

MESDP-2024

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы VII Международной
научно-практической конференции
(Екатеринбург, 14 мая 2024 г.)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Свердловская региональная общественная организация
Вольного экономического общества России
Институт экономики Уральского отделения РАН
Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Материалы
VII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 14 мая 2024 г.)

Екатеринбург
2024

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, И. И. Рахмеева, М. А. Кочерьян

М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2024) : материалы VII Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [и др.] ; ответственный за выпуск В. Е. Ковалев ; редакционная коллегия: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. — 227 с.

В сборнике научных трудов VII Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» представлены материалы, раскрывающие взгляды ученых, предпринимателей, представителей органов государственной власти по исследованию актуальных проблем управления и современных вызовов, обуславливающих развитие предпринимательства.

В качестве основных дискуссионных вопросов конференции выступили проблемы разработки научно обоснованных инструментов повышения эффективности управления организациями различных сфер деятельности и их интеграционными образованиями; ESG-трансформации бизнеса и обеспечения новым управленческим инструментарием; разработки управленческих решений в условиях актуализации инновационно-технологического развития; развития менеджмента и маркетинга компаний в эпоху глобальных трансформаций; теории и практики применения современных технологий менеджмента в государственном и муниципальном секторе; улучшения институциональных условий деятельности предпринимателей, стимулирования формирования новых устойчивых связей в контексте промышленной кооперации и стратегической бизнес-интеграции; обеспечения эффективности мер поддержки малого и среднего предпринимательства.

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

УДК 338
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2024
© Уральский государственный
экономический университет, 2024

Анализ российского рынка легковых автомобилей

Аннотация. В статье проводится анализ российского автомобильного рынка в 2022–2023 гг. Отмечается, что в 2023 г. из-за политических и экономических санкций уменьшилась доля европейских, американских, японских и южнокорейских автомобильных брендов на российском рынке. В такой ситуации увеличились доли отечественных и китайских брендов.

Ключевые слова: автомобильный рынок; легковой автомобиль; бренд; китайские автомобильные бренды; электромобиль.

Автомобильная промышленность — один из важнейших секторов российской экономики. В зависимости от состояния автомобильной промышленности можно делать выводы об уровне экономического развития страны, качестве внутреннего и зарубежного автомобильных рынков.

«Автомобильный рынок России переживает кризисный период в условиях экономических санкций, к которым автопроизводители не были готовы» [3].

До событий, начавшихся в 2022 г., из 15 крупнейших автомобильных заводов Российской Федерации 10 производили иностранную автомобильную продукцию, и деятельность некоторых крупных автозаводов зависела от европейских и американских партнеров в рамках совместных предприятий¹.

AvtoVAZ — самый крупный производитель легковых автомобилей в РФ. Lada, являющаяся брендом AvtoVAZ, имеет большую известность на российском рынке, занимает одну из лидирующих позиций на рынке среднего и низкого ценовых сегментов. Благодаря реализации современных моделей (например, Lada Vesta), AvtoVAZ повышает свою конкурентоспособность на отечественном рынке [1].

За 2023 г. в России было реализовано 1 058 708 новых легковых машин, что на 69% больше, чем в 2022 г. Если в 2023 г. доля отечественной марки LADA в общем объеме продаж составляла 28%, то в 2023 г. этот показатель увеличился до 30,65%².

В ТОП-10 также попали корейские Kia, Hyundai и японская Toyota, доля которых снизилась на внутреннем рынке из-за падения продаж

¹ Толмачев М. Импортозамещение и нефтехимия: наши дни. URL: <https://rg.ru/2023/05/04/importozameshchenie-i-neftehimii-nashi-dni.html?ysclid=lvtsq2cyn5760583123> (дата обращения: 04.04.2024).

² Продажи новых легковых автомобилей в России в 2023 году и в декабре / Автостат. URL: <https://www.autostat.ru/press-releases/56543/?ysclid=m116m9e64380926857> (дата обращения: 04.04.2024).

в 2023 г. Наибольшие потери — практически половину от объемов 2022 г. — понесли бренды корейского происхождения (рис. 1).

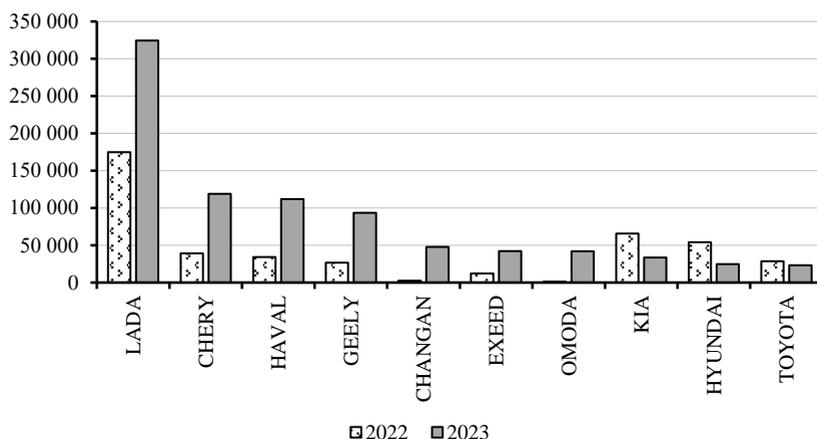


Рис. 1. Топ-10 марок по продажам новых легковых автомобилей в 2023 г., шт.¹

Итоги 2023 г. показали, что рыночная доля и продажи увеличились у китайских брендов, в частности, у OMODA и Changan, что во многом объясняется эффектом низкой базы.

