начиная от государственной политики и завершая полностью коммерциализированной индустрией досуга и развлечений (entertainment) для многих россиян. Во-вторых, социальная «легализация» профессионального спорта в России, его общественное признание еще не получили завершеного вида и полного институционального оформления. Жизнь в спорте в определенный период завершается и наступает сложный этап вхождения в новую жизнь, связанную с новой профессией, осознанием самого себя в качестве члена новых социальных общностей, определением новых жизненных перспектив.

Библиографический список

1. Голощапов Б. Р. История физической культуры и спорта. М.: Академия, 2002. 312 с.
2. Гоффман Э. Тотальные институты: очерки о социальной ситуации психически больных пациентов и прочих постояльцев закрытых учреждений / пер.

с англ. А. С. Салина; под ред. А. М. Корбута. М.: Элементарные формы, 2019. 459 с.

3. *Кулилко Н. Ф.* История физической культуры и спорта. Оренбург: Кн. изд-во, 1997. 372 с.

4. *Кун Л.* Всеобщая история физической культуры и спорта: пер. с венг. М.: Радуга, 1982. 400 с.

5. *Оливова В.* Люди и игры: у истоков современного спорта: пер. с чеш. М.: Физкультура и спорт, 1985. 240 с.

6. *Рыскин П. П., Вашиляева И. В.* Развитие профессионального спорта в неоиндустриальном обществе // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Урал. экон. форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.): в 2 т. Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. Т. 2. С. 116–120.

7. *Столбов В. В.* История физической культуры. М.: Просвещение, 1989. 288 с.

8. *Elias N., Jephcott E. F.* State Formation and civilization. Oxford: Blackwell, 1982.

9. *Evans-Pritchard E. E.* Theories of primitive religion. Oxford University Press, 1965. 132 p.

10. *Glücklich A.* The end of magic. Oxford University Press, 1997. 264 p.

11. *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.

Я. В. Савченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу о роли куратора проекта в условиях трансформации бизнеса

Аннотация. В условиях трансформации бизнеса происходит изменение задач и компетенций управленческой роли куратора проекта как транслятора бизнес-целей и стратегий развития компаний в проектную среду. В статье рассмотрены последние изменения в практике проектного управления, связанные с определением функций, компетенций куратора проекта и его возможностей обеспечить успешную реализацию проектов и стратегий компании.

Ключевые слова: куратор проекта; функции; компетенции.

Современная трансформация бизнеса предполагает активное развитие компании в направлениях цифровизации, выстраивания эффективной бизнес-модели, наращивания темпов развития наукоемких технологий и продуктов. Проектный менеджмент выступает эффективным инструментом реализации корпоративной стратегии в условиях непрерывных изменений, поскольку проектная практика обеспечивает непрерывное обновление механизмов управления проектами, адаптируя их под растущие потребности бизнеса.

Бизнес реализует свою стратегию развития через проекты, а точнее – через эксплуатацию продуктов проекта, позволяющих компании извлекать выгоды и достигать поставленных бизнес-целей. Именно поэтому в последнее время неуклонно растет понимание тесной взаимосвязи между результатами проектов и стратегическими целями (выгодами, интересами) компании, что в свою очередь повышает значимость такой роли в проектной среде как куратор проекта.

Связующим звеном между стейкхолдерами компании (в первую очередь собственниками бизнеса, советом директоров, высшим руководством) и командой проекта в лице его руководителя является куратор проекта [1]. Высшее руководство компании заинтересовано в развитии компании, т. е. извлечении выгод и эффектов и от использования продуктов и результатов проектов. Руководитель проекта отвечает в первую очередь за результат проекта, хотя безусловно, должен понимать, какие выгоды будет иметь организация от использования продукта проекта. Принципиальной разницей между ролью куратора проекта и руководителя проекта является отнесение первого – к уровню корпоративного управления (Governance), в второго – к уровню менеджмента компании (Management). При этом, «четкое определение и эффективное исполнение обязанностей куратора проекта являются важнейшим элементом как корпоративного управления, так и руководства проектом» [1].

Руководствуясь сводом знаний АРМ¹ можно определить куратора как владельца бизнес-кейса, т. е. лицо, которое принимает решения, выходящие за рамки одного структурного подразделений компании. Поэтому, если говорить о должности лица, реализующего роль куратора проекта, то в зависимости от комплексности, сложности и масштабов проекта (программы), а также размеров самой компании это может быть генеральный директор, функциональный заместитель директора, директор департамента, т. е. лицо, имеющее в распоряжении ресурсы в большем объеме, чем руководитель проекта. Должность лица, выполняющего роль куратора, должна давать возможность осуществлять переговорные процессы со стейкхолдерами проекта, имеющими статус выше, чем у руководителя проекта. Куратор участвует в проекте с момента появления идеи, т. е. еще до назначения менеджера проекта, и продолжает работать с продуктом проекта в пост-проектный период, когда проект считается уже завершенным. Он несет ответственность за реализацию ценности проекта [2].

¹ *A Guide to the Governance of Project Management* (2004). High Wycombe, UK, Association for Project Management. URL: <https://www.totalmetrics.com/process-improvement/Project-Governance-Guide.pdf>.

Куратор должен работать в плотном контакте с руководителем проекта, поскольку он отвечает за целеполагание деятельности, установление политик, принципов и правил, а также создание условий для реализации деятельности на уровне компании. Успешность действий руководитель проекта в рамках установленных целей, принципов и правил будет зависеть от качества созданной системы управления деятельностью¹.

Согласно последней седьмой версии РМВОК, появившейся в сентябре 2021 г.² к функциям куратора проекта относятся:

трансляция видения, целей и ожиданий высшего руководства команде;

стратегическая поддержка: мониторинг результатов для достижения бизнес-выгод; информирование высшего руководства о возможностях и рисках в проектах; контроль соответствия проектов бизнес-целям, стратегии компании;

защита проекта: отстаивание интересов; устранение препятствий; обеспечение ресурсами; реакция на проблемы; содействие принятию решений.

Аналогичный набор функций предлагает ГОСТ ИСО 21502-2020. Куратор проекта обеспечивает надлежащего руководства (governance); отвечает за выгоды проекта; санкционирует начало проекта и использование ресурсов; поддерживает проект; решает проблемы проекта; принимает решения высшего уровня.

Таким образом, функционал куратора заключается не просто в текущей защите проекта, но и в целеполагании проекта, и в обеспечении соответствия результатов проектов стратегическим целям и выгодам компании.

Заинтересованный в результатах проекта куратор способен решить достаточно большое количество проблем в проекте, которые выходят за рамки компетенций руководителя проекта. Поэтому куратор проекта должен обладать определенными компетенциями, соответствующими представленному выше функционалу.

Центр оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ) на основе принятых в отечественной практике стандартов проектного управления разработал модель компетенций куратора проекта ПМ

¹ Дубовик М. Куратор проекта. Задачи и компетенции. Нужно ли Куратору учиться? URL: https://pmpractice.ru/events/2022/kurator/kurator.pdf?utm_source=sendpulse&utm_medium=email&utm_campaign=materiali-vebinara-kurator_dubovik.

² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide – Seventh Edition and The Standard for Project Management. ANSI/PMI 99-001-2021.* URL: https://kisstudy.com/wp-content/uploads/2021/10/PMBOK-7th-Edition-kisstudy.com_.pdf.

СТАНДАРТ¹. Согласно данной модели выделено пять основных компетенций куратора: целеполагание, контроль и принятие решений, административная поддержка проекта, обеспечение проекта ресурсами и обеспечение системного управления проектом. По данным ЦОРПУ по данной модели сертификация кураторов проектов началась в 2020 г. И хотя количество сертифицированных кураторов еще не столь велико (6 специалистов), конференции и вебинары по проблематике роли куратора в проекте показывают, что интерес со стороны бизнеса к этому вопросу неуклонно растет, поскольку растет и потребность в повышении показателей эффективности трансформационных процессов компаний, реализуемых в виде проектов.

Библиографический список

1. Кроуфорд Л., Кук-Дэвис Т. У. Руководство проектами: роль, полномочия и возможности куратора проекта // Управление проектами и программами. 2008. № 4. С. 274–286.

2. Dalcher D. The unspoken role of sponsors, champions, shapers and influencers. Balancing organisational concerns and personal values for effective project and programme initiation // PM World Journal. 2016. Vol. V, issue IX. P. 1–7. URL: <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/09/pmwj50-Sep2016-Dalcher-unspoken-role-of-sponsors-series-article.pdf>.

К. Н. Самков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Структурно-целевой подход к финансированию государственных программ

Аннотация. Предложено уточнение определения финансирования государственных программ и дополнены устоявшиеся в экономической науке его признаки. Обосновано, что основные проблемы финансирования связаны с недостаточной изученностью взаимосвязи целей и структуры финансирования программ. Доказано, что классический набор компонентов «цели–ресурсы–результаты» должен быть преобразован в систему «целевые показатели конечных результатов – структура финансирования – эффективность достижения конечных результатов».

Ключевые слова: финансы; финансирование; государственная программа.

К настоящему времени государственные программы стали играть определяющую роль в бюджетной системе страны. Распределение ас-

¹ Куратор проекта. Проектная роль и модель компетенций ПМ СТАНДАРТ. URL: https://www.isopm.ru/download/Kurator-proekta-proektnaya-rol-i-model-kompetencij.pdf?utm_source=sendpulse&utm_medium=email&utm_campaign=materiali-vebinara-kurator_dubovik.

сигнований расходной части бюджетов всех уровней осуществляется именно по государственным программам. При этом оценка обществом результатов той или иной государственной программы возможна исключительно при учете объема финансирования, направленного на достижение полученных эффектов.

Вместе с тем, в исследованиях ученых-экономистов и выводах Счетной палаты Российской Федерации преобладают критические оценки результатов внедрения программно-целевого финансового механизма в России. По ряду причин в настоящее время невозможно признать реализованным исходный смысл бюджетной реформы по переходу от традиционного государственного финансирования к финансированию государственных программ.

При этом формально государственные программы соответствуют классическим представлениям экономической науки о программно-целевом подходе к государственному финансированию. В связи с этим развитие и дополнение теоретико-методологических подходов к финансированию государственных программ является актуальным направлением научного исследования, представляющим собой теоретический и прикладной интерес.

Развитие финансирования государственных программ субъектов Российской Федерации и уточнение оценки эффективности финансирования государственных программ особенно актуальны в современных нестабильных экономических условиях и вызванных ими рисков для устойчивости бюджетной системы. Кроме того, полученный на протяжении ряда последних лет опыт финансирования государственных программ в субъектах Российской Федерации позволяет подвести промежуточные итоги и скорректировать дальнейшие шаги.

Если финансы представляют собой систему отношений, в рамках которой формируются и используются денежные средства, то финансирование – это осуществляемое в рамках финансовой системы отношений расходование (субъектом финансирования) денежных средств, направленное на достижение определенной цели (нового качества объекта финансирования). Новизну данного определения составляет расширение устоявшихся в экономической науке трактовок путем конкретизации субъекта, объекта и цели финансирования.

С финансовой точки зрения государственная программа представляет собой комплекс расходов, обеспечивающий эффективное достижение определенной общественно значимой цели. В связи с этим уточнено определение финансирования государственной программы – это комплекс расходов, обеспечивающий эффективное достижение совокупности конечных результатов государственной программы, составляющих ее цель.

Новизна определения состоит во включении в определение формулировки «комплекс расходов» (в связи влиянием структуры финансирования на достижение результатов государственной программы) и в уточнении формулировки «цель», замененной на «совокупность конечных результатов» (в связи с тем, что цели государственных программ не являются конкурентными).

В состав финансирования государственных программ субъекта Российской Федерации могут включаться процессные по своему характеру, текущие расходы. В связи с этим сопоставлены традиционное финансирование и финансирование государственных программ:

традиционное финансирование составляют расходы, осуществляемые органами власти ежегодно для обеспечения текущих по своему характеру мероприятий. В связи с этим включение данных расходов в состав финансирования государственной программы не обосновано;

финансирование государственных программ обеспечивает в строгом смысле программно-целевой принцип расходования денежных средств, направлено на достижение уникального результата государственной программы.

Предложено уточнение и дополнение устоявшихся в экономической науке признаков финансирования государственных программ (см. таблицу).

Актуализация признаков финансирования государственной программы

Устоявшиеся признаки	Уточненные признаки	Обоснование уточнения
Наличие цели	Наличие целевых показателей конечных результатов реализации государственной программы	Общий характер целей государственных программ влечет ошибочное определение финансирования текущих направлений деятельности финансированием программ. Конечные результаты носят конкретный характер
Срочность	Наличие точного срока достижения конечных результатов реализации государственной программы	Срочность финансирования государственных программ фактически отсутствует: реализация программ ежегодно продляется, делая их бессрочными. Целесообразно устанавливать конкретный срок достижения конечных результатов
Общность достигаемой цели	Программный характер структурных элементов финансирования	Целесообразно относить к финансированию государственной программы только те расходы, без осуществления которых ее конечные результаты не могут быть достигнуты
	Соответствие структуры финансирования достигнутию конечных результатов	Структура финансирования государственной программы по мероприятиям недостаточна. Целесообразно определение степени влияния финансирования каждого из мероприятий на достижение цели программы, выраженного в коэффициенте значимости (сумма коэффициентов = 1)

Уточнение и дополнение признаков финансирования государственной программы позволит выявлять фактически не являющиеся программными расходы в финансировании государственных программ субъектов Российской Федерации, снизить риск включения данных расходов во вновь формируемые государственные программы, повысить эффективность их реализации.

Автором обосновано, что основные проблемы финансирования государственных программ связаны с недостаточной изученностью взаимосвязи целей и структуры финансирования. Для доказательства выдвинутой гипотезы обоснованы различия финансирования отдельного мероприятия и финансирования государственной программы как комплекса мероприятий.

В случае финансирования отдельного мероприятия взаимодействие компонентов «цели – ресурсы – результаты» очевидно, их корреляция не вызывает сомнений. Зависимость уровня качества объекта финансирования от объема финансирования тем самым может быть представлена на графике.

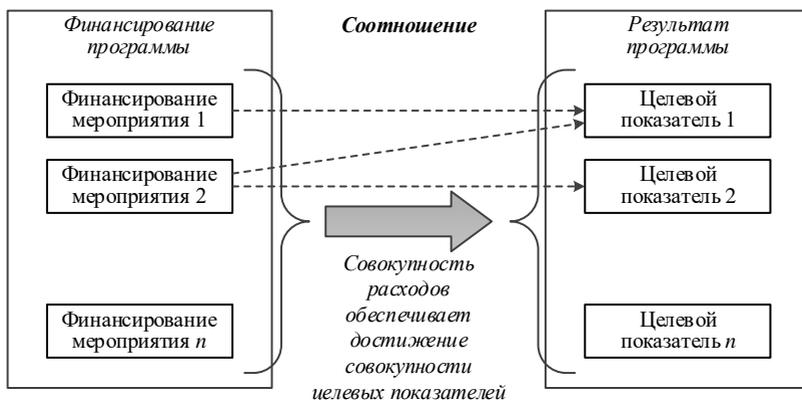
Вместе с тем, в случае, когда вместо 1 мероприятия финансируется комплекс мероприятий, в том числе составляющий государственную программу, критически возрастают риски утраты достаточной взаимосвязи компонентов «цели – ресурсы – результаты». В связи с этим, дополнены теоретические представления о финансировании государственной программы, при котором целевой характеристикой нового качества объекта финансирования выступает совокупность целевых показателей, характеризующих конечные результаты.

В случае финансирования государственной программы целесообразно применение структурно-целевого подхода, суть которого заключается в установлении такой взаимосвязи финансирования и целей государственной программы, когда комплекс расходов государственной программы обеспечивает достижения конечных результатов реализации государственной программы (см. рисунок).

Классический набор компонентов «цели – ресурсы – результаты» должен быть преобразован в систему «целевые показатели конечных результатов – структура финансирования – эффективность достижения конечных результатов».

При формировании государственной программы должен главенствовать следующий принцип: совокупность структурных элементов финансирования государственной программы должна обеспечивать совокупность конечных результатов. Предложена эталонная структура финансирования государственной программы, основным отличием которой является следующее: совокупность структурных элементов финансирования должна обеспечивать достижение конечных результатов реализации государственной программы.

В случае комплекса мероприятий



Зависимость финансирования и цели программы

При этом в идеальном, но чрезвычайно трудно достижимом случае по каждой из частей финансирования государственной программы целесообразно устанавливать коэффициент влияния на достижение цели государственной программы. Совокупность данных коэффициентов должна быть равна единице.

А. В. Сарапульцева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Креативный менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности предприятия

Аннотация. Рассматривается специфика креативного менеджмента, выступающего системой управления, в которой максимально востребованы существенные творческие силы человека. Креативное управление анализируется с точки зрения его мировоззренческих оснований, методов, инструментария и организационных особенностей, как фактора повышения конкурентоспособности и эффективности работы предприятия.

Ключевые слова: креативный менеджмент; конкурентоспособность; креативность; креативное управление.

Креативный менеджмент представляет собой специфическую систему управления организацией, эффективно функционирующую именно в условиях нестабильности, кризисов. Насущным запросом настоя-

щего этапа развития экономики является требование изменения управленческих подходов и инструментов решения задач производства в силу того, что без изменений в сфере управления и организации производства невозможно повышение эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Закономерным в данной ситуации является обращение к технологиям и инструментам креативного менеджмента, направленным на развитие творческого потенциала, профессиональное совершенствование и стимулирование инициативы во всех сферах делового взаимодействия. Использование методов креативного управления повышает конкурентоспособность предприятия и создает ему положительный имидж в отрасли.

Цель данной статьи – исследовать задачи и направления современного креативного менеджмента как способа повышения конкурентоспособности предприятия, обосновать значимость и актуальность использования методов креативного управления на современном этапе развития экономики. Менеджмент, как объект гуманитарного анализа определяется различными аспектами исследования: этический, правовой, экономический, ценностно-ориентационный и т. д. Актуальным видится выявление социально-гуманитарных норм и идеалов, которые собственно и формируют мировоззренческие основания принятия нетривиальных управленческих решений.

В отечественной литературе сформирована традиция исследования истории, предмета и направлений, гносеологической специфики и оснований, а также возможных путей развития, как самого креативного менеджмента, так и философского анализа этого феномена, что представлено в работах следующих современных исследователей: О. Г. Макаренко, Г. И. Ваннорихина, В. А. Канке, В. С. Диева, О. С. Ворошиловой, А. Г. Варфоломеева.

Использование креативного управления сегодня несомненное конкурентное преимущество. В любой сфере экономики выигрывает тот, кто реализует творческий потенциал, внедряет инновации. Креативный менеджмент обеспечивает субъектов управления возможностью продуцирования нестандартных предложений, облеченных в форму научной или технологической информации и находящихся воплощение в сфере производства. В результате этих процессов повышается эффективность управления и использования ресурсов, с помощью творческого подхода достигаются поставленные цели.

Креативность в данном контексте рассматривается в качестве личностной характеристики, профессиональной компетенции и платформы формирования управленческих решений, что подразумевает умение определять проблему и ставить задачи и цели, принимать нестандартные решения, демонстрировать оригинальность и гибкость мышления.

Креативность в управлении подразумевает альтернативные стратегии при постановке задач, расширение допустимых границ в принятии решений, использование многокритериальной оптимизации в анализе альтернатив для выбора методов оптимизации процессов или определения критериев качества [2].

Креативный менеджмент в русле гуманитарного исследования анализируется, прежде всего, как инструмент творческой реализации и самоопределения человека в профессиональной сфере, потому что направлен на раскрытие и воплощение сущностных творческих сил и способностей индивида, тогда как в традиционных формах управленческой деятельности акцентируется внимание скорее на выполнении трудящимися установленных правил и нормативов.