Самым популярным иностранным брендом на российском рынке по итогам прошлого года стал китайский бренд Chery. Следующие пять позиций в марочном рейтинге занимают автомобили китайских брендов — Haval, Geely, Changan, EXEED и OMODA. Совокупная доля трех китайских брендов Haval, Chery, Geely составила около 70 %.

Китай в 2009 г. вышел на первое место в мире по производству автомобилей, опередив признанных лидеров авторыннка США и Японию [3].

На российский автомобильный рынок к 2023 г. официально вошли четырнадцать китайских брендов (рис. 2).

Если в 2020 доля китайских брендов на российском автомобильном рынке составляла 3,65 %, то в 2023 г. этот показатель достиг уже 48,9 % (рис. 3).

В декабре 2023 г. в России было продано 119 454 новых легковых автомобилей, что в 2,1 раза больше, чем в этот же период в 2022 г. Первые семь позиций среди марок занимают отечественная LADA и китай-

¹ Продажи новых легковых автомобилей в России в 2023 году и в декабре / Автостат. URL: <https://www.avto-stat.ru/press-releases/56543/?ysclid=m116m9e64380926857> (дата обращения: 04.04.2024).

ские Haval, Geely, Chery, Changan, EXEED, OMODA. Далее в рейтинге располагаются новые участники рынка — китайские бренды TANK, LiXiang и российский Moskvich. Объемы реализации всех десяти марок в конце 2023 г. увеличились по отношению к декабрю предыдущего года (см. таблицу).

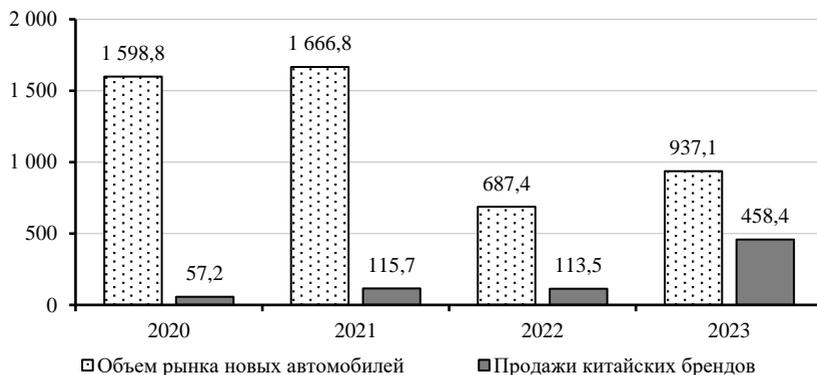


Рис. 2. Продажи китайских автомобилей на рынке России в 2020–2023 гг., тыс. шт.¹

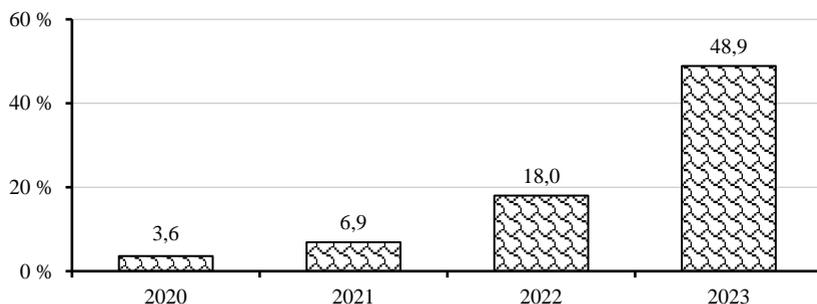


Рис. 3. Доля китайских автомобилей на рынке России в 2020–2023 гг., %²

¹ Аналитическое агентство Автостат. URL: <https://www.autostat.ru> (дата обращения: 04.04.2024).

² Сост. по: *Как изменился авторынок России в 2023 г.* / РБК. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6526c0349a7947040b60ee18?ysclid=m1n06xlfah446018334> (дата обращения: 04.04.2024); *Китайские автомобили заняли больше трети рынка. Что будет дальше* / Autonews. URL: <https://www.autonews.ru/news/63f3145d9a7947cb5c837d1a?ysclid=m1mz76t1uw958027959> (дата обращения: 04.04.2024).

Рейтинг 10 ведущих марок по продажам новых легковых автомобилей в декабре 2023 г., шт.

№	Марка	2022	2023	Изменение, %
1	LADA	19 677	31 694	61,1
2	HAVAL	4 406	15 339	248,1
3	GEELY	4 483	13 618	203,8
4	CHERY	7 815	13 350	70,8
5	CHANGAN	339	7 782	2 195,6
6	EXEED	1 984	3 978	100,5
7	OMODA	1 085	3 519	224,3
8	TANK	0		
9	MOSKVICH	0	2 414	
10	LIXIANG	0	1 968	
<i>Итого по России</i>		<i>119 454</i>	<i>58 743</i>	<i>110,5</i>

Примечание. Сост. по: Продажи новых легковых автомобилей в России в 2023 году и в декабре / Автостат. URL: <https://www.autostat.ru/press-releases/56543/?ysclid=ml116m9e64380926857> (дата обращения: 04.04.2024).

К концу 2023 г. произошло увеличение в продажах доли новых автомобилей до 35 % (рис. 4).