Цель креативного менеджмента – сформированные на основе инновационных, творческих идей эффективные управленческие решения. Фактором конкурентоспособности сегодня становится креативный потенциал предприятия, реализующийся как в принятии нестандартных управленческих решений, так и в использовании для этого творческих возможностей всего трудового коллектива.

Методы креативного управления и креативного мышления должны использоваться на каждой ступени принятия решений, а важнейшей задачей управленцев должно стать поддержание творческой атмосферы в коллективе, стимулирование творческой самореализации персонала и поощрение повышения профессиональной квалификации сотрудников. Сама реализация экономических механизмов формирования и использования творческого потенциала сотрудников предприятия, выбор инструментов и форм обеспечения контроля выполнения текущих задач, например, уже может быть оценена как творческий процесс.

Необходимость креативного менеджмента обуславливается нестандартными условиями работы, в которых прежние методы не работают. Креативный менеджмент – специфическая система управления, которая способна эффективно функционировать в кризисных ситуациях. Настрой на инновации, готовность изменяться в соответствии с актуальными требованиями, саморазвитие и самосовершенствование, реализация интеллектуального и творческого потенциала всего коллектива, эффективное лидерство, производство уникального продукта являются принципами и необходимыми условиями функционирования креативного управления на предприятии, повышающими его конкурентоспособность [1].

Управление творческим потенциалом коллектива опирается на общую теорию менеджмента, но особое внимание управленцев акцентируется на внедрение в процесс управления современных методов креативного мышления, использование средств креативного менеджмента.

Например, формирование навыков решения производственных задач с наименьшими затратами ресурсов повышает эффективность производства и улучшает социально-экономические показатели. Или навыки компоновки неординарного объекта из двух обычных (эффект кентавра) содействуют технико-технологической модернизации и созданию инновационных продуктов [3, с. 82].

Повышение креативности предприятия предполагает решение следующих задач: создание организационных структур, поддерживающих креативность; выбор гибкого стиля руководства; формирование способствующей креативности среды; отбор и наем креативного персонала; создание условий и возможностей для обучения, творческого роста, профессионального совершенствования работников; создание инструментов, мотивирующих креативность, поощрение проявлений коллективной или индивидуальной креативности, определение вклада каждого работника в создание нового. Развитие и эффективная работа предприятия, его конкурентоспособность во многом сегодня определяется внедрением инструментов креативного менеджмента, создающих конкурентные преимущества, дающим возможность творчески реализовывать управление бизнес-процессами.

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. 2016. № 2-1. С. 153–159.
3. *Макаренко О. Г., Лазарев В. Н.* Креативный менеджмент: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2017. 154 с.

М. В. Селезнева, К. А. Курдюмова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие направлений стратегической сетевой бизнес-интеграции на основе экосистемного подхода

Аннотация. Целью исследования выступили вопросы определения перспектив развития методического инструментария стратегического сетевого управления в интегративных структурах в результате развития экосистемного подхода, позволяющего обосновать динамические и структурные характеристики ресурсного обмена между участниками сетей. Доказано, что основным принципом стратегической бизнес-интеграции выступает формирование различного рода внутренних и внешних эффектов, определяющих ценности участников сетевых структур.

Ключевые слова: сетевое управление; интегративные структуры; стратегическая бизнес-интеграция; экосистема бизнеса; бизнес-модель.

Перспективные направления развития предпринимательских экосистем в последние годы стали популярной темой среди ученых и практиков в контексте формализации сложных взаимосвязей и взаимозависимостей различных участников сетевых бизнес-структур, которые способствуют формированию как новых бизнес-моделей существующих компаний, так и появлению новых предприятий. Тем не менее, в настоящее время можно констатировать явное расхождение между теоретическими и, носящими в большей степени концептуальную основу, аспектами развития экосистем бизнеса и реальными эмпирическими исследованиями [5; 8].

Теоретический базис стратегической сетевой бизнес-интеграции, строящейся на основе развития предпринимательских экосистем, концептуализируется, прежде всего, как механизм управления функционированием сложными системами с динамическими процессами, предусматривающими многочисленные сетевые взаимодействия между участниками, обуславливающие значительную их взаимозависимость.

При этом, публикуемые результаты эмпирических исследований во многом отстают от теоретических достижений и, предлагаемых различными исследователями, концептуальных моделей, поскольку практически не учитывают динамические взаимодействия, а зачастую сосредотачиваются на статическом изучении отдельных элементов предпринимательских экосистем. Следовательно, можно констатировать, о наличии значительного потенциала развития стратегической бизнес-интеграции в рамках предпринимательских экосистем [2].

В научных исследованиях по менеджменту понятие экосистемы появилось относительно недавно, лишь в конце прошлого века, что стало следствием возрастающей взаимозависимости экономической деятельности ранее относительно независимых участников рынка, а также так называемого стирания границ между отраслями. Следует отметить, что концепция экосистемного подхода в менеджменте и экономике уходит своими корнями в экологию и биологию, где именно вопросы взаимодействия живых организмов друг с другом и окружающей их средой занимают центральное место [1].

Современные ученые сходятся во мнении о том, что формирование и развитие предпринимательских экосистем не ограничивается лишь только объединением однотипных субъектов рынка, а во многом обусловлено достижением дополнительных эффектов при включения других акторов в институциональный контекст, таких как венчурные компании, бизнес-инкубаторы, государственные учреждения, образовательные и научные организации, с которыми взаимодействуют новые предприятия, что фактически позволяет говорить о реализации принципов кластеризации при создании экосистем бизнеса [3].

Оценивая перспективность стратегической бизнес-интеграции на основе экосистемного подхода следует подчеркнуть, что необходимость использования динамического инструментария управления возникающими дополнительными эффектами от симбиотического функционирования организаций внутри стратегической сетевой структуры или экосистемы обуславливается, прежде всего, ограничениями и необъективными выводами, которые несут статические подходы. Так, изучение среднего дохода или среднего количества сотрудников не позволяет установить, что предпринимательская экосистема формирует какие-либо дополнительные эффекты. При этом, среди вопросов, которые могут быть изучены исследователями предпринимательских экосистем целесообразно также поднимать следующие [4; 6]:

как включение или выход компании из той или иной сетевой структуры влияет на общую ценность формируемую для всех других участников;

насколько эффективно распределяются ресурсы и результаты внутри сетевой структуры;

как распределяются дополнительные эффекты, какое соотношение между вложениями и получаемыми дополнительными эффектами у каждого участника;

какими инструментами нормативного и ресурсного влияния располагают участники стратегической сетевой структуры;

как способствуют развитию в целом предпринимательской экосистемы другие стейкхолдеры, такие как органы государственной власти,

венчурные компании, финансовые организации, научные, образовательные учреждения и т. д.

Особое значение приобретает оценка успешности как государственной поддержки развития экосистем бизнеса, так и активного участия частного капитала.

Более того, важна позиция государственных антимонопольных служб в отношении интеграционных объединений предпринимателей, позволяющая однозначно трактовать их приоритетность и в целом положительную оценку таких структур, в противовес мер направленным на выявление картельных явлений, носящих деструктивный характер.

Следует отметить, что во многом стратегическая бизнес-интеграция является логическим результатом трансформации технологий производства сложного продукта, поэтому ей уделяется существенное внимание в научных исследованиях по промышленному маркетингу и инновационному менеджменту. Так, в частности, исследования в области авиационной, автомобильной и компьютерной промышленности демонстрируют то, как технологическая эволюция продуктов и их жизненных циклов требовала от компаний корректировать свои бизнес-модели и организационные границы, что приводило к специализации производства элементной базы, унификации технологий и стратегической бизнес-интеграции. Более того, стратегическое взаимодействие становилось результатом преднамеренной стратегии роста стоимости для всех участников формируемой экосистемы за счет горизонтальной интеграции.

Ряд исследований по стратегической бизнес-интеграции в контексте инновационного менеджмента и промышленного маркетинга выявили несколько особенностей данного процесса, где отдельные компании могут выступать как в роли продавцов (вертикально интегрированные фирмы, контролирующие производство всех компонентов системы), так и системных интеграторов, определяющих рынки основных ресурсов. Однако четкое различие может быть не всегда заметно. Что еще более важно, некоторые компании могут сочетать обе характеристики, позволяя тем самым сделать вывод о том, что продолжают развиваться более сложные модели организационных форм, сочетающие в себе элементы как системных продаж, так и системной интеграции. Данное обстоятельство требует сочетания множества внутренних и внешних компетенций, как с точки зрения проектирования, производства, продаж, так и управленческой координации элементов сложных экосистем [7].

Как результат дополнительные конкурентные преимущества могут быть достигнуты за счет стратегической бизнес-интеграции, поскольку появляется возможность предоставить клиентам наилучшее техноло-

гическое решение за счет эффективной интеграции сети, ресурсного и интеллектуального обмена, оптимизации внутренних и внешних процедур, в отличие от других специализированных поставщиков, работающих на основе неинтегрированных решений.

Понимание этих динамических эффектов может расширить представление об эффективности стратегической бизнес-интеграции на основе предпринимательских экосистем.

Библиографический список

1. *Аль-Огили С. М. М., Кочергина Т. В.* Концептуальная модель трансформации основных бизнес-процессов в рамках стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28 мая 2020 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. С. 3–6.

2. *Голова И. М.* Экосистемный подход к управлению инновационными процессами в российских регионах // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 4. С. 1346–1360.

3. *Новиков С. В.* Структура, основные драйверы и тенденции развития инновационной экосистемы современного университета // Экономика и управление. 2021. № 2 (158). С. 41–49.

4. *Обыденов А. Ю., Козлов А. В.* Анализ ключевых компонентов цифровых платформ. Экосистемно-стейкхолдерский подход // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 12. С. 3229–3246.

5. *Плахин А. Е., Корчагин Р. Л.* Тиражирование лучшего опыта построения экосистем развития технологического предпринимательства // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сб. тр. конф. (Москва, 20 августа 2021 г.). Махачкала: Ин-т развития образования и консалтинга, 2021. С. 232–245.

6. *Плахин А. Е., Селезнева М. В., Хохолуш М. С.* Оценка зависимости формирования стейкхолдерской ценности от факторов институционального окружения // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9, № 4 (33). С. 286–292.

7. *Плахин А. Е., Ткаченко И. Н., Евсеева М. В.* Архитектура инновационной экосистемы промышленности региона // Вестник НГИЭИ. 2020. № 8 (111). С. 51–59.

8. *Чернова О. А., Матвеева Л. Г., Горелова Г. В.* Экосистемный подход к управлению процессами инновационного развития промышленности // Journal of New Economy. 2021. Т. 22, № 2. С. 44–64.

Тенденции развития технологического предпринимательства в Свердловской области

Аннотация. Рассматривается сущность технологического предпринимательства. Представлен анализ инновационно-технологической активности Свердловской области. Выделены ключевые факторы, способствующие и тормозящие развитие технологического предпринимательства в регионе.

Ключевые слова: технологическое предпринимательство; инновационные технологии; точки технологического роста.

В условиях рыночной экономики на предпринимательство возлагаются большие надежды; отводится значимая роль в развитии экономики страны и регионов, в решении многих актуальных задач. Рынок способствует появлению разнообразных форм предпринимательской деятельности, в том числе и в технологической сфере.

Выделение технологического предпринимательства в отдельную группу произошло в 1990-х гг., с появлением в Кремниевой долине первых высокотехнологических стартапов. В России технологический бизнес получил свое утверждение в последние полтора десятилетия и в современных реалиях технологическое предпринимательство является центральным объектом многих важных дебатов, касающихся экономического развития страны и регионов; использования технологий, способных вывести какую-либо из отраслей на качественно новый уровень; инвестиционных ресурсов; подготовки специалистов определенного уровня и направленности.

Однозначного подхода к трактовке понятия «технологическое предпринимательство» не существует, но так или иначе под данным термином понимают бизнес, в основу устойчивого конкурентного преимущества которого положена инновационная высокотехнологичная (наукоемкая) идея. Посредством технологического предпринимательства потенциалы научно-исследовательских, опытно-конструкторских и инновационных направлений трансформируются в продукты и услуги, происходит коммерциализация, зарождение новых «точек роста» в формировании инновационного потенциала современных предприятий.

Развитие технологического предпринимательства и динамика инновационной активности регионов определяют место государства в мире, потенциал роста экономики и конкурентоспособность страны.

Свердловская область – один из крупнейших научно-образовательных центров России, где сосредоточены два мощнейших наукогра-

да: Уральский федеральный университет (УрФУ) и Уральское отделение Российской академии наук (УрО РАН).

Научными исследованиями и разработками в Свердловской области заняты 22 института УрО РАН; 24 отраслевых научно-исследовательских института; 27 высших учебных заведения, где обучаются примерно 120 тыс. студентов¹. По развитию научных исследований область относится к российским регионам-лидерам, занимая шестое место в рейтинге субъектов РФ по численности занятых исследованиями и разработками. Однако, стоит отметить, что в области наблюдается тенденция сокращения численности занятых исследованиями и разработками [2]. Данная направленность, к сожалению, свойственна многим российским регионам, за небольшим исключением.

В настоящее время в Свердловской области активно функционируют девять технопарков, резидентами которых являются 150 малых и средних инновационных предприятий. Стоит отметить, что функционирующий на территории области технопарк высоких технологий «Университетский» является региональным оператором «Сколково»; в нем создаются и реализуются проекты в сфере нанотехнологий, электроники и приборостроения, информационных и телекоммуникационных технологий, энергосбережения. Химический парк «Тагил» – единственная субстанция в России, способная разместить на своей территории опасные высокотоксичные химические производства, не нанося при этом ущерба окружающей среде.

Так же отметим, что Инновационно-технологический центр «Академический» является ядром создания новых видов продукции в металлургической промышленности и в области разработки новых материалов, а Биомедицинский технопарк «Новоуральский» производит современные фармацевтические препараты, начиная с формирования их субстанций и заканчивая упаковкой, так же разрабатывает новые виды лекарственных средств.

По числу разработанных передовых производственных технологий область занимает третье место среди регионов РФ.

Однако, по последним официальным данным за 2020 г., по значению российского регионального инновационного индекса, Свердловская область занимает 7-е место из 85 позиций, уступив Москве и Московской области, Республике Татарстан, Санкт-Петербургу, Томской и Нижегородской областям.

¹ Информационный паспорт Свердловской области за январь – ноябрь 2021 г. URL: <https://made-in-ural.ru/analitika/informatsionnyy-pasport-sverdlovskoy-oblasti-za-yanvarnoyabr-2021-goda/> (дата обращения: 07.05.2022).

Стоит отметить, что регион обладает высоким научно-инновационным потенциалом. Согласно утвержденной в 2019 г. Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области, приоритетными направлениями научно-технологического развития региона на долгосрочную (до 2035 г.) перспективу, являются:

использование производственных инновационных технологий, направленных на повышение эффективности промышленных предприятий;

применение технологий, позволяющих рационально использовать природные ресурсы, переход на ресурсосберегающую, альтернативную энергетику;

переход к передовым цифровым, интеллектуальным производственным технологиям, роботизированным системам, новым материалам и способам конструирования, создание систем обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта;

использование химических и биотехнологий, позволяющих разрабатывать новые материалы и методы производства химических продуктов и лекарственных средств; разработка противовирусных препаратов;

индустрия нанотехнологий, включая технологии разработки наноматериалов, создание металлов и сплавов с особыми свойствами¹.

Стоит отметить, что практически вся инновационная продукция Свердловской области производится в обрабатывающем секторе промышленности, а точки технологического роста сосредоточены в таких высокотехнологичных отраслях промышленности, как металлургический, машиностроительный, химический, лесопромышленный комплексы; легкая промышленность (см. таблицу) [1].

Выделим следующие ключевые благоприятные факторы, способствующие развитию технологического предпринимательства в Свердловской области:

федеральная промышленная политика, направленная на развитие цифровой экономики и внедрение новых производственных технологий;

реализация Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 г.;

функционирование Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере;

высокий уровень развития инновационного и научно-образовательного сектора, наличие высококвалифицированных кадров и передовых производственных технологий;

¹ *Официальный сайт* Министерства промышленности и науки Свердловской области. URL: <https://mpr.midural.ru> (дата обращения: 07.05.2022).

**Перспективные производственно-технологические направления
(точки технологического роста)
высокотехнологичных отраслей промышленности Свердловской области**

Отрасль промышленности	Точки технологического роста
Металлургический комплекс	Технологии по переработке техногенных отходов; АМ-технологии; технологии глубокой переработки титана и изготовление изделий на основе титановых сплавов; специальные стали и сплавы
Машиностроительный комплекс	Развитие АМ-технологий, технологий применения радионуклидных фармацевтических препаратов в диагностике и лечении; радиоэлектроника, включая сенсоры и микроэлектронику; фотонные технологии обработки сигналов; создание и внедрение перспективных летательных аппаратов; космические системы; судостроение; инструментальные системы и технологии; технологии производства железнодорожной техники; технологии робототехники, включая автономные и беспилотные системы
Химический комплекс	Производство химических веществ и химических продуктов; производство резиновых и пластмассовых изделий; производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях
Лесопромышленный комплекс	Производство биоразлагающихся изделий одноразового использования; интеллектуальные системы управления лесозаготовительной техникой; альтернативная энергетика; мебель; экостроительство; производство современных импортозаменяющих строительных и отделочных материалов; лесохимия
Легкая промышленность	Цифровой дизайн и производство

формирование благоприятной экосистемы, стимулирующей инновационное развитие экономики области и способной показать высокую конкурентоспособность на международном уровне;

функционирование в регионе девяти технопарков;

создание университетских центров развития.

Наряду с благоприятными тенденциями развития технологического предпринимательства существуют и сдерживающие факторы:

устаревшие ориентиры инновационной политики в промышленном секторе Свердловской области;

представители крупного и среднего бизнеса мало заинтересованы во внедрении научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в производство, что связано с недостаточным выделением средств на модернизацию и оптимизацию затрат, боязнью перемен, коррупцией и другими факторами;

низкая степень коммерциализации инноваций, так как отсутствуют эффективные механизмы оценки и проработки коммерческой составляющей;

отсутствие механизма развития венчурных фондов;
снижение инновационного потенциала развития региона из-за неверно выбранных приоритетных отраслей, получающих государственную поддержку;

«утечка мозгов», снижение уровня подготовки кадров технической и информационно-технологической направленности.

Библиографический список

1. *Стариков Е. Н., Раменская Л. А.* Формирование цифровой экономики Свердловской области // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16, № 8. С. 1429–1444.

2. *Уральский федеральный округ: скрытые риски номинального роста / кол. авт.; под общ. ред. Ю. Г. Лавриковой, В. В. Акбердиной.* Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2021. 100 с. URL: <https://uiec.ru/wp-content/uploads/2021/10/Бюллетень-УрФО-I-полугодие-2021.pdf>.

Т. Ж. Солосиченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оmnikanальный подход как механизм управления взаимоотношениями с покупателями

Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования эффективных способов взаимоотношений с потребителями на рынке одежды. Представлены результаты маркетингового исследования по изучению степени лояльности, влияющей на конечные результаты деятельности компаний. Определяются этапы формирования omnikanального подхода как действенного механизма управления взаимоотношениями с покупателями

Ключевые слова: omnikanальность; потребитель; взаимоотношения; маркетинговые исследования; лояльность; удовлетворенность.

Одной из ключевых идей по сокращению издержек на приобретение новых клиентов, является управление процессами по удержанию прежних клиентов – выстраивание управления взаимоотношениями с потребителями. Маркетинг взаимоотношений прошел путь от простого удовлетворения потребностей потребителя к сложному комплексу взаимодействия с клиентом. Где целью является не просто удовлетворение потребности, а обслуживание и взаимодействие до совершения покупки, во время и после. С ростом потребностей клиентов, возросло значение форм и качества взаимодействия. Данный процесс сегодня включает в себя не просто контакт в точке продажи, но и качество рекламы, наполненность и быстроту реагирования на сайте компании, а также, взаимодействие по горячим линиям, обратной связи по

претензиям, качеству проводимых мероприятий и видам рассылок с информацией от компании.