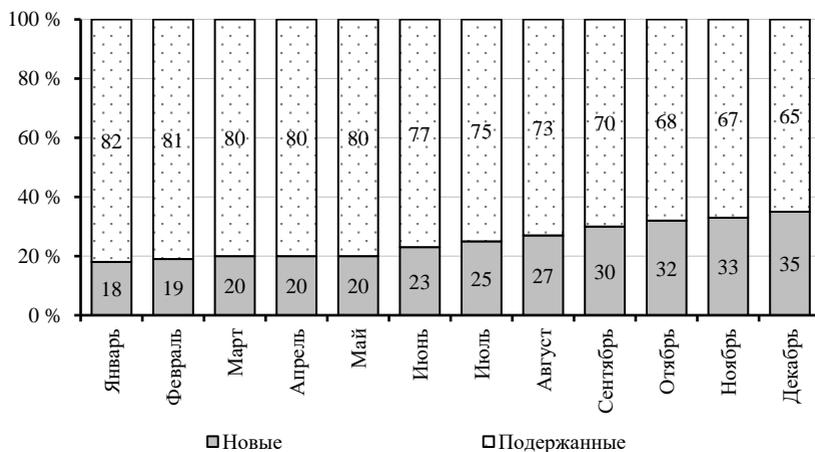


Рис. 4. Доля новых и подержанных автомобилей в продажах в 2023 г., %¹

В 2023 г. произошло увеличение средних цен на новые автомобили. Несмотря на рост средних цен на новые автомобили, составивший 13 %,

¹ Аналитическое агентство Автостат. URL: <https://www.autostat.ru> (дата обращения: 04.04.2024).

к концу 2023 г., этот показатель снизился на 4 %, что в первую очередь связано с реальным падением цен на рынке и появлением более доступных моделей (рис. 5).

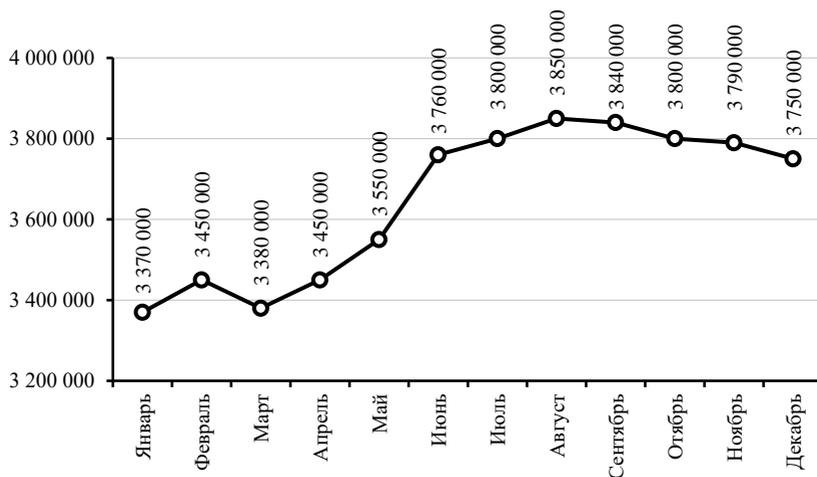


Рис. 5. Средняя цена на новые автомобили, р.¹

Таким образом, китайские бренды в 2023 г. занимали лидирующие позиции на российском автомобильном рынке. Популярность китайских автомобильных брендов на российском рынке связана с богатой комплектацией, оптимальным соотношением цены и качества.

Кроме этого, в России в 2023 г. доля сегмента кроссоверов и внедорожников составила более 66,5 %. В январе 2024 г. произошел рост продаж в данном сегменте до 70,7 %². Доля китайских автомобилей в данном сегменте, реализуемых на российском рынке, составляет 95 % [2].

Также можно отметить, что китайские автомобильные бренды имеют конкурентные позиции в сегменте электромобилей. В 2023 г. на отечественном рынке было реализовано 14 089 новых электромобилей. По сравнению с 2022 г. произошел рост продаж электромобилей в 2023 г., который составил 4,7 раза.

¹ Как изменился российский авторынок в 2023 г.: исследование Авто.ру / Auto.ru. URL: <https://auto.ru/mag/article/kak-izmenilsya-rossiyskiy-avtorynok-v-2023-godu-issledovanie-avtoru/?ysclid=m1mzlea1nw987274170> (дата обращения: 04.04.2024).

² Продажи новых легковых автомобилей в России в 2023 году и в декабре / Автостат. URL: <https://www.avtostat.ru/press-releases/56543/?ysclid=m116m9e64380926857> (дата обращения: 04.04.2024).

Библиографический список

1. *Агабабаев М. С., Чжу Ц.* Анализ продаж китайских автомобильных брендов на российском рынке // Университетская наука — региону: сб. материалов XI (68) ежегодной науч.-практ. конф. преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь, 1 апреля 2024 г.). Ставрополь: Северо-Кавказский федер. ун-т, 2024. С. 84–86.
2. *Иванчина А. А.* Анализ роста продаж китайских автомобильных брендов в России за период 2019–2020 гг. // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2021. Т. 13, вып. 4. С. 64–80.
3. *Капустина Л. М., Макушкин А. В.* Проблемы и перспективы автомобильного бренда LADA // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 10 (4). С. 26–28.

Д. М. Белоусов, М. В. Селезнева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проекты в стратегическом управлении предприятием

Аннотация. Современные предприятия развиваются в условиях постоянных изменений, что обуславливает необходимость проектного подхода в бизнесе. Стратегия компании не может считаться полноценной без конкретизации в виде списка проектов. Сегодня проекты играют решающую роль в развитии организаций. Цель статьи — показать значимость проектов в рамках стратегического подхода к управлению предприятием.

Ключевые слова: стратегическое управление; проект; предприятие.

Следует констатировать, что современные организации требуют постоянного развития своей перспективной деятельности. Поэтому им нужна новая философия бизнеса и новый способ создания ценности организации на глобальном интегрирующемся рынке, которые помогут укрепить конкурентные позиции, увеличить прибыль и снизить возможные убытки [1].