Борьба за потребителя, в условиях турбулентной конкуренции на рынке одежды усложняется, тем больше должно уделяться внимание управлению взаимоотношениям с клиентами. Сегодня теория маркетинга развивается в русле отношений и клиентоориентированности как основная концепция маркетинга. В 1990-х гг. такие ученые как К. Гронросс, Э. Гуммесон выдвинули альтернативную теорию, где рассматривали потребителя как «работника неполного рабочего дня». Ф. Котлер разработал «треугольную» модель маркетинга, в которой наряду с традиционным подходом в маркетинге, внимание уделяется интерактивному маркетингу, эта стратегия получила название маркетинг отношений.

Одним из новых современных механизмов управления взаимоотношениями с покупателями является формирование омниканальности. Омниканальный подход существенно отличается от традиционного многоканального и предполагает интегрированное взаимодействие компании с клиентом [3].

Нас окружает огромный мир брендов, с которым мы контактируем еще до формирования потребности и совершения покупки. Потребитель черпает информацию из разных систем и способов приобретения товара. Это и офлайн и онлайн точки соприкосновения. Сюда подключаются и электронная почта, сайты компаний, разного рода мобильные приложения, соцсети и т. п. В совершенстве, все способы должны быть связаны между собой, то есть речь может идти об интегрированных или омниканальных способах продаж. Создание удобств для покупателя – заказать там, где удобно и получить там, где удобно, это основная задача производителя и торговца в целях достижения максимально возможной эффективности бизнеса.

Преодолев разрыв между традиционным и виртуальным подходом в организации продаж компании, выстраивается стратегия, нацеленная на создание комплексного процесса выбора продукта и сервисной системы.

Такие торговые компании, как O'STIN, NEXT, H&M, ZARA, UNIQLO, Спортмастер, начали переход от традиционных схем обслуживания к инновационным в развитии стратегий управления взаимоотношениями с клиентами.

Исследования показывают, что основными проблемами в компании O'STIN являются:

некомпетентность персонала (хамство, некорректное поведение, навязчивость, не информирование о бонусах);

несоблюдение стандартов фирменного обслуживания клиентов (СФОК), принятых в компании;

неудовлетворенность клиентов системой лояльности компании.

Изменения данных негативных сторон, помогут компании построить более совершенные маркетинговые коммуникации со своей целевой аудиторией и получить от них положительные отзывы. Персонал компании и его обучение является одной из главных составляющих, ведь именно от работы персонала зависит впечатление, которое клиент получит, и будет делиться со всеми. От чего имидж компании будет выше, по сравнению с конкурентами, соответственно увеличится и товарооборот компании.

Результаты маркетингового исследования показали, что существует связь между доходом и количеством посещения магазинов. На основе полученных данных, мы выяснили, что клиенты с доходом от 26 до 30 тыс. р. на человека, реже всего посещают магазин. Это может говорить о том, что данные клиенты совершают покупки только по необходимости и к ним необходим особый подход. Чаще всего магазин посещают клиенты с доходом от 11 до 15 тыс. р. на человека. Можно предположить, что данные клиенты восприимчивы к инструментам прямого торгового маркетинга в виде скидки и яркого привлекающего ценника. Соответственно могут посещать магазин для отслеживания акций и скидок. Необходимо размещать в магазине яркие и информативные POS-материалы, которые будут привлекать внимание и запоминаться клиенту.

Оценкой эффективности данных мер, принятых в компании, будет повторный сбор информации с горячей линии компании по обращениям клиентов. И сравнение результатов до введения рекомендаций и после. После проведения маркетингового исследования удовлетворенностью клубной программой и интернет-магазином было выявлено, что взаимосвязи между частотой посещения и тем, как давно клиент является участником клубной программы – нет. Из чего можно сделать вывод, что преимущества клубной программы не влияют на частоту покупок клиента. Необходимо рассмотреть вариант полного отказа от клубной программы, как магазины конкуренты. И заменить ее на более современный вариант – предоставление промокодов на покупки в интернет-магазине. У прямых конкурентов компании (H&M), есть успешный опыт работы без данной системы, поэтому стоит рассмотреть данный вариант, так как он может стать конкурентным преимуществом, так как размер скидки будет контролировать сама компания. Но для того, чтобы это работало успешно, необходимо будет точно и четко выстроить маркетинговые коммуникации, в которых будет четко донесена новая мысль компании. Предположительно, можно сделать акцент

на качестве товара, и сделать это преимуществом компании, или наоборот, сделать акцент на стоимости, так как на данный момент она ниже, чем у конкурентов по ряду товарных групп. Маркетинговые коммуникации будут четко направлены на преимущество товара или ценовую политику компании.

Проанализировав данные возраста и частоты заказов в интернет-магазине, мы выяснили, что клиенты в возрасте от 21 до 25 лет и от 31 до 35 лет, чаще совершают покупки через Интернет. В связи с чем, отказ от клубной программы для данных категорий клиентов будет иметь самый высокий эффект, так как совершая покупки через Интернет данные группы клиентов всегда будут заинтересованы в получении промокодов и будут ими активно использоваться.

Проанализировав частоту заказов в интернет-магазине между мужчинами и женщинами, мы выяснили, что обе категории клиентов одинаково часто пользуются данной услугой. Это также является подтверждением того, что уход от клубной программы в сторону предоставления промокодов на интернет-заказы будет успешен, так как нет половой принадлежности в заказах. И обе группы клиентов могут использовать данные скидки.

Данные об удовлетворенности клубной программой говорят о том, что только удовлетворенные данной системой покупатели посещают магазин чаще. А это означает, что компания может потерять тех клиентов, которые не удовлетворены данной программой. Что вновь возвращает нас к рекомендации о том, что необходимо продумать маркетинговую стратегию по привлечению клиентов в интернет-магазин исходя из их пола, возраста и частоты заказов.

Все больше клиентов предпочитают онлайн-заказы походу в магазин, а это означает, что сервис и товар должны быть одинаковыми по качеству предоставления, как в онлайн-сервисах, так в точках продаж. А это приводит нас к тому, что компании необходимо сфокусироваться на омниканальности продаж и согласованности.

Сегодня омниканальность в компании O'STIN рассматривается как экосистема, удовлетворяющая покупателя, и создается с целью помочь покупателю сделать выбор удобным для него способом, т. е. сервис становится одним из главных приоритетов потребителей.

Эффективная разработка маркетинговой стратегии управления взаимоотношениями с потребителями, с ориентацией на многоканальность показывает необходимость учета нескольких этапов.

Первый этап – цели и задачи маркетинговой стратегии (чего хочет добиться компания, миссия и ценности компании в создании сервисных систем).

Второй этап – разработка стратегических подходов формирования взаимоотношений с потребителями (сбор информации о потребителях, способы связи компания с ними).

Третий этап – разработка операционных планов (развитие навыков персонала, получение новых знаний для предоставления услуг высокого уровня, маркетинговые инструменты и технологии для поддержания стратегии).

Четвертый этап – инвестиционные инструменты и технологии (целесообразно подобную стратегию оживить современными цифровыми инструментами: CRM-система; IVR-система, веб-чаты; QR-кодирование; Push-уведомления; социальные сети, интернет-магазины, Landing page [1]).

Для обеспечения инновационного развития торговли интегрированная модель маркетингового управления должна строиться с учетом маркетинговых принципов инновационного развития [2].

Полученный массив данных и проведение спектрального анализа в применении комплексного подхода в продажах, иначе – омниканального подхода позволит сделать следующие выводы: увеличить средний чек, совершенствовать систему сервиса, сформировать получение долгосрочной прибыли и повысить ценность, за которую готовы платить и сотрудничать в дальнейшем потребители.

Библиографический список

1. *Александрова А. Н., Юн А. Р.* Омниканальный подход как способ повышения уровня конкурентоспособности современного торгового предприятия // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук.* 2021. № 10-1. С. 185–189.
2. *Медведева Ю. Ю.* К вопросу о модели маркетингового управления инновационным развитием торговли // *Практический маркетинг.* 2019. № 8 (270). С. 28–32.
3. *Нугай Е. А., Кошечая Е. С.* Специфика формирования системы взаимодействия с клиентом организации в условиях цифровизации экономики и бизнеса // *Цифровая экономика. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика.* 2021. № 4. С. 73–83.

Управление внутренними рисками посредством инвестирования в кадровый потенциал

Аннотация. Статья посвящена процессам и условиям формирования и поддержания кадрового потенциала в Федеральном казначействе. Рассмотрены основные составляющие социальной ориентированности кадровой политики ведомства как фактора стабильности и роста кадрового потенциала. Подчеркнута актуальность инвестирования в кадровый потенциал в целях управления внутренними рисками.

Ключевые слова: кадровый потенциал; социальная ориентированность; инвестирование; факторы эффективности; рискоемкость деятельности.

Каждая организация в своей деятельности сталкивается с определенным спектром внутренних рисков, свойственных специфике ее деятельности. Внутренние риски – это риски, реализация которых зависит от самой организации. Исследованию данного вида рисков в различных аспектах уделяли и уделяют внимание многие ученые [1; 2; 3; 4; 7]. Вопросам кадровых рисков также посвящены различные работы [5; 6]. В рамках данной статьи на примере Федерального казначейства автором уделено внимание социальной ориентированности кадровой политики организации, как фактора, оказывающего влияние на вероятность реализации внутренних рисков в ее деятельности, а соответственно на эффективность основной функциональной деятельности. Тема является актуальной несмотря на тенденции к цифровой трансформации, автоматизации процессов и все большему внедрению как в процессы жизнедеятельности общества, так и в бизнес-процессы организаций искусственного интеллекта, поскольку ключевым звеном всех процессов является человек.

Эффективность государственного регулирования в значительной степени зависит от стабильности функционирования государственных институтов. Достижения в деятельности государственных органов являются прямым следствием результатов интеллектуального труда государственных гражданских служащих, в связи с чем формирование профессионального кадрового состава входит в число первоочередных задач совершенствования государственного управления¹.

Изучение системы Федерального казначейства с позиций подходов к управлению внутренними рисками, показало какие меры принима-

¹ Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. Минтрудом России). URL: <https://rosmintrud.ru/> по состоянию на 27.03.2019.

ются в ведомстве в целях формирования и поддержания кадрового потенциала, как одного из факторов, оказывающих влияние на вероятность реализации казначейских рисков. К числу таких мер можно отнести: наличие социальных гарантий, предусмотренных Трудовым кодексом РФ (ежегодные оплачиваемые отпуска, больничные листы и пр.); наличие основных государственных гарантий, предусмотренных Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» (равные условия оплаты труда, а также сопоставимые показатели оценки эффективности его результатов; отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени; ежегодные основные и дополнительные оплачиваемые отпуска; возмещение расходов, связанных со служебными командировками; защита от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением должностных обязанностей; обязательное государственное страхование и пр.); наличие дополнительных государственных гарантий, предусмотренных Федеральным законом «О государственной гражданской службе» (возможность для профессионального обучения и развития; транспортное обслуживание, обеспечиваемое в связи с исполнением должностных обязанностей; субсидии на приобретение жилья и пр.).

Ежегодно на профессиональное развитие федеральных государственных гражданских служащих выделяются средства федерального бюджета. Обучение проходит по разнообразным программам обучения, охватывающим вопросы основных правоприменительных полномочий ведомства, а также вопросы психологических основ профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и искусства делового общения (см. таблицу).

Данные о бюджетных инвестициях в обучение кадров ведомства за 2019–2021 гг. в соответствии с распоряжениями Правительства РФ

Программа	Количество слушателей		
	2019	2020	2021
1. Искусство делового общения на государственной службе. Деловой русский язык и делопроизводство	634		
2. Система управленческого учета и бюджетирования	180		
3. Бюджетный учет в государственных учреждениях	272		
4. Управление финансами государственных учреждений	874		
5. Основы бюджетного учета и отчетности в государственных учреждениях	289	320	349
6. Государственный финансовый контроль в бюджетной сфере	378	296	
7. Современные кадровые технологии	95		
8. Нарушения бюджетного законодательства Российской Федерации и ответственность за их совершение	474		

Окончание таблицы

Программа	Количество слушателей		
	2019	2020	2021
9. Административные правонарушения, выявляемые органами исполнительной власти в ходе государственного контроля и надзора, и меры по их ликвидации и профилактике	211		
10. Программное обеспечение деятельности государственной гражданской службы: требования к его разработке и его архитектура	254		
11. Международные стандарты финансовой отчетности	58		
12. Управление государственными финансами		995	1 254
13. Внутренний контроль и внутренний аудит в государственных учреждениях		196	125
14. Внутренний и внешний контроль качества аудита. Подготовка к внешней проверке качества работы аудиторской организации		34	28
15. Актуальные вопросы контроля и надзора в государственном управлении		164	93
16. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд		281	122
17. Нормативно-правовое обеспечение деятельности государственных служащих (для впервые принятых на государственную службу)		309	299
18. Психологические основы профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих		146	297
19. Кадровая политика – эффективное управление изменениями		48	63
20. Техничко-юридическое качество нормативных правовых актов: правовые и лингвистические новеллы		80	40
<i>Итого</i>	<i>3 719</i>	<i>2 869</i>	<i>2 911</i>

Примечание. Сост. по: *Об утверждении* распределения бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов, предусмотренных на профессиональное развитие федеральных государственных гражданских служащих, и государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию федеральных государственных гражданских служащих на 2019 год: распоряжение Правительства РФ от 3 апреля 2019 г. № 617-р; *Об утверждении* распределения бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов, предусмотренных на профессиональное развитие федеральных государственных гражданских служащих, и государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию федеральных государственных гражданских служащих на 2020 год: распоряжение Правительства РФ от 13 января 2020 г. № 11-р; *Об утверждении* распределения бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов, предусмотренных на профессиональное развитие федеральных государственных гражданских служащих, и государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию федеральных государственных гражданских служащих на 2021 год: распоряжение Правительства РФ от 18 февраля 2021 г. № 395-р.

Объем бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующее обучение, составил: в 2019 г. – 7 703,5 тыс. р.; в 2020 г. – 6 386,1 тыс. р.; в 2021 г. – 6 386,1 тыс. р.

В целях обучения кадров Федеральным казначейством заключены договоры с различными вузами (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Московский государственный университет, Российский государственный университет правосудия, Российский экономический университет имени Плеханова, Российский университет транспорта, РАНХиГС, Московский государственный юридический университет имени Кутафина, Дипломатическая академия Министерства иностранных дел Российской Федерации).

На базе органов Федерального казначейства проходят практическую подготовку студенты вузов. В частности, в 2021 г. только на базе Центрального аппарата Федерального казначейства данную подготовку прошли 114 студентов. По примеру предыдущих лет многие из них в дальнейшем трудоустраиваются на должности государственной гражданской службы в органах Федерального казначейства.

Учитывая, что для работников важна как материальная, так и нематериальная мотивация, в ведомстве наряду с системой поощрений и награждений проводятся различные мероприятия, направленные на повышение приверженности гражданских служащих ценностям, разделяемым в государственном органе.

В частности, в Федеральном казначействе с 2009 г. создан постоянно действующий совещательный орган с целью выработки коллегиальных решений по вопросам молодежной политики в ведомстве – Молодежный совет. Целями молодежной политики являются в том числе: возможность реализации потенциала молодежи в интересах государственного и общественного развития, в интересах развития самой молодежи, а также создание условий для ее профессионального выбора и карьерного роста. Стратегическими задачами развития молодежной политики ведомства на период до 2025 г. в том числе являются развитие человеческого капитала, пропаганда здорового образа жизни, общественное участие Молодежного совета, участие в реализации Целей устойчивого развития.

Развитие человеческого капитала подразумевает приобретение профессиональных и деловых качеств, выявление и продвижение талантливых молодых людей для работы в федеральных органах исполнительной власти, а также формирование карьерных возможностей для молодежи. Молодежный совет безусловно признает важность всех целей устойчивого развития, направленных на решение важнейших экологических, экономических и социальных проблем планеты, и в силу специфики деятельности стремится внести посильный вклад в реализацию определенных из них (см. рисунок).

	ЦЕЛЬ 3. ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ		ЦЕЛЬ 8. ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ
	ЦЕЛЬ 4. КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ		ЦЕЛЬ 10. УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА
	ЦЕЛЬ 5. ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО		ЦЕЛЬ 12. ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Цели устойчивого развития

Итак, достижение организацией целей деятельности зависит от взаимосвязей, ключевым звеном которых является человек, что важно учитывать при принятии управленческих решений, в том числе при управлении внутренними рисками. Проведенное исследование показало, что для кадровой политики Казначейства России характерны социальная ориентированность, к основным компонентам которой относятся мероприятия в рамках социальных гарантий, основных и дополнительных государственных гарантий, а также иные мотивационные мероприятия, направленные на обеспечение надежности кадрового потенциала, а как следствие – результативности и эффективности деятельности ведомства за счет минимизации кадровых рисков.

Библиографический список

1. *Васюнина М. Л.* Об управлении бюджетными рисками // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2020. № 22. С. 2–13.
2. *Гусев А.* Внутренний финансовый аудит: реализация результатов контрольной деятельности // Ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждений. 2020. № 7. С. 19–27.
3. *Клычова Г. С., Закирова А. Р., Мухамедзянов К. З., Хусаинова А. С.* Развитие теоретических основ внутреннего контроля основных средств // Международный бухгалтерский учет. 2021. № 9. С. 1017–1032.
4. *Ларин М. В., Горбанева Е. А.* Вопросы аудита системы управления электронными документами в организации // Делопроизводство. 2021. № 3. С. 18–24.
5. *Пантелеев А. Ю., Ставрова Т. А.* Потенциал повышения эффективности контроля // Финконтроль. 2019. № 4. С. 44–48.
6. *Ставрова Т. А.* Аспекты управления кадровыми рисками // Russian journal of management. 2021. № 4. С. 151–155.
7. *Ставрова Т. А.* Управление рисками: новые задачи в системе внутреннего контроля и аудита Федерального казначейства // Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды: проблемы и пути их решения: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 3 апреля 2019 г.). Екатеринбург: УГГУ, 2019. С. 354–361.

Проектное управление как эффективный механизм промышленного развития России¹

Аннотация. Статья посвящена вопросам использования проектного управления в решении вопросов обеспечения промышленного роста. Рассмотрена схема формирования механизма проектного управления экономическим и промышленным развитием и проанализирована эффективность проектного инструментария, реализуемого Фондом развития промышленности России, при реализации инвестиционных проектов в промышленном секторе регионов страны.

Ключевые слова: проектный механизм; государство; бизнес; промышленное развитие; Фонд развития промышленности; промышленная политика.

Как показывает опыт индустриально развитых стран, рыночная экономика требует определенных регулирующих воздействий со стороны государства, которое рассматривается как резерв общественного развития позволяющий преодолеть инерционные тенденции недостаточных темпов экономического и промышленного роста в рамках сложившихся экономических моделей. Считается, что государство, как общественный институт, может и должно эффективнее адаптироваться к изменениям и трансформациям мировой экономики, проходящей в настоящее время этап информационно-технологической глобализации [4]. В свою очередь, задача формирования современного эффективного государства решается путем создания, развития и совершенствования системы проектного управления рыночной экономикой, которая позволяет концентрировать разнокачественные ресурсы государства и бизнеса для достижения долгосрочных стратегических целей развития.

Сам термин «проект» в контексте управления экономическим и промышленным развитием понимается как комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных, финансово-инвестиционных, технико-технологических и прочих мероприятий, связанных между собой ресурсами, исполнителями и согласованными сроками реализации, которые оформлены документальным образом и цель которых заключается в изменении объекта управления. Применение такого подхода обеспечивает высокую эффективность в достижении целей за

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».

ограниченный период времени [1]. Кроме того, существующая практика государственного управления и регулирования развития секторов экономики использует данное понятие также в качестве возможного варианта реализации планов, предложений, программ [2]. В практике хозяйственной деятельности существует достаточно много как видов проектов, так и способов и технологий их реализации. В настоящее время проектный механизм все шире используется крупными корпорациями и государствами при решении наиболее масштабных проблем, среди них можно выделить [3]:

- модернизацию отдельных предприятий и отраслевых комплексов, в рамках которой задействованы отечественные и зарубежные компании различных форм собственности, научные и финансовые институты;

- организацию нового производства и освоение выпуска новой продукции, предусматривающие кооперационное взаимодействие предприятий различных отраслей промышленности;

- комплексное развитие территорий;

- развитие инфраструктуры, в том числе инновационных форм организации бизнеса;

- строительство объектов, имеющих общегосударственное значение;

- сотрудничество государственного и частного секторов с целью реализации долгосрочных инвестиционных проектов.

В настоящее время сложилась четырехуровневая схема формирования механизма проектного управления экономическим и промышленным развитием, первый уровень которой включает разработку механизма определения стратегических приоритетов, на реализации которых следует концентрировать ресурсы (на этом уровне создается механизм определения приоритетов и целей экономической и промышленной политики и реорганизуется система государственного прогнозирования). На втором уровне происходит обособление системы национальных или общегосударственных проектов, реализующих выделенные стратегические приоритеты, путем соединения ресурсов государства и бизнеса, представители которого под каждый стратегический приоритет разрабатывают и впоследствии реализуют корпоративные проекты и программы развития. Третий уровень – это разработка процедур согласования обязательств и взаимной ответственности государства и бизнеса в рамках подготовленных проектов, когда осуществляется принятие взаимных обязательств государства и частного бизнеса и происходит разграничение ответственности. И, наконец, на четвертом уровне формируется система контроля за выполнением обязательств и эффективным совместным использованием ресурсов

(к решению данных задач привлекаются государственные контрольные органы, общественные организации, независимая экспертиза).

В настоящее время существует немало примеров применения проектного управления в качестве эффективного инструмента государственного управления и регулирования промышленного развития, в том числе, накоплен определенный опыт его использования и в нашей стране. Так, в частности, ключевым институтом реализации новой промышленной политики в России после принятия Федерального закона от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», стал Фонд развития промышленности России (далее – ФРП России), созданный по инициативе Минпромторга России и осуществляющий на основе использования кредитных механизмов проектного финансирования с уровнем кредитной ставки от 1 до 3 % поддержку инвестиционных проектов промышленного развития в регионах страны в рамках 15 различных программ¹. За период своей работы ФРП России уже оказал поддержку в реализации 1 041 инвестиционных проектов в 74 регионах страны, которые затрагивают 16 отраслей, таких как: машиностроение, металлообработка/металлургия, химия, электроника, электрическое оборудование, медбиофарма, новые материалы, производство мебели и прочих изделий, лесная промышленность, легкая промышленность, промышленные биотехнологии, стройматериалы, обрабатывающие производства, транспортировка и хранение, строительство, сельское хозяйство и торговля. Наибольшее число проектов реализованы в машиностроении. Общая стоимость всех реализованных и реализуемых в настоящее время проектов промышленного развития составила 488,4 млрд р., включая 239,4 млрд р. средств государственной поддержки за счет кредитов ФРП России и 249,0 млрд р. – частные инвестиции предприятий-участников проектов. Прогнозируемая выручка оценивается в размере 4 118,0 млрд р. Ожидаемый объем налоговых поступлений во все уровни бюджетной системы Российской Федерации должен составить 312,0 млрд р. В результате реализации данных инвестиционных проектов в общей сумме запланировано создание более 30,5 тыс. новых высокопроизводительных рабочих мест.

¹ Кредитные программы ФРП России: Проекты развития; Станкостроение; Комплектуемые изделия; Конверсия; Лизинговые проекты; Маркировка товаров; Производительность труда; Цифровизация промышленности; Приоритетные проекты; Противоэпидемические проекты; Экологические проекты; Проекты развития с региональными ФРП; Комплектуемые изделия с региональными ФРП; Производительность труда с региональными ФРП; Проекты лесной промышленности с региональными ФРП.

Библиографический список

1. Никитин Г. С., Барыкин А. Н., Слышкин В. В., Цинес Г. Л. Управление проектами в промышленности: подходы и перспективы // Управление проектами и программами. 2016. № 4. С. 258–266.

2. Стариков Е. Н. Проектный подход в управлении промышленным развитием // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 3 (52). С. 164–169. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.313.

3. Татаркин А. И., Романова О. А., Чененова Р. И., Макарова И. В. Региональная промышленная политика: от макроэкономических условий формирования к механизмам реализации. М.: Экономика, 2012. 522 с.

4. Филин С. А., Кенеревская Т. В. Социальное партнерство и человеческий капитал в государстве инновационного типа // Инвестиции в России. 2009. № 2 (169). С. 32–37.

Т. Л. Сысоева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговые стратегии ведения бизнеса на онлайн-маркетплейсах

Аннотация. Представлена сущность онлайн-маркетплейсов, рассмотрены четыре классификации онлайн-платформ по признакам: бизнес-модель, тематика, способ взаимодействия с клиентами, тип дохода. Предлагаются стратегии ведения маркетинговой деятельности с привлечением внутреннего и внешнего трафика.

Ключевые слова: маркетинг; онлайн-торговля; онлайн-маркетплейс; маркетплейс; продвижение; стратегия.

Онлайн-торговля демонстрирует уверенные темпы роста и продолжает активно развиваться на фоне трансформационных процессов в обществе. По итогам 2020 г. 47 % всех онлайн продаж было совершено на онлайн-маркетплейсах, что составило примерно 2 трлн долл. США, этот резкий рост во многом был обусловлен пандемией COVID-19¹. Тем не менее, прогнозируется, что в ближайшие 5 лет бизнес будет активно продвигать онлайн-продажи с помощью маркетплейсов и развитие онлайн-платформ будет носить перспективный характер [1, с. 692]. Для предпринимателей выход на маркетплейсы представляется уникальным способом продвижения своего товара, позволяющим сократить затраты, оперативно ознакомить со своими предложениями целевую аудиторию.

¹ *The World's Top Online Marketplaces* 2021. URL: <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/> (дата обращения: 29.04.2022).

Ключевыми характеристиками, определяющими сущность онлайн-маркетплейсов, являются следующие: во-первых, наличие продавцов и покупателей на одном веб-сайте; во-вторых, покупатели имеют возможность совершать покупки, не покидая сайт или приложение.

Существует четыре системы классификации онлайн-маркетплейсов.

1. Бизнес-модель. Различают вариации «B2C», «B2B», «C2C». По системе «B2C» система взаимоотношений организации и клиента регулируется договором оферты. Примерами являются такие онлайн-платформы как: Ozon, Wildberries, AliExpress, Amazon. Бизнес-модель «B2B» для онлайн-маркетплейсов характеризуется наличием производителя и оптового покупателя, дистрибьютора. Конечным покупателем выступает организация, отношения регулируются наличием договора с описанием ключевых условий сотрудничества. По системе работают: Alibaba, Amazon Business, Global Sources. В работе маркетплейсов «C2C» задействованы индивидуальные пользователи, которые выступают продавцами и покупателями. Условия сделки являются предметом обсуждения самих пользователей. Представителями данной модели могут быть: Авито, eBay, Etsy.

2. Тематика. Различают онлайн-маркетплейсы специализирующие на торговле определенной категории товаров и услуг. При этом различают категории «общее», где представлен широкий ассортимент товаров, популярными являются направления: мода, предметы искусства, книги, музыка. Сервисы, где пользователям доступны к покупке услуги такси, ремонта, дополнительного образования, творчества определяются в отдельную категорию маркетплейсов¹. Маркетплейсы, предметом которых является информация, рассматриваются как источники контента, к ним относятся: Pinteret, Youtube, TripAdviser и другие. Тематическими платформами стали и инвестиционные и краудфандинговые маркетплейсы [2, с. 115]. Это сайты, предлагающие пользователям оказать финансовую поддержку различным идеям и проектам. Такую возможность предоставляют краудфандинговые маркетплейсы: Boomstarter, Kickstarter, Planeta.

3. Способ общения с клиентами. Существует модель, исключая любые офлайн действия, все операции проводятся только онлайн (например, Apple Store). А также система «O2O» (Online to Offline), где пользователь совершает покупку онлайн, а товар или услугу получает офлайн. Например, маркетплейс, специализирующийся на категории

¹ *The World's Top Online Marketplaces* 2021. URL: <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/> (дата обращения: 29.04.2022).

«мода» – Lamoda, пользователи могут заказать вещи с примеркой и возможностью отказаться от них.

4. Тип дохода: доход от товаров и услуг означает, что покупатели оплачивают свою покупку, и это является основным доходом маркетплейса; доход от заявок – это те маркетплейсы, где продавцы платят площадке за каждого нового клиента; доход от действий – площадка берет с человека плату за размещение; доход от рекламы – контент предоставляется пользователям бесплатно, а хостинг зарабатывает на контрактах с рекламодателями для встроенных, автоматических роликов; доход от дополнительных услуг – платное предоставление расширенных возможностей.

Существует два вида стратегий по продвижению продуктов на маркетплейсах. Первая сосредоточена на привлечении внутреннего трафика к продукту в рамках самой интернет-платформы. Для этого необходимо формирование качественного маркетингового инструментария, в части визуального, аудиального восприятия товара. Организации следуют уделять внимание качеству фотографий продукта в карточке товара, наличию видео-презентации продукта, детальная информация о характеристиках товара, применять в описании ключевые слова, работать с обратной связью пользователей, задействовать рекламные возможности онлайн-маркетплейса в продвижении продукции. Ключевыми задачами становится создание качественного и привлекательного контента в части описания продукта, работа с отзывами, решение спорных ситуаций.

В рамках второй маркетинговой стратегии, которая направлена на привлечение внешней аудитории, организации могут задействовать инструменты PR (информационные публикации, работа с агентами влияния, блогерами); контекстную и таргетированную рекламу в Интернет; проведение промо-кампаний с генерацией трафика на онлайн-маркетплейсы. Например, работа с агентами влияния или инфлюенсерами активно внедряется в маркетинговую деятельность организаций в части предоставления фиксированной скидки для покупок. Это позволяет отследить количество публикаций с уникальным кодом от блогера, а также оценить конверсию продаж. Другая тактика по вовлечению большого количества аудитории представляется розыгрышами ценных призов (giveaway). Несмотря на то, что традиционный подход к подобным PR инструментам маркетинга фокусируется на росте ознакомления с брендом, в данном ключе, на онлайн-платформах он позволяет осуществлять сбытовые задачи бизнеса.

К основным преимуществам работы с инструментами продвижения на онлайн-маркетплейсах можно отнести измеряемый результат и оперативный анализ применяемых действий, например, при внесе-

нии корректив в описание продукта, наличие отзывов и ответов организации на обратную связь, оценить эффективность результатов. В ситуации отсутствия положительной динамики продаж, изменить действия и внедрять иные решения. Подобная деятельность может осуществляться на регулярной основе.

Использование обеих стратегий продвижения на онлайн-маркетплейсах позволяет оптимизировать сбытовую деятельность, поскольку выбранный канал позволяет выходить к широкой аудитории потенциальных клиентов, расширять географию бизнеса. Торговые площадки постоянно привлекают потребителей и повышают их лояльность с помощью дополнительного сервиса.

Библиографический список

1. *Попенкова Д. К.* Маркетплейсы как возможность для малого предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2021. № 2. С. 690–694.
2. *Табышова А. К.* Маркетплейс (онлайн-платформа электронной коммерции) как эффективная бизнес-модель торговли в условиях пандемии // Известия вузов Кыргызстана. 2020. № 5. С. 113–117.

А. Д. Тихонова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Формирование стратегии эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности

Аннотация. Целью статьи является описание содержательных аспектов построения эффективной системы межфирменных взаимодействий при переходе общества к цифровой экономике, где существенное значение имеют технологии и обмен информацией. Обосновано, что именно технологические инновации определяют в современных реалиях новые траектории развития для экономики.

Ключевые слова: межфирменное взаимодействие; стратегия; цифровая экономика.

Переход общества к инноватизации и цифровой экономике, где существенное значение имеют технологии и обмен информацией, затрагивает деятельность всех экономических субъектов, влияя на методы управления, формы контрактов, темпы развития фирм, отраслей и комплексов и т. д. В данном контексте все большую роль приобретает выявление тенденций и закономерностей изменения поведения экономических субъектов в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Более того, возрастающая роль цифровизации экономической деятельности, которая становится двигателем инноватизации, форми-

рует новые подходы к организации взаимодействий экономических субъектов.

Расширение и укрепление межфирменных взаимодействий дает экономическим субъектам возможность более гибко адаптироваться к потребностям развивающейся цифровой экономики, быстро реагировать на изменение спроса, а также дают способность создавать конкурентные преимущества за счет повышения уровня компетенций. Рост внимания к роли межфирменных взаимодействий в создании дополнительных конкурентных преимуществ привел к тому, что для исследователей приобрел актуальность вопрос об оценке наличия у экономических субъектов возможностей по созданию и укреплению межфирменных взаимодействий.

Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью формирования механизмов управления создаваемыми организациями межфирменными взаимодействиями в условиях цифровизации экономической деятельности.

Многие эксперты признают, что именно способность экономических субъектов к сотрудничеству и управлению совместной деятельностью для более эффективного использования ресурсов (в том числе информационных), снижения неопределенности в процессе экономического взаимодействия и внедрения технологических, продуктовых и организационных инноваций ведет к повышению конкурентоспособности сетевых структур [3]. Это подтверждает теорию М. Кастаньяса [2] о происходящих в современном мире под влиянием развития информационных технологий глобальных процессах, когда информация становится основой становления новой экономики.

Основными тенденциями мирового технологического развития являются: формирование развитых информационно-телекоммуникационных сетей, создание механизма обмена информацией, обеспечивающего постоянное взаимодействие при сопровождении и реализации инновационных проектов, создание информационных ресурсов, объединяющих имеющиеся информационные возможности для развития предприятия и всех заинтересованных субъектов [5].

Инновационные изменения в технологиях происходят параллельно с экономическими и социальными изменениями, так как жесткие вертикально-интегрированные институты постепенно замещаются гибкими горизонтальными сетями.

В связи с глобальными технологическими вызовами интерес исследователей всего мира привлекают различные формы новой организации бизнеса, в том числе основанной на глубокой коллаборации организаций друг с другом посредством использования технологий [4].

В условиях развивающейся цифровой экономики появляются отрасли нового типа, в которых специфические знания, подкрепляющиеся умением использовать их в производстве, становятся ключевыми компетенциями и обязательным требованием для успешной деятельности. Это приводит к фундаментальным изменениям на микроуровне: меняются взаимоотношения между экономическими субъектами вследствие изменения характеристик среды, в которой они взаимодействуют. Изменяется характер конкуренции. Конкурентные преимущества начинают базироваться в значительной мере на взаимовыгодных связях. Таким образом, цифровые преобразования становятся одним из главных факторов мирового экономического роста [1].



Рис. 1. Особенности современных экономических процессов, обусловленные развитием цифровой экономики¹

¹ Программа «Развитие цифровой экономики в России». URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf> (дата обращения: 05.05.2022).

Новый «виток» развития экономики через цифровизацию характеризуется экспоненциальным ростом количества взаимодействий экономических субъектов: между государством, организациями, гражданами. Формирование новых социально-экономических систем сопровождается скачкообразной динамикой трансакций, зависящей от объемов обмена информацией и данными, что определяет усложнение и синхронизацию интегрирования «всех со всеми». Особое значение приобретает изменение отношения участников взаимодействий к готовности использования новых технологий в бизнесе и в повседневной жизни (рис. 1).

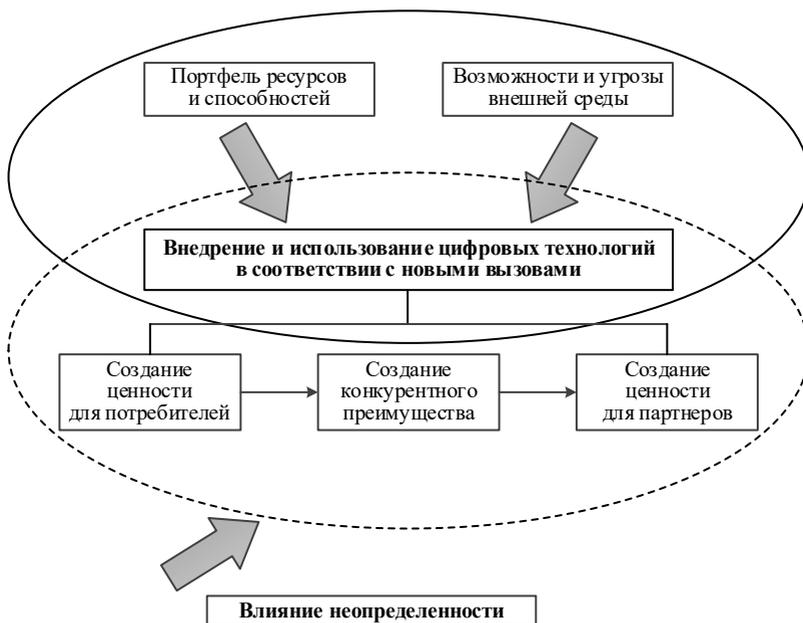


Рис. 2. Подход к формированию стратегии эффективных межфирменных взаимодействий

Таким образом, именно технологические инновации и набирающие обороты процессы цифровизации определяют в современных реалиях новые траектории развития для экономики, что, безусловно, поможет хозяйствующим субъектам приспособиться к кардинальным изменениям на рынках и в обществе. Программы поддержки процессов цифровизации (например, внедрения цифровых «сквозных» технологий) трансформируют модели поведения экономических субъектов как

в бизнесе, так и в социальной сфере. Активное внедрение и эффективное использование технологических инноваций начинает определять новое поколение конкурентоспособных образований, объединяющихся в инфраструктурной и правовой среде цифровизации (рис. 2).

Следовательно, ключевыми факторами, влияющими на формирование механизмов управления создаваемых организациями межфирменных взаимодействий, должны являться не в последнюю очередь особенности современных экономических процессов, обусловленные развитием цифровой экономики.

Библиографический список

1. *Акатов Н. Б., Толчин С. В., Молянов П. В., Попов А. В.* Формирование механизма реализации кластерной инициативы «Умный город» // Шумпетеровские чтения. 2017. Т. 1. С. 30–39.
2. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
3. *Попов Е. В., Симонова В. Л., Максимчик М. А.* Оценка сетевого потенциала на примере IT-отрасли // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17, № 10. С. 1819–1834. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.17.10.1819>.
4. *Ткаченко И. Н.* Трансформация архитектуры бизнеса и управленческих механизмов для целей инновационно-технологического развития // Новая индустриализация России: экономика – наука – человек – природопользование: сб. науч. тр. VII Урал. науч. чтений профессоров и докторантов (Екатеринбург, 4–5 февраля 2020 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. С. 115–121.
5. *Черновалова Г. А., Акатов Н. Б., Кустова М. М.* Роль информационно-инфраструктурного механизма для решения задач инновационного развития персонала и саморазвития предприятия // Шумпетеровские чтения. 2017. Т. 1. С. 209–217.

Р. Г. Тихончук

Администрация города Евпатории Республики Крым, г. Евпатория

Потенциал резильентности экономических систем

Аннотация. Статья освещает результаты исследования стратегирования экономических систем. Обоснована необходимость смены парадигмы динамики экономических систем от «устойчивого развития» к их резильентности. Выявлены тенденции и факторы, влияющие на развитие потенциала резильентности экономических систем на примере Республики Крым.