В условиях быстрых изменений как на микро, так и на макроуровнях прогнозирование будущих экономических событий и применение проверенных моделей поведения сопряжено со значительными трудностями. Новые технологии и процессы глобализации заставляют признать нестабильность (неопределенность и риск) нормальным состоянием функционирования современных организаций.

Предприятия сталкиваются со специфическим парадоксом стратегий, который так же применим и к проектной деятельности. Основанием для формулировки парадокса стратегий является формирование долгосрочных планов и программ в условиях стратегической неопределенности. Такая ситуация формирует риск стратегического выбора, затрагивающий различные аспекты реализуемости разработанной стратегии

и ограниченной адаптивностью при формировании устойчивых принципов стратегирования [3]. Имеющаяся методология прогнозирования решает обозначенные вопросы путем установки очень условных ориентиров будущего, активным включением творческих элементов в систему прогнозирования, формирующих субъективную картину будущего и соответствующих ей элементов стратегии [2].

В такой системе прогнозирования ключевыми событиями становятся субъективные представления о будущем, а система стратегического менеджмента должна поддерживать адаптивность, гибкость, способность реагировать на изменяющиеся факторы внешней среды.

Обозначенные особенности переориентируют современные организации на активное внедрение проектной работы, поскольку проектный подход содержит описание новой методологии стратегической гибкости, позволяющей инструментально решить обозначенную проблему неопределенности среды функционирования организации. Поскольку в настоящее время способность организации осуществлять и реализовывать изменения является одним из основных факторов успеха, необходимо отметить значимость системы управления проектами в реализации стратегии организации.

Внедрение проектного подхода предполагает декомпозицию деятельности предприятия на проекты высокой сложности, определяемые с точки зрения периода их реализации с четко выраженным началом и окончанием, требующие привлечения значительных, но ограниченных ресурсов (материальных, человеческих, финансовых, информационных). Проекты реализуются командой высококвалифицированных специалистов из различных областей, с высоким уровнем технической, организационной и экономической подготовки.

Сущность проекта выражается через его наиболее характерные черты.

- а) ограничение во времени — ограничение продолжительности проекта (четко определенное начало и конец проекта);
- б) четко определенные цели, задачи и обязанности;
- в) уникальность — новизна, проект должен породить уникальные результаты, достижения, продукты.
- г) ограниченность ресурсов;
- д) сложность.

Хотя проекты имеют определенные общие черты, они характеризуются огромным разнообразием целей, объемов, связей, методов финансирования, конкретных организационных решений. Стратегический характер конкретного проекта с точки зрения предприятия может определяться рядом различных факторов, например, масштабом (с точки зрения предмета, времени) воздействия, размером и сложностью проек-

ной задачи (с точки зрения задействованных ресурсов). Поэтому стратегические проекты — это начинания, которые в конечном итоге затрагивают всю организацию и приносят долгосрочный эффект, чаще всего связанные с реализацией сложных задач и требующие привлечения значительных ресурсов (человеческих, капитальных) компании.

Управление современными предприятиями в связи с усилением конкуренции на внутреннем и международном рынках требует все большего внимания к различным видам инноваций. По этой причине инновационные проекты становятся стратегически важными. Инновационность проекта заключается в том, что продукт, полученный в результате данного проекта, существенно отличается по степени новизны от аналогичных решений, а именно характеризуется инновационным характером, беспрецедентным подходом, более высокой степенью сложности и повышенным риском достижения целей. Анализируя положение современных организаций, следует констатировать, что все большее их число работает в многопроектной среде, а это означает, что они обычно реализуют не один проект, а программу или портфель проектов.

Реализация проектов играет важную роль в развитии предприятия, может способствовать повышению эффективности управления, повышению конкурентоспособности рынка, расширению предлагаемой продукции. В условиях постоянных изменений внешней среды, стратегическое управление предприятием требует постоянного баланса между существующими вариантами развития и необходимостью их адаптации к текущей рыночной ситуации.

Библиографический список

1. *Брыткова Ю. О.* Управление проектами как инструмент реализации стратегического развития // Молодежь третьего тысячелетия: сб. науч. ст. XLV регион. студенч. науч.-практ. конф. (Омск, 5–25 апреля 2021 г.). Омск: Омский гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского, 2021. С. 816–820.
2. *Воронин Н. В.* Специфика выбора стратегии развития предприятия // Вестник науки и образования. 2019. № 12-2 (66). С. 17–20.
3. *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.

Ю. Г. Вайлунова, Г. А. Яшева, Ю. Н. Николаева
Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь

Инновационное предпринимательство в Республике Беларусь: анализ и направления развития в условиях цифровизации

Аннотация. В статье представлены основные показатели, отражающие деятельность малого и среднего предпринимательства. Проанализирован уровень использования информационно-коммуникационных технологий в Республике Беларусь. Обоснованы направления и методы развития инновационного предпринимательства в Беларуси на основе ресурса цифровизации.

Ключевые слова: инновационное предпринимательство; цифровизация; инновация; кластер; сетевое сотрудничество.