Ключевые слова: стратегическое управление; экономическая резильентность; инвестиционная активность; потенциал резильентности.

Развитие процесса стратегирования обращает внимание на исследование свойств сложных экономических систем, связанных со спо-

способностью к их шокоустойчивости. Резильентность международными организациями определяется как «способность системы к мобильной перегруппировке своих элементов и ключевых ресурсов для достижения динамической устойчивости на новом уровне развития в ответ на внезапные внутренние или внешние возмущения»¹. Комбинированный подход, применяемый Всемирным банком, определяет сущность резильентности экономической системы на макроуровне как совокупность «(1) мгновенной резильентности – способности ограничивать величину немедленных потерь дохода для заданного размера капитальных потерь; и (2) динамической резильентности – способности быстро восстанавливаться» [4].

Теория резильентности связана с изучением экономической динамики, неотъемлемой частью которой являются шоки. Причинами шоков, приводящих экономическим кризисам, могут быть природные и техногенные, глобальные экономические, политические, быстрые технологические, иные изменения, как пандемия. По характеру возникновения шоков можно разделить их на резкие одномоментными (такие как природная катастрофа), и медленно текущие (как технологические изменения и вызываемые ими большие циклы Кондратьева). Национальная экономика, регион, отрасль или предприятие как экономическая система разного уровня в условиях шока дает соответствующий определенный отклик. Система, в большей мере обладающая свойством резильентности, быстрее выйдет из рецессии, полностью восстановится и может продолжить рост.

Длительное время понятие «резильентность» употребляли синонимично близким понятиям «устойчивость» [3; 4; 5; 6], «сопротивляемость», «стойкость» и «прочность». В настоящее время некоторые ученые акцентируют грань понимания резильентности, которая связана с точным переводом – «упругость», «эластичность», «гибкость». Таким образом, обосновывают главное отличие – «резильентность прямо соотносится со скоростью, с которой любая система возвращается к своему исходному состоянию после шока, полностью поглощая экзогенный импульс» [1, с. 9].

В этой связи В. В. Акбердина формулирует два подхода к ее пониманию: технический (равновесный), предполагающий возвращение к ранее существовавшей точке равновесия с основным критерием – *скоростью возвращения в исходное состояние*, что зависит от интенсивности и продолжительности воздействия на экономическую систему. Второй подход – экосистемный (эволюционный), базирующийся на

¹ *Resilience systems analysis: Learning and recommendations report* / OECD, SIDA. Paris: OECD Publishing, 2017. 90 p.

непрерывной адаптации к постоянно меняющимся условиям и имеющий критерием *эластичность экономической системы*. Определяя экономическую резильентность как «способность экономики полностью восстанавливаться после воздействия шоков различной природы за счет внутренних адаптивных свойств» [1, с. 10], автор подчеркивает принципиальное отличие резильентности от устойчивости: постшоковость и предсобытийность, проявления этих свойств соответственно. Исходя из приведенного понимания экономической резильентности как «способности системы поглощать или смягчать потери, реконфигурироваться и обновляться», факторы резильентности нужно искать внутри самой системы. Следуя холистическому подходу [7] к экономическим системам, выделяют [1, с. 10; 2] две группы факторов: (1) «врожденные» (например, сложившийся эволюционный путь, структура экономики, особенности рынка труда, способность предприятий заменять исходные ресурсы теми, которые были сокращены внешним шоком, или способность отраслевых рынков перераспределять ресурсы в ответ на ценовые сигналы); (2) «приобретенные» – именно адаптивность как способность в кризисных ситуациях дополнительными усилиями сглаживать последствия кризиса (к ним могут быть отнесены государственная политика, национальная инновационная система, доступное финансирование и др.).

Среди факторов резильентности российской экономики к шокам различной природы в России исследованы такие «врожденные» факторы как наличие значительных резервов и мобильность капитала между финансовым и промышленным сектором, а также адаптивные факторы, связанные с антикризисной политикой государства в 2008 г. В период санкций факторами резильентности экономики России выступили огромный потенциал промышленности и исследовательского сектора, реализовавшим политику импортозамещения. В период кризиса 2020 г. Россия, опираясь на преобладание крупного бизнеса с государственным участием и внутристрановой локализации цепочек добавленной стоимости внутри преодолела кризисом гораздо лучше, чем ведущие глобальные игроки.

Соглашаясь с выводами о принципиальном отличии понятий «резильентность экономики» и «устойчивость экономики», мы придерживаемся мнения, что концепты «управление рисками» или «рискоориентированное управление» показывают недостаточную практическую полезность, поскольку ошибок при принятии решений не становится меньше. Более того, требуется смена *парадигмы, основанная не на рисках, а на внутрисистемных факторах и ресурсах, формирующих потенциал резильентности*.

Рассмотрим концепцию резильентности социально-экономических систем как способности поглощать шоки, восстанавливаться и адаптироваться к ним, используя собственный потенциал и ключевые ресурсы [2], преломляя через призму особенностей и условий Республики Крым. В связи с этим была предпринята попытка оценить такой фактор резильентности Республики Крым как инвестиционная активность и инвестиционные намерения организаций в разгар пандемического шока.

По результатам проведенного обследования¹, в 2021 г. в Республике Крым наблюдались:

достаточно *высокая инвестиционная активность*, инвестиции в основной капитал осуществляли 88 % обследованных организаций, что на 3 % выше уровня 2020 г.;

уровень использования инвестиций в 2021 г. по оценкам 60 % респондентов выше уровня предыдущего года, 6 % – на уровне предыдущего года, 22 % – ниже уровня предыдущего года. Ожидания руководителей довольно оптимистичны – в 2022 г. более половины (55 %) руководителей организаций *планируют* увеличить, а треть сохранить на прежнем уровне инвестиции в основной капитал;

большинство руководителей (87 %) оценили экономическую ситуацию в организации в 2021 г. как «благоприятную» и «удовлетворительную», и в 2022 г. 68 % респондентов предполагали улучшение экономической ситуации организации, 13 % не ожидают изменений.

На собственные внутренние источники финансирования в основной капитал рассчитывало большинство (87 %) респондентов, предполагая в будущем продолжить эту тенденцию, расширив привлечение бюджетных (каждый третий), а каждый пятый за счет кредитных и заемных средств.

Среди целей инвестирования в основной капитал в 2021 г., основной является как и в предыдущие годы, замена изношенной техники и оборудования, (отметили 80 % респондентов), что сохранится и в 2022 г. При этом, для 71 % опрошенных респондентов – это автоматизация или механизация существующего производственного процесса в 2021 г., 56 % осуществляли инвестиции с целью увеличения производственной мощности с неизменной номенклатурой продукции, 53 % – экономии энергоресурсов, 46 % – охраны окружающей среды, 41 % – внедрение новых производственных технологий, 30 % – создания новых рабочих мест. Наблюдалось сокращение инвестиций на

¹ *Инвестиционная* активность организаций Республики Крым в 2021 г. URL: <https://clck.ru/rgLQu> (дата обращения: 29.04.2022).

проекты направленные на снижение себестоимости продукции по сравнению с 2020 г. на 24 п.п.

Среди факторов, снижающих как врожденную, так и внутреннюю резильентность, выделяются инвестиционные риски (64 %), инфляционная политика в стране (58 %), недостаток собственных финансовых средств (55 %), экономическая ситуация в стране (51 %), процент коммерческого кредита (48 %). К факторам, стимулирующим инвестиционную деятельность, по мнению руководителей организаций, относятся спрос на продукцию организации (72 %), состояние технической базы организации (45 %), количество квалифицированных работников для использования нового оборудования (38 %), прибыльность инвестиций в основной капитал (35 %).

Руководители 55 % обследуемых предприятий отметили, что осуществление инвестиционной деятельности привело к повышению производительности труда, 21 % указали на повышение конкурентоспособности их организации.

Таким образом, развитие потенциала резильентности экономической системы предполагает необходимость стратегического управления в целях использования шоков как новых возможностей формирования новой структуры, обеспечивающей высокую резильентность.

Библиографический список

1. *Акбердина В. В.* Резильентность экономики: факторы устойчивости к шокам // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 19–20 апреля 2021 г.): в 2 т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. Т. 1. С. 8–15.

2. *Никулкина И. В., Гордячкова О. В., Калаврий Т. Ю., Вандерлинден Ж.-П.* Резильентность социально-экономических систем: методологический аспект // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 1. С. 659–668. DOI: 10.18334/vines.12.1.114087.

3. *Смородинская Н. В., Катюков Д. Д.* Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 5. С. 93–115.

4. *Hallegatte S.* Economic Resilience: Definition and Measurement. The World Bank – Climate Change Group – Office of the Chief Economist // Policy Research Working Paper. 2016. № 6852. P. 44.

5. *Lagarde C.* Building a more resilient and inclusive global economy. Washington: IMF, 2017.

6. *Martin R.* Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks // Journal of Economic Geography. 2012. Vol. 12, issue 1. P. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>.

7. *Perrings C.* Resilience and sustainability / H. Folmer, H. L. Gabel, S. Gerking, A. Rose (eds.). Frontiers of Environmental Economics. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.

И. Н. Ткаченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Новое содержание устойчивости корпоративного бизнеса, надлежащего корпоративного управления и ESG-трендов¹

Аннотация. Обосновывается актуализация для корпоративного бизнеса концепции корпоративной устойчивости. Рассматривается роль социально-ответственного поведения бизнеса и ESG-политики в современных реалиях. Дается краткий обзор актуальных трендов и рисков для реализации целей устойчивого развития в нынешних неустойчивых условиях.

Ключевые слова: ЦУР; ESG-тренды; корпоративное управление; стейкхолдер; устойчивость.

Устойчивое развитие – это грамотное и структурированное взаимодействие между компанией, обществом и окружающей средой, которое предполагает долгосрочное и стабильное развитие компании. Концепция устойчивого развития начала развиваться с восьмидесятых годов, в первые была затронута в 1987 г. Международной комиссией по окружающей среде и развитию (Комиссия Брундтланд). Устойчивое развитие – это такое развитие, при котором удовлетворение потребностей настоящего времени не подрывает способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Трансформация экономики, в парадигме тенденций устойчивого развития, является естественно-необходимым заданием при переходе на новый технологический уклад. Не менее важно подчеркнуть, что идеологическая основа концепции устойчивого развития – экологичность и социальная ориентированность всех видов деятельности глобального человечества – сопряжена и с концепцией корпоративной социальной ответственности, которая сегодня рассматривается как зонтичная, интегрирующая в себе концепции устойчивого развития, корпоративного гражданства и создания «разделяемой (общей)» ценности. Исходя из необходимости координаций направлений преобразования мирового экономического сообщества, в рамках Глобальной повестки в области устойчивого развития на период до 2030 г. «Преобразование нашего мира» ООН

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».

в 2015 г., были сформированы семнадцать Целей в области устойчивого развития (далее — ЦУР) ООН¹.

В последние годы корпоративная устойчивость (ESG) активно проникала в бизнес-развитие, становилась важным ориентиром, на который 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). Устойчивое развитие обеспечивает стабильный рост с учетом всех окружающих нас факторов, которые можно объединить в три масштабные группы: экологическую, социальную и экономическую (ESG-факторы).

Реальное наличие критериев соответствия компаний требованиям / рекомендациям / стандартам устойчивого развития означает, что их стоимость устойчива ко всем возможным рискам негативного воздействия окружающих как внутренних, так и внешних факторов. То есть у компании есть все шансы, несмотря ни на что, стабильно и эффективно развиваться, что в свою очередь и создает инвестиционную привлекательность (финансовую надежность).

Кроме того, существует прямая зависимость в следующей последовательности:

1) устойчивость капитала отдельных компаний;

2) устойчивость частного сектора экономики;

3) устойчивость экономики и всего общества в целом поскольку ESG-тенденция применима не только для бизнеса, но для любой общности.

ЦУР можно рассматривать как некую алармистскую повестку, направленную на выживание в современных условиях, при этом повестка эта становится актуальной не только для будущих поколений, а и для нынешнего поколения.

В современных условиях новой реальности текущего геополитического кризиса мы наблюдаем изменение ESG-повестки. Многие российские компании сейчас могут ставить под сомнение и ЦУР, и ESG в связи с необходимостью решения более актуальных и значимых задач, стоящих перед бизнесом в условиях мощного санкционного давления, отхода в приоритетах развития от глобализации и выстраивания национальных приоритетов. В то же время многие эксперты говорят о том, что повестка ESG, все более актуализируется, хотя и признают, что смещаются приоритеты. В условиях санкций, коснувшихся про-

¹ Цели в области устойчивого развития // ООН. 2015. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 05.05.2022).

блем энергетического, нефтяного и газовых секторов роль декарбонизации в решении экологических, «зеленых» факторов на какое-то время ослабевает (роль «E» в ESG), зато возрастает роль «S» – социальных факторов и «G» – управления, особенно корпоративного управления. Само понятие устойчивого развития для экономики России становится все более значимым, тем более, что устойчивое развитие необходимо обеспечивать в неустойчивых условиях.

Мы видим, насколько в нынешних условиях необходимо выстраивать ответственное деловое поведение для обеспечения реализации остро стоящих задач по импортозамещению и прорывным технологиям в развитии. Важно выстраивать модель кооперации и сотрудничества стейкхолдеров с целью поддержания национальных интересов. При этом важна государственная поддержка ESG-повестки. Государство должно принять и принимает на себя роль основного стейкхолдера в государственном и корпоративном управлении.

В корпоративном управлении с февраля 2022 г. произошло вынужденное обновление советов директоров крупнейших российских корпораций, выход из состава советов директоров иностранных членов советов директоров, которые часто выполняли роль независимых директоров. Однако в тех компаниях, которые последовательно проводили политику реализации ЦУР и внедряли инструменты ESG в бизнес-практику, приверженность этим технологиям остается и сейчас. В этих компаниях были приоритизированы ЦУР ООН, определены задачи в области устойчивого развития, реализуются проекты по выполнению качественных и количественных целей по выполнению ЦУР. В этих компаниях произошла интеграция ЦУР в стратегию, на уровне советов директоров для топ-менеджеров компании были одобрены ключевые показатели эффективности (KPI) под выбранные задачи фокусных ЦУР ООН. В таких компаниях в советах директоров продолжает действовать профильный комитет по устойчивому развитию (в ряде компаний, таких как Роснефть комитет по стратегическому управлению был преобразован в комитет по стратегическому управлению и устойчивому развитию); на уровне исполнительной дирекции введена должность директора по устойчивому развитию, создан коллегиальный орган по устойчивому развитию в виде специальной рабочей группы, где рассматриваются операционные ESG-вопросы. При этом, критически важным становится поддержка повестки устойчивого развития со стороны высшего менеджмента. На управленческом уровне ответственность за реализацию стратегии устойчивого развития возлагается на генерального директора, директора по устойчивому развитию, однако вовлечение в процесс изменений в рамках целей и задач стратегии устойчивого развития большей части команды является хорошей,

«надлежащей» практикой корпоративного управления. Значительная часть экспертов отмечает, что показатели эффективности и цели в области ESG должны быть включены в систему оплаты труда руководителей компании.

Степень интеграции целей устойчивого развития в реальную практику бизнеса отражается в корпоративной отчетности. При этом актуальность нефинансовой и интегрированной отчетности связана с новыми регуляторными требованиями, предъявляемыми в мире к крупному бизнесу (директива ЕС об обязательном раскрытии отчетности в области устойчивого развития), экономическими стимулами (ESG-инвестирование) и развитием нового стоимостного мышления для учета нефинансовых драйверов стоимости бизнеса¹.

Исключительно учет компаний факторов ESG в планировании и реализации своих бизнес-процессов недостаточен для реализации концепции устойчивого развития в полной мере. Необходимо, помимо указанного, придерживаться двух направлений: ответственного инвестирования² и прозрачности³.

В современных условиях нельзя не учитывать, что санкции, обрушившиеся на Россию в период с февраля 2022 г., неминуемо затронули и тему устойчивого развития или ESG-трансформацию (от Environmental, Social, Governance – критерии оценки компаний). Однако, несмотря на все трудности реализации задач устойчивого развития, они должны быть решены.

¹ Как новая директива ЕС в области устойчивого развития изменит правила игры / EY Россия. URL: https://www.ey.com/ru_ru/assurance/how-the-eu-s-new-sustainability-directive-will-be-a-game-changer (дата обращения: 05.05.2022).

² О рекомендациях по реализации принципов ответственного инвестирования: информационное письмо Центрального банка РФ от 15 июля 2020 г. № ИН-06-28\111.

³ О рекомендациях по раскрытию обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ: информационное письмо Центрального банка РФ от 12 июня 2021 г. № ИН-06-28\49.

Н. В. Усова, М. П. Логинов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Перспективы развития цифровых банковских услуг в условиях глобальных вызовов

Аннотация. Авторами проведен анализ востребованности цифровых банковских услуг на национальном уровне, в частности удобства мобильных приложений, а также платежного поведения населения. По результатам анализа и с учетом текущей санкционной повестки авторами разработаны мероприятия по развитию цифровых услуг.

Ключевые слова: цифровые услуги; конкурентоспособность; цифровые банковские услуги; глобальные вызовы; санкционная повестка; мобильный банкинг.

Банковский сектор национальной экономики оказывает существенное влияние на развитие национальной экономики и на социально-экономическое развитие территории. Так цифровые услуги в целом позволяют не только повысить качество жизни населения, но и привлечь новых игроков на рынок, развить новые формы взаимодействия и расширить рынки сбыта. Что касается цифровых банковских услуг, то они, в первую очередь, позволяют повысить качество банковского обслуживания, расширить ассортимент предлагаемых банковских продуктов и расширить географию своего присутствия без обязательного увеличения числа отделений банка.

В условиях текущей санкционной повестки вопросы социально-экономического развития территории, а также цифрового взаимодействия и развития цифровых услуг входят в число ключевых, что обусловлено как развитием экономических процессов, так и необходимостью обеспечения конкурентоспособности национальной экономики.

Хотя существуют определенные опасения, связанные с тем, что цифровая трансформация национальной экономики приведет к росту безработицы и автоматизации процессов, но нельзя забывать, что переход к новому технологическому укладу всегда связан с реформированием рынка труда и изменения неизбежны.

Различные аспекты социально-экономического развития территорий нашли свое отражение в трудах О. В. Артемовой, И. Ю. Нестеренко, А. Н. Савченко [1], Х. М. Мусаевой, А. Р. Албастова [6], С. Г. Пьянковой [7; 8; 9] и др.

Цифровая трансформация банковского сектора и финансовых услуг в целом также нашла отражение в ряде научных трудов Е. Г. Ахиярдиновой [2], Ю. И. Коробова [3], М. П. Логинова, Н. В. Усовой [4; 5; 10] и др.

Начавшийся процесс цифровой трансформации усилился благодаря пандемии COVID-19, а в 2022 г. еще одним из катализаторов выступила санкционная повестка.

Введение санкций в отношении крупнейших банков России, отключение банков от платежной системы SWIFT и удаление мобильных приложений ряда банков из онлайн-магазинов App Store и Google Play привели к определенным последствиям с точки зрения доступности банковских продуктов для населения. Все эти действия наложили отпечаток на деятельность банковского сектора и населения.

Так еще до введения санкций в ноябре 2021 г. консалтинговое агентство Markswеbb провело исследование мобильных приложений российских банков (см. таблицу).