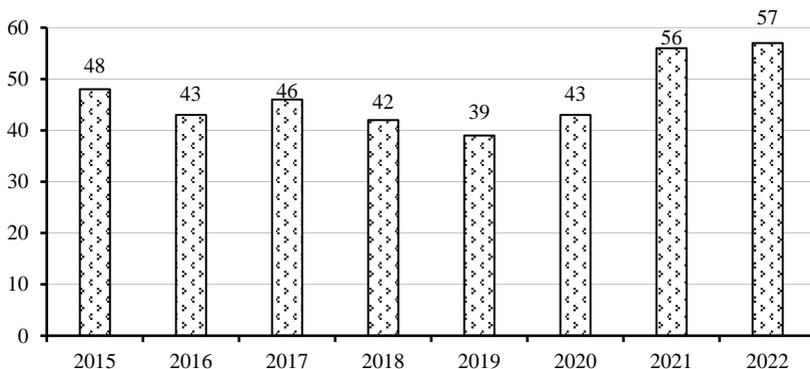
В целях повышения конкурентоспособности страны и экономического роста необходимо развивать инновационное предпринимательство, которое сегодня является динамичным сектором в условиях цифровизации и способно реагировать на потребности рынка высокотехнологичной продукции, быстро перестраивать свое производство, эффективно создавать конкурентоспособные продукты на основе цифровых технологий. Вопросы развития предпринимательства рассмотрены в работах отечественных и зарубежных ученых: С. Б. Авдашевой, Э. Аустера, У. Баумола, Ч. Брауна, Т. П. Быковой, Х. Валлениуса, А. В. Виленского, Дж. Гамильтона, А. В. Горлова, В. Е. Дементьева, Д. Йохансонна, Г. Б. Клейнера, В. Н. Корягина, А. Купера, А. И. Лученка, С. И. Мазоля, Л. Н. Нехорошевой, А. Н. Сенько, Н. Е. Скуратович, Н. Шармы, А. Ю. Юданова и др.

Цель исследования: провести анализ и обосновать направления развития инновационного предпринимательства в Республике Беларусь в условиях цифровизации.

В 2022 г. в Республике Беларусь функционировало 113 355 субъекта МСП. За тот же год выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг субъектов малого и среднего предпринимательства (далее — МСП) составила 204 679 млн р. Удельный вес субъектов МСП в республиканском показателе за 2022 г. — 41,7 %¹.

¹ Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь. Цифры и факты. 2022 год / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2022/infographics_mal_sredn-2022.pdf (дата обращения: 03.05.2024); Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: стат. сб. 2022 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/ef0/s3cs3b76qdi257v7tkr40bj087b7on2.pdf>. С. 26 (дата обращения: 03.05.2024).

Доля МСП, участвующих в совместных инновационных проектах, в общем числе обследованных МСП представлена на рисунке.



Доля МСП, участвующих в совместных инновационных проектах, в общем числе обследованных МСП, %¹

Технологии цифровой экономики дают возможность повышать конкурентоспособность и эффективность субъектов малого и среднего предпринимательства. Согласно Глобальному инновационному индексу 2023 г. Республика Беларусь по результатам в области знаний и технологий стала 47-й. А самые высокие позиции у страны сложились в группе «Человеческий капитал и наука»: 37-е место из 132. Республика Беларусь заняла 22-е место по показателю «Доступ к ИКТ», 28-е место — «Использование ИКТ» среди 132 стран².

Согласно статистическим данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, в 2022 г. число организаций, занятых в цифровой экономике — 7 368, из них составляет: сектор ИКТ — 5 437, цифровая торговля — 969, сектор контента и СМИ — 962. Списочная численность работников организаций цифровой экономики составила 142 798 чел. Удельный вес в общей численности работников организаций цифровой экономики по секторам: цифровая торговля — 7,6 %, сектор контента и СМИ — 8,5 %, сектор ИКТ — 83,9 %. Использование

¹ Источник: *Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь. Цифры и факты. 2022 год* / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/official_statistika/2022/infographics_mal_sredn-2022.pdf (дата обращения: 03.05.2024).

² *Global Innovation Index 2023*. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата обращения: 03.05.2024).

цифровых технологий организациями при этом составило: «Интернет вещей» — 18,5 %, радиочастотная идентификация — 13,7 %, «большие данные» — 12,3 %, искусственный интеллект — 3,6 %, «цифровой двойник» — 0,6 %¹.

Законодательные акты, регламентирующие развитие инновационного предпринимательства в Республике Беларусь в цифровой экономике следующие:

– Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь — страна успешного предпринимательства» на период до 2030 г.² Сформулированы задачи по развитию МСП для активизации развития инновационного и высокотехнологичного предпринимательства, стимулирования производства субъектами МСП товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью: формирование современной инфраструктуры инновационной деятельности (создание сетей бизнес-инкубаторов, технопарков, а также развитие сети консалтинговых центров для МСП, создание и организация работы отраслевых лабораторий); содействие в осуществлении исследований и разработок, стимулирование кооперации экономических субъектов — участников инновационного процесса; развитие механизмов государственного стимулирования коммерциализации результатов исследований и разработок и др.

– Декрет Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики»³. Определены вопросы: расширение видов деятельности резидентов Парка высоких технологий, поддержка ИТ-образования и подготовка кадров для ИТ-отрасли, создание условий для развития продуктовых ИТ-компаний, комплексное правовое регулирование бизнесов на основе технологии блокчейн.

– Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство Беларуси на 2021–2025 годы»⁴.

Особенностями институциональной внешней среды являются: усиление процессов глобализации и международной конкуренции; перенос

¹ *Цифровая экономика*. Инфографика «Наглядно о цифровой экономике» / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstatpdf/oficial_statistika/2023/Nagljdno_zifrivaja_economika.pdf (дата обращения: 04.05.2024).

² *Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь — страна успешного предпринимательства»* на период до 2030 г. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21800743> (дата обращения: 04.05.2024).

³ *Декрет Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики»*. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Pd1700008> (дата обращения: 04.05.2024).

⁴ *Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство Беларуси на 2021–2025 годы»*. URL: <https://mosk.minsk.gov.by/predostavlenie-gosudarstvennoj-finansovoj-podderzhki-subektam-malogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 03.05.2024).

многих процессов экономической и общественной деятельности в онлайн среде; цифровизация мировой экономики. Все это требует новых подходов к стимулированию инновационного предпринимательства в Республике Беларусь.

Учитывая особенности современной внешней среды, а также сформулированные ресурсы и факторы развития инноваций в цифровой экономике, опыт зарубежных стран в инновационном предпринимательстве, результаты и барьеры в использовании ИКТ в малом и среднем бизнесе Беларуси, предлагаются следующие направления и методы развития инновационного предпринимательства в Республике Беларусь на основе ресурса цифровизации:

- создание образовательных кластеров. Предлагается осуществлять подготовку квалифицированных кадров в ИКТ-сфере на основе развития сетевого взаимодействия и создания образовательных кластеров;

- создание и функционирование цифровых платформ для инновационных предпринимателей. Задачами формирования и развития инновационной инфраструктуры в условиях цифровизации являются: стимулирование генерации новых идей продуктов и бизнес-моделей; ускорение коммерциализации; повышение конкурентоспособности продуктов на международном рынке; рост экспорта и др. Для решения этих задач на новой институциональной основе для экономики Беларуси целесообразно создание новых субъектов инновационной инфраструктуры таких как виртуальный творческий бизнес-инкубатор; «живая лаборатория»; виртуальный инжиниринговый центр; виртуальный Центр по поддержке систем управления интеллектуальной собственностью;

- формирование инновационных кластеров. В отличие от традиционных промышленных кластеров, инновационно-промышленные кластеры представляют собой систему тесных взаимосвязей не только между фирмами, их поставщиками и клиентами, но и институтами знаний, среди которых крупные исследовательские центры и университеты, являясь генераторами новых знаний и инноваций, обеспечивают высокий образовательный уровень региона. Направления сотрудничества в рамках кластера рассмотрены в работе авторов¹;

- создание инфраструктуры виртуального (сетевого) сотрудничества в кластере на цифровой основе: базы данных по субъектам кластеров в рамках регионального статистического офиса; бизнес-платформ (технологических, закупочных и др.); интернет-платформы обучения, нетворкинга и сотрудничества; центров знаний в форме виртуальных

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.

организаций на базе отраслевых исследовательских и образовательных организаций кластера.

Таким образом, в современных условиях становления цифровой экономики внешняя среда предоставляет малому и среднему предпринимательству возможность активизировать свою инновационную деятельность, используя ресурс цифровых технологий. Цифровые технологии способствуют инновациям, направленным на минимизацию трансакционных издержек, повышают общую эффективность, так как существующие виды деятельности и услуги становятся дешевле, быстрее или удобнее, и обеспечивают интеграцию посредством доступа людей к услугам, не доступным ранее.

И. В. Вашляева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Направления конкурентной борьбы в условиях насыщенного рынка

Аннотация. Рынок физкультурно-спортивных услуг достаточно насыщен предложением, что позволяет обозначить актуальную проблему формирования планов развития компаний, находящихся в активной конкурентной среде. В результате исследования обозначены направления конкурентной борьбы для таких организаций.

Ключевые слова: услуги; физическая культура и спорт; организация; конкуренция.

Сфера оказания физкультурно-спортивных услуг является высоко конкурентным рынком, поскольку предложение формируется значительным количеством организаций. Среди основных участников данного рынка необходимо выделить государственные учреждения и частные компании оказывающие различные услуги в области физической культуры и спорта. К физкультурно-спортивным организациям, вступающим в отношения конкуренции относят спортивные комплексы, дворцы спорта, фитнес-клубы и т. д. [3].

В сфере оказания физкультурно-спортивных услуг наблюдается интенсивная конкуренция поскольку для большинства услуг не требуются значительные инвестиционные вложения для организации деятельности. Низкие барьеры входа на рынок оказания физкультурно-спортивных услуг формируют избыточное предложение и заставляют организации формировать конкурентные условия работы.

В сфере физкультурно-спортивных услуг предприниматели вынуждены постоянно совершенствовать свои методы и стратегии, чтобы выделиться и привлечь внимание потребителей, что делает рынок привле-

кательным для потребителя за счет разнообразия предложения, развития новых инновационных продуктов в сфере методик тренировки, спортивного питания, сопутствующих услуг [1; 2].

Как и на любом насыщенном рынке спортивные организации формируют эффективные стратегии маркетинга для того чтобы занять лидирующее положение среди конкурентов. Стратегии роста предполагают формирование сети спортивных организаций для охвата территории и облегчения доступа потребителей к занятиям физической культурой и спортом.

Конкурентные стратегии формируются на основе информации полученной в ходе анализа поведения конкурентов, что позволяет компании лучше понимать их действия, планы и способы оставаться востребованными на рынке. Среди способов выявления и сбора информации о конкурентах выделяют внешние источники информации: статьи из новостей, мнения клиентов, отчеты по исследованию рынков, интернет-источники [4].

Выделяют активный и пассивный подходы к борьбе с конкурентами. Каждый из них включает в себя различные стратегии и тактики компаний, чтобы применить для результатов своих целей в своей сфере. К активным методам борьбы относят: ценовая конкуренция, маркетинговая агрессия, инновации и др. К пассивным методам относят: сотрудничество, монополизация рынка, адаптация и др.

Для эффективной борьбы с конкурентами компании следует использовать следующие стратегии.

Дифференциация продукта или услуги. Создание уникальных особенностей товара или добавление дополнительных услуг, которые делают продукт более привлекательным для потребителей.

Маркетинговые усилия. Использование маркетинговых стратегий для привлечения внимания к товару или услуге, например, интернет-реклама, социальные сети, контент-маркетинг.

Инновации продукта. Развитие новых продуктов или усовершенствование существующих способствуют росту, повышению эффективности, привлечению и удержанию клиентов.