Рейтинг лучших мобильных банков для ежедневных задач на iOS и Android

№	iOS	Android	№	iOS	Android
1	Альфа-Банк	Альфа-Банк	14	Банк Санкт-Петербург	Банк Санкт-Петербург
2	Ак Барс Банк	Ак Барс Банк	15	Райффайзенбанк	ПСБ
3	Тинькофф Банк	Тинькофф Банк	16	ПСБ	Россельхозбанк
4	МКБ	МКБ	17	Россельхозбанк	Абсолют Банк
5	Совкомбанк	Совкомбанк	18	УБРиР	Райффайзенбанк
6	Почта Банк	Банк Открытие	19	Абсолют Банк	УБРиР
7	Банк Открытие	Почта Банк	20	Новикомбанк	Новикомбанк
8	СберБанк	СберБанк	21	Росбанк	Росбанк
9	ВТБ	ВТБ	22	Банк Казани	Банк Ренессанс Кредит
10	МТС Банк	МТС Банк	23	ОТП Банк	ОТП Банк
11	Банк Левобережный	Банк Левобережный	24	Банк Ренессанс Кредит	Банк Казани
12	Банк Хоум Кредит	Банк Хоум Кредит	25	Газпромбанк	Газпромбанк
13	Банк Уралсиб	Банк Уралсиб			

Примечание. Сост. по: *Mobile Banking Rank 2021*. URL: <https://www.markswеbb.ru/report/mobile-banking-rank-2021/#daily-ios> (дата обращения: 19.04.2022); *Mobile Banking Rank 2021*. URL: <https://www.markswеbb.ru/report/mobile-banking-rank-2021/#daily-android> (дата обращения: 19.04.2022).

Как мы видим из представленной выше таблицы, лидерами в обоих рейтингах являются Альфа-Банк, Ак Барс Банк, Тинькофф Банк, МКБ, Совкомбанк, Почта Банк, Банк Открытие, СберБанк, ВТБ и МТС Банк.

Рассматривая цифровые банковские услуги также необходимо рассмотреть и платежное поведение населения, которое в условиях санкций, а также пандемии трансформировалось.

Ю. И. Коробов отмечает, что «наиболее важными изменениями в поведении потребителей банковских услуг, вызванными цифровиза-

цией экономики, являются: актуализация финансовых потребностей, повышение самостоятельности потребителей и изменение модели потребительского поведения» [3, с. 58]

На рис. 1 представлены результаты исследования трендов платежного поведения до и после изменения социально-экономической ситуации, проведенного аналитическим центром «НАФИ».



Рис. 1. Осуществление повседневной оплаты товаров и услуг до изменения социально-экономической ситуации, % опрошенных¹

Так большая доля населения, а именно 72 % предпочитают осуществлять преимущественно безналичные платежи. Причем доля населения, осуществляющая только безналичные платежи, составляет 13 %. В свою очередь 9 % респондентов ответили, что оплачивают товары и услуги только наличными.

Хотя доля населения, осуществляющая преимущественно безналичные платежи, снизилась (68 % опрошенных), но при этом произошли структурные изменения, а именно произошло снижение доли населения, осуществляющей чаще безналичные платежи, но при этом на 4 % увеличилась доля респондентов, осуществляющих только безналичные платежи. Доли населения, осуществляющие только наличные платежи, а также осуществляющие чаще наличные платежи увеличились на 3 и 2 % соответственно.

¹ *Россияне не готовы отказываться от безналичных расчетов.* URL: <https://naf1.ru/analytics/rossiyane-ne-gotovy-otkazyvatsya-ot-beznalichnykh-raschetov/> (дата обращения: 14.04.2022).

В марте 2022 г. аналитический центр «НАФИ» провел исследование по оценке уровня лояльности российских банков (рис. 2).

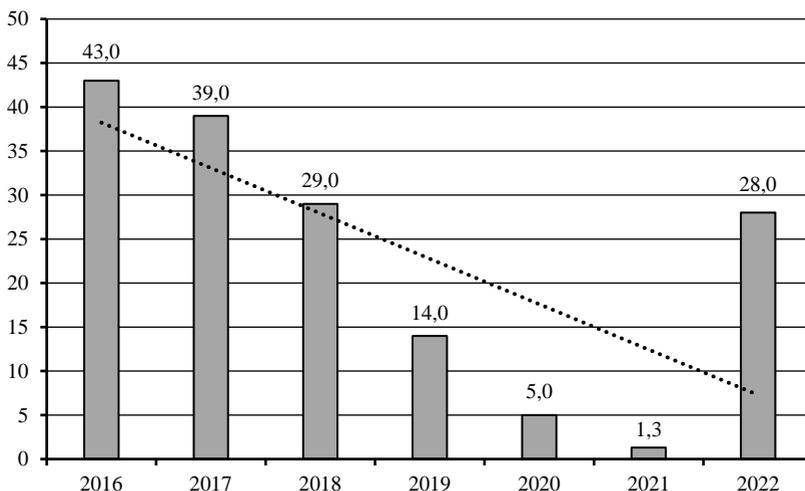


Рис. 2. Данные NPS по основному банку в динамике (2016–2022 гг.), п.¹

Таким образом мы видим, что в целом за период с 2016 по 2021 г. включительно наблюдалась отрицательная динамика. Произошло снижение показателя NPS с 43 п. в 2016 г. до 1.3 п. в 2021 г. Существенный прирост зафиксирован в марте 2022 г., а именно на 26.7 п.

Как отмечается, в топ-3 банков по лояльности клиентов вошли «Тинькофф», «Сбер» и ВТБ².

Существенным ограничением являются санкции и последующее удаление мобильных приложений из онлайн-магазинов, но при этом уже в текущем году ожидается запуск магазина приложений для Android, разрабатываемый при участии государства. Запуск альфа-версии магазина приложений NashStore (магазин приложений АНО «Цифровые платформы») ожидается 9 мая 2022 г.

По мнению авторов, дальнейшее развитие цифровых банковских услуг продолжится.

Рост заинтересованности в наличных средствах больше обусловлен определенными настроениями, которые присутствовали в россий-

¹ *Время доверия и поддержки: лояльность к банкам среди россиян выросла.* URL: <https://naf1.ru/analytics/vremya-doveriya-i-podderzhki-loyalnost-k-bankam-sredi-rossiyan-vyroslo/> (дата обращения: 14.04.2022).

² Там же.

ском обществе в связи с введением санкций и определенной непредсказуемостью дальнейшего развития. Мы также наблюдали всплеск снятия наличных средств со счетов.

Повышение ключевой ставки позволило стабилизировать сложившуюся ситуацию и привлечь наличные средства на счета в банки.

Дальнейшее успешное развитие цифровых услуг зависит от того, как быстро органы власти смогут предложить для населения альтернативу иностранным онлайн-магазинам приложений, программное обеспечение.

Таким образом необходимо не только разрабатывать отечественные программные продукты и мобильные приложения, но также и обеспечить цифровую безопасность населения, повысить их уровень цифровой и финансовой грамотности.

Библиографический список

1. *Артемова О. В., Нестеренко И. Ю., Савченко А. Н.* Влияние глобальных и региональных трендов на социально-экономическое развитие и уровень жизни населения региона // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 2 (436). С. 66–76.

2. *Ахиярдинова Е. Г.* Цифровая трансформация банковских услуг // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2 (158). С. 160–163.

3. *Коробов Ю. И.* Поведение потребителей банковских услуг в цифровой экономике // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 6. С. 55–60.

4. *Логинов М. П., Усова Н. В.* Инновационная политика на рынке цифровых финансовых услуг // Вопросы управления. 2019. № 5 (60). С. 157–168.

5. *Логинов М. П., Усова Н. В.* Повышение конкурентоспособности банковских услуг на основе цифровых инструментов продвижения // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы III Международ. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28 мая 2020 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. С. 151–154.

6. *Мусаева Х. М., Албастов А. Р.* Социально-экономическое развитие России и мира в условиях всемирной пандемии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 12-4 (51). С. 188–194.

7. *Пьянкова С. Г.* Социально-экономическое развитие монопрофильного города на основе механизма внутренней самотрансформации // Экономическое возрождение России. 2018. № 1 (55). С. 91–104.

8. *Пьянкова С. Г.* Теоретические основы совершенствования институциональной системы монопрофильной территории // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 3 (12). С. 5–15.

9. *Пьянкова С. Г.* Теория и методология системного социально-экономического развития монопрофильных территорий на основе институционального обновления: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Екатеринбург, 2015. 42 с.

10. *Усова Н. В., Логинов М. П.* Цифровая трансформация финансовых услуг в России // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18, № 2. С. 277–289.

Менеджмент физкультурно-спортивной деятельности вузов в контексте международных рейтингов

Аннотация. Рассмотрены вопросы управления вузами по результатам оценки индикаторов спортивно-оздоровительной деятельности с позиции международных рейтингов.

Ключевые слова: менеджмент; физкультурно-спортивная деятельность; вуз; рейтинг; индикатор; спортивно-оздоровительная деятельность.

Международные рейтинги университетов часто рассматриваются как своего рода стратегические игры, определяемые ролями и правилами, которым университеты должны соответствовать с тем, чтобы подтвердить свое превосходство и стать заметными в качестве участников глобального академического рынка.

В то время как некоторые страны хорошо представлены в верхней части рейтинговых диаграмм, другие только присоединяются к гонке и тестируют различные стратегии для улучшения своих позиций.

Некоторые исследователи используют метафору в виде «Олимпийских игр» вузов, чтобы подчеркнуть некоторые важные характеристики данных высококонкурентных соревнований, представленных глобальными рейтингами университетов, и роль рейтингов в международной системе высшего образования в целом. Такое сравнение также позволяет лучше понять ограничения и возможности, существующие при оценке позиций в рейтинге в качестве индикатора успеха системы стратегического менеджмента вуза.

Политика вузов в западных странах направлена преимущественно на то, чтобы попасть на высокие позиции глобальных рейтингов вузов, поскольку высокий рейтинг влечет за собой приток и новых студентов, и внешнее финансирование за счет частных инвесторов.

Как отмечают российские эксперты: «Международные рейтинги сегодня – один из самых важных критериев при выборе вуза. Особенно, если речь идет об иностранных студентах, которые платят за учебу из своего кармана. Позиция университета в рейтинге для них играет решающую роль. Тем более, если говорить о международных рейтингах QS, THE, Шанхайском, рейтинге университетов RUR» [1].

Так, один из известных мировых рейтингов – рейтинг QS World University, начиная с 2017 г., оценивает качество университетов в том

числе и по критериям, связанным с физкультурно-спортивной деятельностью:

- 1) физические упражнения и спорт;
- 2) спортивная наука и спортивные исследования;
- 3) кинезиология (см. таблицу).

**Десять сильнейших университетов мира по критериям,
связанным с физической культурой и спортом**

Место в рейтинге	Вуз	Сайт вуза	Страна
1	Loughborough University (Университет Лафборо)	https://www.topuniversities.com/universities/loughboroughuniversity	Великобритания
1	The University of Sydney (Сиднейский университет)	https://www.topuniversities.com/universities/university-sydney	Австралия
3	The University of Queensland (UQ) (Университет Квинсленда)	https://www.topuniversities.com/universities/university-queensland	Австралия
4	University of British Columbia (Университет Британской Колумбии)	https://www.topuniversities.com/universities/universitybritish	Канада
5	University of Birmingham (Бирмингемский университет)	https://www.topuniversities.com/universities/universitybirmingham	Великобритания
6	University of Toronto (Университет Торонто)	https://www.topuniversities.com/universities/university-toronto	Канада
7	University of Otago (Университет Отаго)	https://www.topuniversities.com/universities/university-otago	Новая Зеландия
8	Pennsylvania State University (Университет штата Пенсильвания)	https://www.topuniversities.com/universities/pennsylvaniastate	США
8	University of Florida (Университет Флориды)	https://www.topuniversities.com/universities/university-florida	США
10	University of Alberta (Университет Альберта)	https://www.topuniversities.com/universities/university-alberta	Канада

Примечание. Два первых места и два восьмых места.

Аналогичные рейтинги имеются и по регионам. Например, рейтинги «США и Канада», «страны Европы», «страны Азии», «Австралия и Новая Зеландия», «развивающиеся страны» [2; 4].

К сожалению, Россия не входит ни в один из этих рейтингов. Как известно, только в 2017/2018 учебном году 24 российских вуза вошли в общий рейтинг QS World University, однако в тематическом рейтинге по показателям физкультурно-спортивной деятельности Российской Федерации на текущий момент нет.

Зарубежная практика оценки индикаторов спортивно-оздоровительной деятельности вузов более близка к концепции маркетинга, поскольку политика вузов настроена преимущественно на то, чтобы попасть на высокие позиции глобальных рейтингов в целях роста привлекательности в глазах абитуриентов и других стейкхолдеров.

Ценностный подход к разработке физкультурно-спортивной стратегии вуза должен быть ориентирован на параметры удовлетворенности прежде всего студентов занятиями физической культурой и спортом, однако такой подход оставляет без должного внимания вопросы соответствия этой деятельности требованиям основных образовательных программ и не предоставляет никаких ресурсных инструментов для разработки стратегии. В свою очередь процессно-ориентированный подход к менеджменту физкультурно-спортивной деятельности вуза предусматривает обязательное соответствие разработки стратегии этапам ее формирования и реализации, в частности с использованием известного метода SWOT-анализа [3].

При этом, большинство исследователей подчеркивают первичность наличия необходимой материально-технической базы и кадрового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности вуза в контексте получения высоких позиций в международных рейтинговых системах. Следует согласиться, но при этом можно исходить также из того, что одним из инструментов менеджмента, позволяющего расширить ресурсную базу физкультурно-спортивной деятельности вузов, может стать активное использование стратегии сетевого взаимодействия как с другими вузами, так и с иными организациями, располагающими объектами спортивной инфраструктуры.

Библиографический список

1. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования // Экономика образования. 2012. № 2. С. 67а–80.
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: УрГЭУ, 2019. С. 81–83.
3. Plakhin A., Kocherian M., Volovik T. Research the projects characteristics in the sphere of universities' physical education and sports activities // Revista Inclusiones. 2020. Vol. 7. P. 529–537.
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.

М. С. Хохолуш, Е. С. Дозморова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Использование методов принятия оптимальных управленческих решений в бизнес-аналитике

Аннотация. В статье предпринята попытка раскрыть содержательные аспекты построения эффективной системы поддержки принятия сложных управленческих решений в бизнес-аналитике, а также охарактеризовать связь между бизнес-аналитикой как технологией сбора и обработки большого объема различных данных внутренней и внешней среды организации с системой поддержки принятия управленческих решений в многокритериальных задачах.

Ключевые слова: бизнес-аналитика; поддержка принятия решений; многокритериальная задача.

Актуальность темы исследования обусловлена большими возможностями, которые обеспечивают современные системы бизнес-аналитики компаний, позволяя значительно повышать эффективность деятельности на основе получения и своевременного учета достоверной и объективной информации о состоянии дел в организации и рыночной среды, что, в свою очередь, согласно исследований российских и зарубежных авторов, существенно улучшает процессы принятия управленческих решений и дает основу для грамотного стратегического планирования. Особенно остро встает вопрос о необходимости построения действенной системы поддержки принятия управленческих решений, когда речь идет о методах решения многокритериальных задач, требующих учета большого числа факторов, влияющих на результат целевой функции.

В большинстве источников бизнес-аналитику определяют, как использование разного рода аналитических инструментов, подходов, а также принципов для решения сложных управленческих задач или проблем, с которыми сталкивается бизнес [6]. Таким образом, бизнес-аналитика как предмет исследования вызывает значительный интерес как у ученых, так и практиков, что связано с возможностями применения данной технологии с позиций формирования преимуществ операционного и стратегического уровня в различных сферах, включая производство, розничную торговлю, сферу услуг и др. Организации используют инструменты аналитики для изучения данных с целью всестороннего повышения эффективности функционирования бизнеса, достигая при этом все большей конкурентоспособности, в том числе за счет своевременного получения необходимых параметров, характеризующих альтернативные варианты принятия точных управленческих решений.

Объем мирового рынка программного обеспечения для бизнес-аналитики в 2019 г. оценивался в 53,68 млрд долл., а, по прогнозам экспертов, к 2027 г. должен превысить 120 млрд долл. Специализированное программное обеспечение для развертывания бизнес-аналитики в компании обеспечивает необходимую интерпретацию и анализ бизнес-данных путем непрерывного сбора и обработки большого объема показателей, позволяющих формировать основу для бизнес-планирования, оптимизировать бизнес-операции, способствовать принятию обоснованных решений в результате наиболее обоснованного выбора альтернативы. Кроме того, специальные надстройки, интегрированные в корпоративные информационные системы, должны позволять устанавливать закономерности и взаимосвязи между потоками бизнес-данных и приводить в последствии к корректной автоматизации задач и процессов в целях получения рекомендаций в режиме реального времени при принятии решений [3].

С учетом сложности задач, с которыми сталкиваются руководители и бизнес-аналитики компаний в настоящее время, требующее учета большого числа факторов, особую значимость приобретает построение систем многокритериального принятия решений (Multi-Criteria Decision Making – MCDM), представляющее собой весьма сложный процесс [2; 4].

Принятие решений на основе нескольких критериев – это общая характеристика для совокупности методов, которые обеспечивают поддержку выбора в ситуациях, когда существует более одного варианта действий и/или необходимо осуществить поиск оптимального результата в сложных сценариях, описываемых различными показателями и противоречивыми целями.

Развитию технологий многокритериального принятия решений во многом способствовала разработка вычислительных и математических инструментов, которые лежат в основе бизнес-аналитики и систем искусственного интеллекта, поддерживающих эффективный выбор лиц, принимающих решения.

Такие системы могут быть использованы для поддержки трех типов задач: осуществления наилучшего выбора из ряда оцениваемых альтернатив, ранжирование и сортировку вариантов. Если первые два являются довольно распространенными и хорошо изученными, то проблемы многокритериального упорядочения ряда альтернатив нетривиальная и зачастую неоднозначная проблема. В настоящее время теоретики и специалисты-практики пытаются предложить различные методы сортировки для решения задач, относящихся к большому кругу прикладных сфер. Несмотря на высокий интерес со стороны бизнес-аналитиков к данным инструментам, в научной литературе недоста-

точно проработанными остаются вопросы методологической и методической проработки таких систем. Анализ публикаций по проблематике решения задач многокритериальной сортировки показывает, что методологическая разработка все еще находится в фазе роста [1; 5].

Исследователи в области инструментов аналитики больших данных сходятся во мнении о том, что грамотно встроенные модули поддержки в корпоративные информационные системы могут позволить организациям использовать большие данные для повышения лояльности клиентов, контроля рисков цепочки поставок, получения обширной стратегической информации по результатам проведения достоверного исследования рынка для принятия важных управленческих решений. Так, по результатам ряда исследований, доказано, что розничный торговец, используя бизнес-аналитику большого объема внутренней и внешней информации может увеличить размер прибыли более чем в 1,5 раза, завоевав целевую аудиторию получив в результате анализа наиболее точные данные о клиентах и их потребностях [7].

Оптимизация управленческих решений в результате может быть достигнута благодаря сокращению ошибок и широкому диапазону исходных данных, которые ложатся в основу построения экономико-математических моделей. В свою очередь, лица, принимающие решения, и аналитики, участвующие в построении таких моделей, должны работать вместе, чтобы повысить в целом эффективность работы с большими данными и разумно управлять технологиями принятия решений.

В заключение следует подчеркнуть, что важность и объем бизнес-данных неуклонно растет в процессе принятия управленческих решений. В свою очередь, акцентирование внимания на проблемах всестороннего использования в аналитических системах компаний этой информации позволяет создавать новые возможности для бизнеса и получать больший доход, а также прогнозировать будущие тенденции.

Библиографический список

1. *Владимирова И. П., Малахова А. И., Черняховская Л. Р.* Аналитическая поддержка принятия управленческих решений с применением онтологии задач, моделей и методов оптимизации // XII Всерос. совещание по проблемам управления (ВСПУ-XII) (Москва, 16–19 июля 2014 г.). М.: Ин-т проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН, 2014. С. 3929–3935.

2. *Гаврилов Е. С., Грошева П. Ю., Новоселов А. С., Чурсин Р. А.* Метод оценки эффективности системы поддержки принятия решений в процессе создания перспективной продукции // Горизонты экономики. 2020. № 5 (58). С. 16–24.