Ценовая стратегия. Предложение более конкурентоспособных цен по сравнению с конкурентами или создание ценовых акций, которые привлекают внимание новых покупателей, а также удержат имеющихся.

Партнерства и кооперация. Установление стратегических партнерств с другими компаниями для создания синергии и добавления ценности для клиентов.

В заключение стоит отметить, что борьба с конкуренцией на насыщенном рынке представляет собой сложную работу, она требует от компаний создания целостных стратегий, которые включают анализ сопер-

ников, изобретение особенного торгового предложения, дифференциацию товаров и услуг, качественный маркетинг и контроль над ценами. Только комбинированные усилия в этих областях могут обеспечить успех и преумножение бизнеса в условиях высокой конкуренции.

Библиографический список

1. *Бондаренко Д. В., Бондаренко М. П., Безнебеева А. М., Ильченко А. А.* Рынок спортивных услуг: специфика и особенности // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2021. № 10 (200). С. 37–41.
2. *Степанова О. Н.* Конкуренция на рынке физкультурно-спортивных услуг: виды, особенности, стратегии // Теория и практика физической культуры. 2007. № 3. С. 22–25.
3. *Татаринцев А. Н., Лоскутова М. В.* Перспективы развития российского рынка фитнес-услуг // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Т. 11, № 12. С. 125–131.
4. *Фагина С. С.* Ключевые факторы успеха фитнес-клуба «Extreme» // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 мая 2019 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. С. 130–132.

Т. В. Воловик

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Нормативная база спортивного волонтерства

Аннотация. Статья посвящена вопросам изучения нормативной базы спортивного волонтерства. В результате исследования выявлено, что в существующей нормативной базе не учтены особенности регулирования спортивного волонтерства, при этом общие вопросы волонтерства и добровольчества раскрываются достаточно подробно.

Ключевые слова: физическая культура и спорт; спортивное волонтерство; спортивное мероприятие.

Реализация участия волонтеров в качестве одного из важных элементов сопровождения спортивных мероприятий осуществляется в рамках существующей нормативной базы Российской Федерации. В контексте нормативного регулирования волонтерской деятельности определены зоны ответственности, виды деятельности, а также условия для развития волонтерского движения.

Основными нормативными документами регулирования волонтерской деятельности являются Конституция Российской Федерации, Гражданский Кодекс Российской Федерации, Федеральные законы «Об общественных объединениях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» и «О добровольчестве (волонтерстве)» [3].

Добровольцем (волонтером) «признается физическое лицо, осуществляющее добровольческую деятельность в интересах благополучателя или общества в целом самостоятельно или от имени организации».

Осуществление деятельности добровольцев может быть индивидуальным или в составе организации. Соответственно, выделяется состав участников волонтерской деятельности, включая непосредственно волонтера, организаторов волонтерской деятельности, волонтерские организации. Данный состав участников относится непосредственно и к спортивному волонтерству.

Среди видов деятельности волонтеров в законе отмечено, что к основным видам волонтерской деятельности относятся в том числе «содействие проведению мероприятий общероссийского и международного значения, связанных с организацией массовых спортивных, культурных и других зрелищных и общественных мероприятий» [2].

Нормативная база поддерживает инструменты развития волонтерской деятельности, в том числе спортивного волонтерства. Обозначено, что основными субъектами поддержки волонтерства являются органы государственной и муниципальной власти.

К основным формам поддержки относятся:

- возможность получения компенсации затрат на организацию волонтерской деятельности;
- психологическая помощь;
- информационная, консультационная и методическая помощь;
- обучение волонтеров;
- возможность получения вознаграждений и знаков отличия, включая участие в конкурсах волонтеров.

В «Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года» отмечено, что основными целями развития волонтерства в нашей стране является «расширение возможностей для самореализации граждан, повышение роли добровольчества (волонтерства) в общественном развитии, формирование и распространение добровольческих (волонтерских) инновационных практик социальной деятельности» [1].

Спортивное волонтерство не является новым явлением для нашей страны, при этом в России есть свои национальные особенности волонтерства, специфика поддержки, развития и популяризации спортивного волонтерства, а также оказания методической помощи, информационной помощи и финансовой поддержки отражена в региональных нормативных актах.

Взаимодействие исполнительных органов государственной власти Свердловской области, подведомственных учреждений организовано

в рамках соглашений о сотрудничестве, а также на договорной основе с добровольческими организациями региона.

В Свердловской области действует распоряжение Губернатора Свердловской области «Об организации работы по применению поощрений к гражданам Российской Федерации, проживающим на территории Свердловской области, за успехи в добровольческой (волонтерской) и иной общественно-полезной деятельности», в рамках которого предусмотрена возможность поощрения волонтерской деятельности граждан. В соответствии с данным нормативным документом предусмотрено поощрение граждан почетными грамотами и благодарственными письмами Губернатора Свердловской области, Законодательного собрания Свердловской области, награждение почетным знаком «За заслуги в волонтерской деятельности», знаками отличия и благодарностями Общественной палаты Свердловской области, благодарностями исполнительных органов, участвующих в соответствующих мероприятиях [4].

Таким образом сформированная нормативная база спортивного волонтерства действует в общих рамках нормативных документов федерального и регионального уровня без обозначения специфики вида деятельности. При этом, полагаем, что следует дифференцировано подходить к развитию волонтерства, учитывать в частности его особенности в спортивной и физкультурной деятельности. Особенно представляется важным проводить обучение молодежи в рамках общего и среднего специального образования, а также вузах, развивать личностные качества с позиций добровольчества и гуманистического воспитания личности.