3. *Деревянко Б. А.* Современные методы и средства проектирования имитационных систем и систем поддержки принятия решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2, № 3. С. 70–77.

4. *Егорушкина Т. Н.* Применение современного инструментария бизнес-анализа для решения задач корпоративного управления // Инновационная траектория развития науки: становление, проблемы, прогнозы: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (Петрозаводск, 19 апреля 2021 г.). Петрозаводск: Новая наука, 2021. С. 48–53.

5. *Плахин А. Е., Максимова О. В.* Совершенствование инструментария поддержки принятия управленческих решений в корпоративных информационных системах промышленных предприятий // VI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов: материалы IV Междунар. науч.-практ. очно-заоч. конф. (Екатеринбург, 1 декабря 2016 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2016. С. 186–192.

6. *Савина А. Г., Малявкина Л. И.* Технология business intelligence как инструмент анализа больших данных и поддержки принятия управленческих решений // Вестник ОрелГИЭТ. 2021. № 1 (55). С. 85–92.

7. *Хохолуш М. С., Балан А. Д.* Возможности процессного подхода в создании системы поддержки принятия решений // Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. С. 173–178.

Е. Н. Чернавских, А. Н. Головина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка представленности услуг региональных акселераторов поддержки предпринимательских структур

Аннотация. В международной практике акселератор – институт, реализующий комплексную программу услуг акселерации. Авторами отмечается системная подмена и путаница с региональными акселерационными программами в России. Делается вывод, что такая практика ограничивает преимущества акселерации как формы поддержки предпринимательства.

Ключевые слова: акселерация; бизнес-акселератор; услуги поддержки; предпринимательство; малый бизнес; государственная поддержка.

Крайне возросшая неопределенность внешней среды актуализирует значимость обеспечения всесторонней устойчивости бизнеса. Обоснованно считается, что государственная инфраструктура поддержки предпринимательских структур нивелирует последствия внешних шоков и создает условия для повышения устойчивости предпринимательства и регионов. Так, С. А. Сухова указывает, что «система государственных и негосударственных органов, институтов, организаций, а также частных лиц, их взаимосвязь, деятельность которых тем или иным образом направлена на поддержку и обслуживание предприятий и предпринимателей, обеспечивающая устойчивое экономическое раз-

витие и функционирование поселений и межселенных территорий» [2, с. 389]. Акселерация как относительно новая форма государственной поддержки предпринимательства также рассматривается как инструмент обеспечения устойчивости бизнеса. Например, зарубежный исследователь R. Price под бизнес-акселерацией предлагает понимать средство поддержки бизнеса развивающимся компаниям в решении задач устойчивого роста и реализации рыночного потенциала [11, р. 465]. В целом, исследователями выявлялись проблемы, существующие у отдельных групп предпринимательских структур – потенциальных участников акселерации, которые, ожидаемо, могут быть благодаря акселераторам решены:

- отсутствие предпринимательского опыта;
- ограниченные финансовые средства, трудности с привлечением инвестиций, повышенные издержки [9];
- недостаток знаний и умений воспользоваться возможностями [4];
- дефицит технических, маркетинговых компетенций.

Указанные проблемы, выступают обоснованием необходимости акселерации как специфической формы поддержки, в том числе обеспечивающих устойчивость. Преимущества акселерации достигаются благодаря особому комплексу специальных услуг. Важно оценить их развитость в России. Поэтому целью статьи является оценка разнообразия и особенностей услуг российских региональных акселераторов в сравнении с выделяемыми зарубежными подходами.

Ранее авторами было систематизировано разнообразие и особенности услуг акселераторов с точки зрения зарубежных (более устоявшихся) подходов [3, с. 84].

1. Наличие основных услуг, совместно характерных для акселерации и особенностей их оказания в России (отличие ключевых характеристик услуги):

а) структурированная образовательная программа¹, включающая обучение ключевым темам по развитию продукта, минимизации рисков и продуктивному порядку развития и финансирования и другим вопросам:

– наличие структуры программы (чему можно научиться в акселераторе? [7]);

б) оказание широкого спектра востребованных услуг поддержки (пакет программ), включающего юридическую помощь (государствен-

¹ *Стратегия* развития акционерного общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» до 2025 года // Корпорация МСП. URL: <https://corpmsp.ru/upload/iblock/975/Strategiya-do-2025-g.-Kr-blank.pdf> (дата обращения: 15.10.2021).

ная регистрация, найм сотрудников, другая документация), помощь с маркетингом, коммуникацией, ценовой политикой [5] и др.:

– продолжительность программы (месяцев) [7];

в) целенаправленное интенсивное наставничество [7] (менторская поддержка) [1], включающее консультирование, развитие сети контактов и принадлежности к сообществу акселератора (бренду):

– количество наставников [7];

г) проведение экспертизы проекта (проверки жизнеспособности бизнеса и продукта) [10] с последующим быстрым практическим внедрением полученных знаний [8]:

– развитие проекта, в том числе создание прототипа, проверка жизнеспособности идеи на рынке¹;

д) финансовая поддержка, первоначальное финансирование на период программы [5];

е) формирование и развитие команды.

2. Наличие дополнительных услуг, характерных и для других форм поддержки, а также особенности их оказания:

а) доступ к последующему финансированию в виде инвестиций (часто в обмен на долю в капитале компании), контакты инвесторов («демонстрационный день» [6]);

б) физическое размещение (предоставление бесплатного или субсидируемого офисного помещения) совместное с другими предпринимательскими структурами, проходящими программу и доступ к инфраструктуре.

Для оценки представленности данных услуг был составлен список потенциальных российских региональных акселераторов, который включил 16 акселератор. Основным источником информации выступили открытые данные, размещенные на веб-сайтах самих акселераторов.

Наличие услуг исследованных российских региональных акселерационных программ по состоянию на 31 марта 2022 г. показано в таблице.

Проведенный анализ отдельно по каждой услуге акселерации позволил апробировать достоверный методический подход к оценке наличия признаков акселератора. Благодаря ему, было установлено, что, например, программа «Томск – месторождение успеха» фактически не является акселерационной поскольку у нее, во-первых, менее половины основных услуг, характерных для акселерации (только три пол-

¹ *Исследование* мирового и российского опыта развития корпоративных акселераторов // РБК. URL: <http://www.iip.ru/data/mediadb/1645/0000/0130/13023.pdf> (дата обращения: 24.03.2022).

ных подтверждений (++) без дополнительных (+)). Во-вторых, именно их совместное выполнение дает наибольший комплексный эффект акселерации. Именно эти услуги традиционно уже оказываются по отдельности вне рамок акселератора.

Наличие информации об услугах акселерации (признаках акселератора)

Акселератор (программа)	1а) образовательная программа	1б) оказание широкого спектра услуг	1в) наставничество (менторство), консультирование, сети контактов и сообществу	1г) экспертиза (бизнеса и продукта) с последующим внедрением	1д) финансовая поддержка	1е) формирование и развитие команды	2а) доступ к последующему финансированию	2б) физическое размещение	Другое
Программа «Акселератор „Бизнес-старт“»	++		++			++	++	-	
Программа мероприятий «Томск – место-рождение успеха»	++	++	++						
Акселерационная программа StartupLab Cluster	++		++	++		++	++		
Программа акселерации SATELLITE Accelerator	++		++	++		+	++	-	
Акселератор СПб ГБУ «Центр развития и поддержки предпринимательства»	++		++	++		+	++		
Городской акселератор Санкт-Петербурга	++	++	++	++		+	++		++

Примечание. Составлено на основании информации сайтов указанных акселераторов (программ).

Символ «++» означает наличие прямой информации на сайте, подтверждающей наличие данной услуги; «+» – наличие косвенной информации об услуге; «-» – наличие информации, подтверждающей отсутствие услуги; пустая ячейка свидетельствует об отсутствии данных и, с большой вероятностью, подтверждает отсутствие данной услуги.

Таким образом, выявлено, что на российском рынке услуг акселерации существует системная подмена, а местами путаница с использованием терминов «акселератор» и «акселерационная программа». Что противоречит успешной сложившейся международной хозяйственной данной сферы и научной практике ее исследования, в том числе отечественной. В международной практике акселератором считается институт, реализующий акселерационную программу, состоящую из ком-

плекса услуг акселерации. В то время как в России из 16 исследованных акселерационных программ 5 таковыми фактически не являются.

Библиографический список

1. *Северцева А. С.* Акселератор как механизм развития малых инновационных проектов в сфере образования: выпускная квалификационная работа. М., 2017. 152 с.

2. *Сухова С. А.* Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности в Российской Федерации // Вестник ТГУ. 2007. № 12-2. С. 389–392.

3. *Чернавских Е. Н., Головина А. Н.* Реализация услуг акселерации предпринимательства в федеральном проекте: проблема комплексности и расширение подхода // *π-Economy*. 2022. Т. 15, № 2. С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15205>.

4. *Ambos T. C., Birkinshaw J.* Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance // *Management International Review*. 2010. № 50 (4). P. 449–469.

5. *Christiansen J.* Copying Y combinator: A framework for developing Seed Accelerator Programmes. University of Cambridge. 2009. URL: <https://businessmanagementphd.files.wordpress.com/2014/11/christiansen-2009-copying-y-combinator-university-of-cambridge-mba-thesis.pdf> (дата обращения: 11.03.2022).

6. *Cohen S.* What do accelerators do? Insights from Incubators and Angels // *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2013. № 8 (3-4). P. 19–25. DOI: 10.1162/inov_a_00184.

7. *Cohen S. L.* How to accelerate learning: entrepreneurial ventures participating in accelerator programs: Dissertation of Doctor of Philosophy / University of North Carolina. Chapel Hill, 2013. 152 p.

8. *Fowle M.* Critical Success Factors for Business Accelerators: A Theoretical Context // *Proceedings of the 31st British Academy of Management 2017 Conference at Warwick Business School (Coventry, UK, 5–7 September 2017)*.

9. *Hackett S., Dilts D. M.* A systematic review of business incubation research // *Journal of Technology Transfer*. 2004. № 29 (1). P. 55–82.

10. *Miller P., Bound K.* The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures // NESTA. 2011. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/the_startup_factories_0.pdf (дата обращения: 11.03.2022).

11. *Price R.* The Role of Service Providers in Establishing Networked Regional Business Accelerators in Utah // *International Journal of Technology Management*. 2004. № 27 (5). P. 465–474.

Е. Ю. Шацкая

Северо-Кавказский федеральный университет, г. Ставрополь

Проблемы и направления достижения целей устойчивого развития на региональном уровне в современных условиях

Аннотация. Раскрыто значение концепции устойчивого развития. Рассмотрены аспекты социальной и экологической ответственности бизнеса как приоритетные характеристики институтов инновационного развития в России, которые целесообразно развивать с точки зрения достижения целей устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие; институты регионального и инновационного развития; инновационная инфраструктура.

В настоящее время концепция устойчивого развития по-прежнему является предметом активного обсуждения с точки зрения своей сущности и содержательных характеристик. Она многовариантна как категория, и одним из ее вариантов выступает разработанная ООН и в последующем утвержденная в рамках различных конференций и конгрессов концепция устойчивого развития.

Благодаря концепции устойчивого развития обеспечивается глобализация мирового функционирования, в ходе которой взаимоувязывается множество сложных проблем социально-экономического и экологического характера. Достижение сбалансированного социо-эколого-экономического развития (далее – ССЭЭР) сопровождается тройным результатом, который предполагает защищенность окружающей среды и социума, а также его экономическое благосостояние. Защищенность окружающей среды предусматривает обеспечение ее качества, когда естественные и искусственно созданные условия жизнедеятельности людей и других живых существ соотносятся с точки зрения соответствия их потребностям. Защищенность социума обеспечивается функционированием комплекса формальных институтов, который образуют социальные, экономические, юридические права и свободы, а также социальные гарантии граждан, позволяющие устранять и предотвращать негативное воздействие различных угроз внешнего мира. Экономическое благосостояние социума отражает то, в каком объеме социум снабжен необходимыми для него благами. Эффективность ССЭЭР во многом определяется процессом институциональных изменений, сопровождающих разработку новой политики.

В современных реалиях поддержка научно-технического потенциала государства на необходимом уровне возможна только лишь при условии инновационного развития. Это в свою очередь предопределяет конкурентные преимущества государства в мировой экономике.

Устойчивость развития экономики предопределяется результатами функционирования институциональных механизмов, закрепляющих принципы устойчивого развития в экономической жизни государства [2]. Иными словами, большую роль играют институты устойчивого развития (далее – ИУР).

Под ИУР следует понимать нормы поведения в обществе и формы устройства общества, а также правовые устои, которые регулируют экономическое развитие, обеспечивают его устойчивость. Формируемая при этом институциональная среда реализует множество функций, среди которых наиболее важны функции координации и ограничений. С одной стороны, институты обеспечивают контроль экономического поведения хозяйствующих субъектов за счет ограничения их доступа к исчерпаемым ресурсам и возможностям применения этих ресурсов в экономической деятельности. Ограничительная функция обеспечивает проявление функции координации субъектов. Так, координация экономического поведения субъектов усиливается в случае ограниченности действий хозяйствующих субъектов, которая трансформирует способы ресурсного распределения между субъектами. Тем не менее, в случае отсутствия ИУР координация экономического поведения станет невозможной из-за того, что субъекты не смогут четко осознавать схему своих действий в тех или иных условиях. Координационная проблема проявляется непосредственно в стимулировании эффективного формирования ИУР, которое сопровождается разносторонностью интересов всех стейкхолдеров устойчивости. Эффект скоординированности ИУР обеспечивается функционированием такой институциональной среды, которая нивелирует неопределенность действий и задает благоприятные условия для долгосрочного инвестирования и перспективного планирования [1].

Иначе говоря, ИУР как нормы поведения в обществе, формы его устройства и правовые устои структурируют взаимодействия внутри общества с учетом требований устойчивости экономического развития. Эти требования отражают политику рационального пользования природой, практическая реализация которой позволяет ИУР выполнять координирующую функцию и тем самым обеспечивать ССЭЭР.

Сейчас в России функционирует целая система ИУР, нацеленная на оказание поддержки со стороны государства субъектам инновационной деятельности, которые формируют основу для устойчивости экономического развития России и ее регионов.

Институты развития функционируют в России уже почти пятнадцать лет, получая от государства значительное финансирование.

Российская система ИУР включает в себя все общеизвестные в мировом экономическом сообществе институциональные структуры. Бла-

годаря имеющейся системе ИУР осуществляется поддержка малого предпринимательства, стимулируется экспортная деятельность и строительство жилья, развиваются передовые инновационные технологии и инвестиционное партнерство на мировом уровне. Государственные институты развития представлены Внешэкономбанком, ВЭБ Инновациями, МСП Банком, РВК, Сколково, РОСНАНО, различными инвестиционными фондами и пр. Помимо этого существует Фонд развития интернет-инициатив, поощряющий и поддерживающий высокотехнологичные интернет-проекты на всех этапах их жизненного цикла. Центральным звеном и лидером системы ИУР выступает Внешэкономбанк. Также следует отметить и отраслевые федеральные органы государственной власти в лице министерств в сфере образования, промышленности и торговли, коммуникаций, экономического развития и т. д. Эти структуры наравне с ИУР создают инновационную инфраструктуру посредством реализации государственных программ. Кроме того, в систему ИУР входят и институты регионального уровня, которые ориентированы, прежде всего, на оказание финансовой помощи малому и среднему предпринимательству (МСП) для их побуждения к реализации инновационной деятельности. Функционирование указанных институтов осуществляется в основном в форме фондов, поддерживающих МСП. Они представлены почти во всех российских регионах. Предельный объем финансовой помощи, которую может оказать фонд МСП, составляет более десяти миллиардов рублей. При этом распределение средств зависит от результатов конкурса среди субъектов МСП, объемов регионального софинансирования. Также значимым фактором выступает и количество претендентов на финансовую поддержку со стороны фонда. На данный момент еще не до конца сформированы корпорации развития. Однако именно они в отдельных регионах являются значимым институтом, воздействующим на устойчивость регионального экономического развития.

Говоря о неформальных ИУР, необходимо подчеркнуть, что их формирование должно базироваться на экологическом образовании, способном развивать экологическое мышление, трансформируя сознание людей и способы их жизнедеятельности. В основе формирования формальных ИУР должна лежать политика государства в области экономической экологизации. В условиях стремления к устойчивому развитию экономики ее экологизация олицетворяет системность мероприятий по сохранению природы и ее ресурсов.

Обеспечение экологической безопасности в Северо-Кавказском федеральном округе является безусловным приоритетом, поскольку это не только влияет на качество жизни населения, но и обеспечивает значимое конкурентное преимущество для развития туризма, сферы здравоохранения, агропромышленного комплекса.

В Ставропольском крае не осуществляется вторичное использование около 380 тыс. т макулатуры, 130 тыс. т пластмассы, 60 тыс. т черных металлов, 13 тыс. т цветных металлов, 52 тыс. т стекла и 39 тыс. т текстиля ежегодно.

Ряд инвестиционных проектов в этой сфере уже реализуется, но в СКФО полноценную деятельность в сфере переработки отходов ведет лишь один завод-ОАО «ПТЭК», что служит улучшению санитарного состояния городов-курортов Кавминводской группы, способствует ликвидации свалок, а, следовательно, и оздоровлению почвы и окружающей атмосферы, обеспечению отсутствия загрязнений подрусловых вод, вод водоемов и минеральных источников¹.

Для обеспечения высокого уровня экологической безопасности необходимо продолжение мероприятий по следующим направлениям:

1) развитие системы управления утилизацией отходов, прежде всего, в курортных зонах, включая строительство мусороперерабатывающих заводов;

2) строительство комплексов по переработке и уничтожению медицинских отходов;

3) строительство полигонов отходов и скотомогильников;

4) поддержка существующих и строительство новых предприятий по переработке вторичного сырья;

5) ужесточение контроля над выбросами от промышленных предприятий, а также финансовое стимулирование предприятий для улучшения технологии производства и очистных сооружений.

Обеспечивая соответствие государственной политики целям и принципиальным положениям устойчивого развития, необходимо усиливать роль государства в процессах экологизации экономики.

Это позволит заинтересовать социум и приобщить его к этическим нормам поведения в условиях глобальной экологизации экономики. В конечном итоге сформируется эколого-ориентированное мышление и соответствующий ему образ жизни. Однако все это невозможно без институциональной трансформации, базирующейся на результатах исследования причин и факторов негативного воздействия на экологию.

Необходимо заметить, что проблемы устойчивого развития обуславливают не только необходимость выполнения описанных выше функций ИУР в целях координации экономического поведения граждан, но и необходимость координирования ряда действующих лиц, в качестве которых выступают государственные, общественные и биз-

¹ *Официальный сайт* Пятигорского теплоэнергетического комплекса. URL: //птэк.рф (дата обращения 25.12.2021); *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа до 2025 года: распоряжение Правительства РФ от 6 сентября 2010 г. № 1485-р.

нес-структуры¹. Субъекты, относящиеся к действующим лицам, отчасти действуют по установленным правилам, отчасти сами их определяют. При этом между ними возникают взаимодействия и взаимовлияние, а благодаря их совместным усилиям обеспечивается действенность ИУР. Ключевым действующим лицом является государство, которое координирует воедино разрозненные интересы различных стейкхолдеров, в том числе конкурирующих между собой. Наиболее ярко такая роль государства проявляется в достижении целей устойчивости экономического развития ввиду того, что именно государство способно формально внедрить экологические составляющие в экономическую политику, тем самым предопределяя границы экономического поведения хозяйствующих субъектов с экологической точки зрения, и как следствие, обеспечивая решение множества экологических проблем.

Библиографический список

1. *Бородин А. И., Киселева Н. Н.* Многонаправленность институциональных изменений на пути к устойчивому развитию // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2012. № 3 (169). С. 69–70.

2. *Костюченко Н. Н.* К вопросу об оценке эффективности институтов устойчивого развития // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2009. № 3 (37). С. 37–42.

Н. Н. Шуралева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Роль спорта в формировании корпоративной культуры

Аннотация. Статья содержит описание корпоративной культуры как концепции организационного управления, включающей корпоративный спорт в качестве одного из значимых элементов.

Ключевые слова: корпоративная культура; развитие; спорт.

Корпоративная культура имеется в любой организации независимо от области работы и ее размеров. Данная специфика поясняется тем, что в любом обществе людей есть свои основы, меры, принципы, распорядки и ритуалы, которым следуют члены группы. Занятия корпоративным спортом стали необходимой частью современного бизнеса и могут стать локомотивом развития массового спорта в стране, так как он наиболее близок к тем миллионам людей, которые каждый день

¹ *World Development Report 2003. Sustainable Development in a Dynamic World. Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life. Oxford, 2003. 250 p.*

идут на работу и которых лучше всего организовать внутри своей производственной дисциплины.

Наличие прочной и эффективной корпоративной культуры очень важно, так как окружающая среда бизнеса изменяется настолько интенсивно (в следствии прогрессирующего захвата электронными технологиями пространства), что даже рядовым служащим приходится все время принимать решения, это обусловлено нехваткой времени на согласование каждого действия с вышестоящим руководством.

Корпоративные планы, процедуры и стандарты становятся неактуальными очень интенсивно для того, чтобы являться качественными рекомендациями «на любой случай в жизни» для работников организации. У нас в государстве все составляющие нынешнего определения корпоративной культуры были приняты еще в советское время (концепция премий, тринадцатая зарплата, частные больницы, путевки в дома отдыха, внерабочие мероприятия, капустники и смотры самодеятельности и т. д.).

Так, С. Робинс описывает корпоративную культуру как «социальный клей», который помогает придерживать целостность компании за счет формирования нужных стандартов поведения и мышления [2]. У Г. Хофстеде рассматриваемое понятие представляется как программирование мыслей коллектива, которое различает одну компанию от другой [3]. В понятии С. Коссена, это устои, оказывающие влияние на пространство, в котором работают люди [4].

Наконец, российские ученые тоже выдвигают свои точки зрения на данный термин [1], в их интерпретации это набор более значимых гипотез, принимаемых членами компании, и получающих представление в заявляемых организацией ценностях, дающих сотрудникам базисы для их операций и действий. В общем плане, под корпоративной культурой понимается система материальных и духовных ценностей, скопленного исторического эксперимента, трудовых обычаев и профессионального мастерства персонала, целостно описывающих неповторимый вид той либо другой общественной организации, ее эффективную активность в сообществе. И, в итоге, окончательным компонентом корпоративной культуры выступают базисные основы. К ним допускаются суждения, установки, верования, которые не подлежащие сомнению.

Качество рабочей силы, ее возрастной, социальный и образовательный состав также имеют сильное влияние на состояние корпоративной культуры компании. Имеют влияние на корпоративную культуру и специфика сферы бизнеса. Так в энергетической и химической отрасли главное – безопасность. В секторе IT-технологий – быстрота и новизна, в торговле дорогими вещами – все нацелено на удовлетворение клиентов. Государственные устои имеют колоссальное воздей-

стве на формирование корпоративной культуры и в целом на бизнес. К примеру, компании Японии повсеместно практикуют командную работу и групповое принятие решений, в то же время американские бизнесмены, напротив всякими способами поощряют индивидуальность, содействуют формированию инициативности у работников и приветствуют единоличное принятие решений.

Важно отметить, что понятия корпоративной культуры и физической культуры, по мнению некоторых исследователей относятся к ключевым областям общей культуры. Производственная физическая культура и корпоративный спорт в настоящее время представляют собой значимые сферы общекультурного поля, возникающего на пересечении соответствующих специфических культур, что ложится в концепцию системы методически обоснованных занятий физической культурой, физкультурно-оздоровительными и физкультурно-спортивными мероприятиями, разработанными поддерживать, стабилизировать и повышать профессиональное долголетие и работоспособность сотрудников компаний. Стоит напомнить, что концептуальные и практические основы современной отечественной производственной физической культуры были заложены еще в 1960–1980-х гг. советской научной школой здравоохранения, физиологии труда [5].

Анализ исследований по рассматриваемой проблематике подтверждает объективную необходимость теоретического переосмысления понятия корпоративного спорта и его пользы в контексте физической активизации и оздоровления персонала для эффективного решения операционных задач. Современный корпоративный спорт можно рассматривать как один из актуальных механизмов реализации и социальной ответственности бизнеса, а также эффективный инструмент управления персоналом, который в значительной степени способствует формированию положительного корпоративного имиджа.

Можно согласиться с мнением отдельных исследователей, которые исходят из того, что корпоративный спорт способствует успешному развитию персонала как единой команды единомышленников, что сказывается на росте показателей индивидуальной и групповой эффективности сотрудников компаний, а также развитию бизнеса в целом.

Современный корпоративный спорт является значимым элементом корпоративной культуры с ее межличностными отношениями, нормами поведения, ценностями и приоритетами, сореволюционными процессами, а также специальными положениями и принципами, предназначенными для консолидации персонала, воспитания командного духа, установления неформальных дружеских межличностных отношений в коллективе, способствующие лояльности и доверию персонала к руководству компании, укрепляющие управленческий авторитет и положительный корпоративный имидж в целом [6].

Более того, корпоративный спорт можно рассматривать как успешную и конкурентоспособную бизнес-модель, которая помогает разрешать потенциальные конфликты, формулировать корпоративную политику и стратегические задачи, устанавливать приоритеты, определять стратегические цели развития компании и намечать пути их достижения.

Библиографический список

1. *Бразевич Д. С.* Социологический анализ концепций организационной (корпоративной) культуры как фактора развития современной парадигмы управления человеческими ресурсами // Социология и право. 2014. № 1 (23). С. 30–41.
2. *Гнездилова Д. И., Мачульская А. В., Можанова И. И.* Развитие корпоративной культуры в условиях кризиса // NovaInfo.Ru. 2019. Т. 1, № 100. С. 40–44.
3. *Зверев А. И., Рыскин П. П., Кочерьян М. А.* К вопросу об актуальности социологического анализа профессионального спорта // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 4 (36). С. 137–141.
4. *Котова Н. И.* Влияние корпоративной культуры на мотивацию эффективной деятельности работников предприятий // Управление экономикой: теория и практика. 2013. № 5. С. 270–281.
5. *Родионова М. А., Родионов В. А., Лубышева Л. И.* Корпоративный спорт как часть корпоративной культуры производственного предприятия // Теория и практика физической культуры. 2019. № 3. С. 92–94.
6. *Тараненко А. В.* Корпоративный спорт как часть корпоративной культуры // XLVI научная конференция студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: тез. докл. (Краснодар, 1 февраля – 31 марта 2019 г.). Краснодар: КГУФКСТ, 2019. С. 293.

Н. Ю. Ярошевич

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

«Царство субъектности» как условие устойчивого развития

Аннотация. Обосновывается и парадигмируется «царство субъектности» как условие устойчивого развития. Отмечается, что «царство субъектности» достигается путем существенного повышения субъектности и институционализации коммуникаций на трех уровня взаимодействия: межличностном, личностно-коллективном, межколлективном.

Ключевые слова: субъект управления; объект управления; устойчивое развитие; парадигма; менеджмент; стратегия синергии.

Турбулентность современного экономического развития общества связана с системной трансформации либеральной модели управления, которая сформировалась и была реализована на протяжении вот уже

более 30 лет. При этом либеральная модель характеризуется социальным неравенством, и «любая попытка дать обездоленным «равное достоинство» будет означать ограничение свободы или прав других людей, тем более, что сам источник обездоленности коренится глубоко в структуре общества», а «...каждая попытка защитить рабочих от безработицы или фирму от банкротства означает уменьшение экономической свободы» [4, с. 440]. Формирование свободного общества в условиях либерализма сильно ограничено наличными возможностями и остается только свобода выбора «люди... свободны: т. е. они являются ... способными на самостоятельный моральный выбор» [4, с. 447]. В менеджменте этот моральный выбор представляет собой механизм трансформации из объекта управления в субъект управления, т. е. смысловая разница между субъектом управления и объектом заключает в наличии (отсутствии) стратегии или долгосрочных целей. Только наличие целей позволяет делать осознанный, следовательно, свободный выбор, что и определяет признак субъектности.

При этом, именно осознанный выбор на разных уровнях управления представляет собой развитие положений теории устойчивого развития. По мнению Р. Штойера именно стратегия, является условием устойчивого развития на уровне микроэкономики, т. е. «на уровне компаний рассматривается как бизнес-стратегия и мероприятия, которые удовлетворяют потребности предприятия и его заинтересованных сторон, при одновременной защите, поддержке и укреплении людских и природных ресурсов, которые будут необходимы в будущем, а также в качестве модели, ориентирующей общество на решение широкого круга вопросов качества жизни в долгосрочной перспективе [6]. Н. Н. Моисеев трактует устойчивое развитие как «стратегию перехода к такому состоянию природы и общества, которое мы можем характеризовать термином „коэволюция“ или „эпоха ноосферы“» [2]. В рамках такой стратегии устойчивого развития возникает необходимость изменить всю систему общественных и межстрановых отношений, шкалы ценностей и т. д., что, во-первых, увеличения субъектности управления, во-вторых, формирования механизмов согласования стратегий.

В современном обществе по оценкам Б. Трейси только у «3 процентов людей имеются ясные, изложенные в письменном виде цели и планы, над претворением которых в жизнь они трудятся каждый день», при этом «у 85 процентов богатых людей есть одна важная цель, реализации которой они посвящают все свое время, и лишь у 3 процентов бедняков есть цель, но работают они над ней от случая к случаю» [3, с. 7–8]. Соответственно, в обществе присутствует только 3 % субъектов и 97 % объектов. Это приводит к тому, что коллективные стратегии (на уровне компаний, организаций, регионов, государств) преимущественно те, у кого нет личных стратегий. В результате скла-

дается ситуация с всеобщим преобладанием коллективных целей на индивидуальными, что приводит к доминированию абстрактных коллективных интересов над прикладными личными интересами [5]. А планируемые результаты стратегий стремятся к нулю.

Следовательно, чтобы построить «царство субъектности» и реализовывать стратегии на всех уровнях социума, необходимо обеспечить субъектность более чем 70,72 % соответствующих коммуникаций (рис. 1).

Объекты 29,28 %	20,7 % Субъект-объектные отношения	8,6 % Объект-объектные отношения
	Субъекты 70,72 %	50,1% Субъект-субъектные отношения
Субъекты 70,72 %		Объекты 29,28 %

Рис. 1. Распределение субъект-объектных коммуникаций в условиях реализации стратегии устойчивого развития

При этом, реализация субъектности при разработке стратегии устойчивого развития осуществляется путем выстраивания механизма согласования целей на трех уровнях: межличностном, личном и коллективном, межколлективном. Покажем этот механизм на примере самого сложного и редкого для современном практики менеджмента – личном и коллективном.

Такая форма межсубъектной коммуникации имеет двойственный характер: с одной стороны, коллективные цели (стратегия) должны быть приняты индивидом, с другой – личные цели (стратегия) должна быть учтена в коллективной стратегии. Понимая, что стратегия может быть или не быть как у сотрудника, так и у организации, то ее можно представить в виде четырехмерной матрицы [1] (рис. 2).

Организация (коллектив)	Индивид	
	<i>Стратегия присутствует</i>	<i>Стратегия отсутствует</i>
<i>Стратегия присутствует</i>	Стратегия синергии Коллектив и индивид согласовали цели	Ресурсная стратегия Индивид и коллектив не согласуют свои цели. Компания использует сотрудника как ресурс
<i>Стратегия отсутствует</i>	Личностная стратегия Индивид и коллектив не согласуют свои цели. Сотрудник может использовать ресурсы компании в своих целях	Отсутствие стратегии Коллектив и индивид не согласуют свои цели. Компания использует сотрудника как ресурс в текущей операционной деятельности

Рис. 2. Матрица стратегий согласования стратегий в субъектной коммуникации «индивид-коллектив»

В рамках данного исследования представляется целесообразным подробнее раскрыть особенности субъектной коммуникации в рамках стратегии синергии, когда происходит согласование целей (стратегии) индивида и коллектива.

Реализация стратегии синергии или «царства субъектности» реализуется на базе 100 % совпадения ценностей и стратегического видения будущего не только отдельной компании и сотрудника, а именно совместного будущего, когда индивид ассоциирует себя с организацией. Наиболее значимым параметром, определяющим условие существования стратегии синергии является уровень совпадений ценностей компании с личностными ценностями сотрудника. Но даже неполное совпадение обладает мотивирующим эффектом от деятельности сотрудника в интересах компании, который приводит к реализации его личной стратегии. Так же в случае одновременной реализации коллективных и личных целей сотрудник получает дополнительную выгоду (достижение собственных целей). Таким образом, достигается синергетический эффект, а стратегия устойчивого развития становится реализуемой в длительном долгосрочной периоде.

Библиографический список

1. Дудка Б., Вишневикий А. Возможности повышения мотивации персонала через согласование личных жизненных целей и целей компании // Вестник Донецкого национального университета. 2012. № 2. С. 39–43.
2. Моисеев Н. Н. Экология и образование. М.: Юнисам, 1996. 192 с.
3. Трейси Б. Мастер времени / пер. с англ. С. Э. Борич. Минск: Попурри, 2017. 144 с.
4. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек / пер. М. Б. Левина. М.: АСТ, 2004. 588 с.
5. Хайек Ф. Дорога к рабству / пер. с англ. М. Гнедовский. М.: Новое изд-во, 2005. 264 с.
6. Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 61. P. 263–281.

Содержание

Агабабаев М. С. Некоторые аспекты концепции устойчивого маркетинга	3
Акьюлов Р. И., Дёгтева М. А. Цифровые маркетинговые технологии в электронной коммерции и банковской сфере.....	6
Ананьина Н. А. Онбординг как система управления адаптацией персонала	10
Вайлунова Ю. Г., Яшева Г. А. Кластерный подход в концепции ESG и устойчивое развитие регионов России и Беларуси	14
Ванкевич Е. В., Гуторова Е. В. Мобильность рабочей силы: сущность, классификация, влияние на рынок труда	19
Вашляева И. В. Саморазвитие как элемент становления предпринимателей в сфере физической культуры и спорта	23
Видревич М. Б. Эффективная стратегия развития регионального государственного вуза России в условиях четвертой промышленной революции	26
Воловик Т. В. Маркетинговая политика университета.....	31
Гайгерова О. А., Нурматов В. А. Особые экономические зоны как инструмент развития устойчивого предпринимательства в Российской Федерации.....	34
Гусева Т. И. Прогнозирование спроса на сельскохозяйственную продукцию	38
Давыдова Е. В. Факторы конкурентоспособности спортивной организации ...	41
Дворянкина Е. Б., Елисеева А. А. К вопросу о классификации персональных услуг на региональном рынке	45
Дурандина О. А. Партиципативные технологии в публичном управлении	49
Жукович В. В., Шеина Е. Г. Рынок электронной коммерции как новый инструмент бизнеса в период трансформации экономических отношений	54
Заборова Е. Н. Взаимодействие акторов в социальном пространстве малого города	59
Загоруля Т. Б. К вопросу о развитии человеческого капитала	62
Злыгостев А. А. Моделирование сетей как способ учета стейкхолдерских рисков для устойчивого развития.....	66
Иваненко А. Р., Калабина Е. Г. Исследование возможностей динамического ценообразования в цифровой экономике.....	70
Изакова Н. Б., Бикеева П. Г. Позиционирование как драйвер развития промышленной компании в условиях трансформации	74
Илюхин А. А., Илюхина С. В. CRM – концепция управления отношениями с клиентами.....	77
Клейменов М. В. Внутренний туризм в России: проблемы и перспективы	81
Коровина Е. И. Стратегии российских промышленных предприятий в современных рыночных условиях	84
Кочергина Т. В. Проблемные аспекты оценки интеллектуального капитала	89
Кочерьян М. А. Роль физической культуры и спорта в обеспечении качества жизни населения.....	94
Краковецкая И. В., Редчикова Н. А. Формирование практик ответственного производства и потребления в открытой цифровой экосистеме университета	97

Кудрявцев И. С. Цикл управления качеством услуг спортивной организации	100
Кулькова И. А. Проблемы менеджмента инноваций в современной России	104
Латыпов Р. Т., Ручкин А. В., Юрченко Н. А. Роль государственного регулирования в развитии малого предпринимательства в Российской Федерации	110
Маковкина Е. И. О концепции бренд-активизма	114
Мельчекова О. Г. Управленческое консультирование: необходимость и проблемы реализации в современных экономических системах	118
Нестерова З. В. Развитие бренда компании для укрепления ее конкурентных позиций на рынке	122
Новиков С. В. Экономические выгоды высшего образования	125
Овчинникова И. Г. Особенности влияния факторов внешней среды на разработку системы стратегического антикризисного управления гостиничным предприятием	131
Огородникова Е. С. Социальные услуги: теоретические подходы	136
Плахин А. Е., Блиnikov И. О. Эффекты межсубъектного взаимодействия участников промышленной экосистемы	140
Раменская Л. А. Развитие российских экосистем бизнеса на основе цифровых платформ	143
Ростовцев К. В. Антикризисное управление современной организацией	147
Рыскин П. П. Эволюция института спорта в парадигме теорий социологии: от состязательности до коммерциализированной индустрии досуга и развлечений	151
Савченко Я. В. К вопросу о роли куратора проекта в условиях трансформации бизнеса	154
Самков К. Н. Структурно-целевой подход к финансированию государственных программ	157
Сарапульцева А. В. Креативный менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности предприятия	161
Селезнева М. В., Курдюмова К. А. Развитие направлений стратегической сетевой бизнес-интеграции на основе экосистемного подхода	165
Сеялова Г. С. Тенденции развития технологического предпринимательства в Свердловской области	169
Солосиченко Т. Ж. Омниканальный подход как механизм управления взаимоотношениями с покупателями	173
Ставрова Т. А. Управление внутренними рисками посредством инвестирования в кадровый потенциал	178
Стариков Е. Н. Проектное управление как эффективный механизм промышленного развития России	183
Сысоева Т. Л. Маркетинговые стратегии ведения бизнеса на онлайн-маркетплейсах	186
Тихонова А. Д. Формирование стратегии эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации экономической деятельности	189
Тихончук Р. Г. Потенциал резильентности экономических систем	193

Ткаченко И. Н. Новое содержание устойчивости корпоративного бизнеса, надлежащего корпоративного управления и ESG-трендов	198
Усова Н. В., Логинов М. П. Перспективы развития цифровых банковских услуг в условиях глобальных вызовов	202
Фагина С. С. Менеджмент физкультурно-спортивной деятельности вузов в контексте международных рейтингов.....	207
Хохолуш М. С., Дозморова Е. С. Использование методов принятия оптимальных управленческих решений в бизнес-аналитике.....	210
Чернавских Е. Н., Головина А. Н. Оценка представленности услуг региональных акселераторов поддержки предпринимательских структур	213
Шацкая Е. Ю. Проблемы и направления достижения целей устойчивого развития на региональном уровне в современных условиях	218
Шуралева Н. Н. Роль спорта в формировании корпоративной культуры.....	222
Ярошевич Н. Ю. «Царство субъектности» как условие устойчивого развития	225

Научное издание

**Менеджмент и предпринимательство
в парадигме устойчивого развития**

М а т е р и а л ы
V Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 12 мая 2022 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 65. Подписано в печать 23.09.2022.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 13,7. Усл. печ. л. 13,5. Печ. л. 14,5. Тираж 19 экз. Заказ 480.

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