Библиографический список

1. *Воловик Т. В.* Особенности участия волонтеров в массовых спортивных мероприятиях // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 102-1. С. 172–174.
2. *Воловик Т. В.* Формы управления волонтерской деятельностью при проведении массовых спортивных мероприятий // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы IV Урал. экон. форума (Екатеринбург, 20–21 октября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 47–50.
3. *Косинов С. С., Планидин Е. С., Овсий В. В.* Волонтерская деятельность в социальном институте физической культуры и спорта // Социология. 2022. № 4. С. 89–95.
4. *Певная М. В., Кузьминчук А. А., Теленаева Д. Ф.* Государственное регулирование спортивного волонтерства: российский и зарубежный опыт // Вопросы управления. 2017. № 3 (46). С. 35–43.

И. М. Гарчук

Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Оценка конкурентоспособности предприятий легкой промышленности Республики Беларусь

Аннотация. В статье рассмотрены направления повышения конкурентоспособности предприятий легкой промышленности Республики Беларусь. Приводится анализ состояния отрасли, внутренние и внешние факторы конкурентоспособности предприятий легкой промышленности, а также новейшие разработки в данной сфере.

Ключевые слова: конкурентоспособность; легкая промышленность; разработки; факторы; инновации; развитие.

Легкая промышленность входит в состав промышленного комплекса Республики Беларусь и является основным производителем и поставщиком таких жизненно необходимых товаров как ткань, одежда, обувь, а также продукции производственного потребления (корд, технические ткани и др.). В состав легкой промышленности входят три группы подотраслей: текстильная; швейная; кожевенная, меховая и обувная. Ключевой подотраслью легкой промышленности является текстильная промышленность, которая обеспечивает рост других подотраслей легкой промышленности, и одновременно является потребителем продукции сельскохозяйственной и химической промышленности страны.

Удельный вес легкой промышленности в структуре промышленности Республики Беларусь составляет небольшую долю и в 2018–2023 гг. изменялся следующим образом (рис. 1).

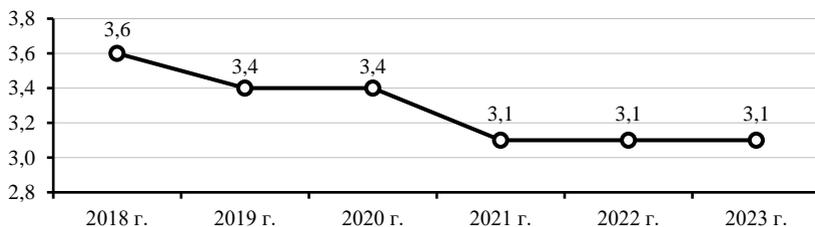


Рис. 1. Удельный вес легкой промышленности в структуре промышленности Республики Беларусь, %¹

¹ Рисунки 1 и 2 сост. по: *Белорусский государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности*. URL: <https://bellegprom.by> (дата обращения: 08.05.2024).

В 2018 г. удельный вес продукции легкой промышленности в структуре промышленности составлял 3,6 %, с начала 2019 г. он начал снижаться и уже на протяжении трех последних лет составляет 3,1 %. Удельный вес продукции всех подотраслей легкой промышленности преимущественно отстает от остальных общепромышленных подотраслей и не демонстрирует положительной динамики уже на протяжении пяти лет. Однако по уровню удовлетворения внутреннего рынка продукция легкой промышленности занимает третье место, уступая только продовольственным товарам и расходам на транспорт. В основном спросом пользуются ткани и текстильные изделия (45,6 %), одежда (41,0 %), обувь (10,1 %), меховые и кожаные изделия (3,3 %).

На рис. 2 представлен объем производства продукции легкой промышленности Республики Беларусь в 2018–2022 гг.

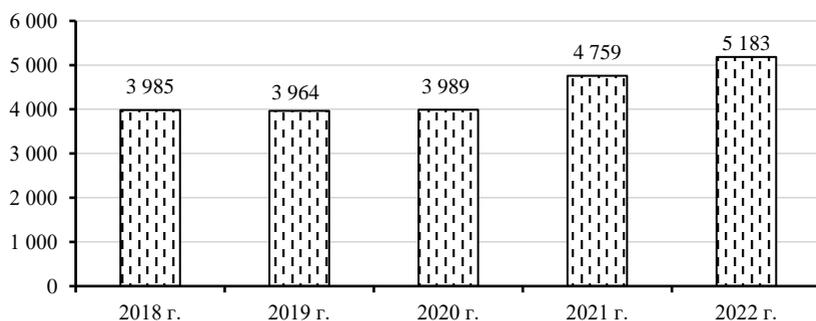


Рис. 2. Объем производства продукции легкой промышленности Республики Беларусь в 2018–2022 гг., млн бел. р.

В 2018–2020 гг. объем производства продукции легкой промышленности находился примерно на одном уровне — 3 964–3 989 млн бел. р., с 2021 г. начался его прирост и в 2022 г. по отношению к 2018 г. он составил 30,1 %.

Наибольшие объемы производства продукции в 2023 г. были сконцентрированы в производстве одежды (44,1 %), тканей и текстильных изделий (42,0 %), обуви (10,4 %) и меховых и кожаных изделий (3,5 %).

В 2023 г. в отрасли насчитывалось более 2 000 организаций (1,5 % всех юридических лиц страны), занимающихся производством и продажей товаров легкой промышленности, с совокупным количеством занятых более 85 тыс. чел. Половину общего объема товаров производят предприятия Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности (концерн «Беллепром»), в объединение которого входит 71 организация (3,66 % от общего коли-

чества организаций отрасли). Следует отметить, что почти 93 % предприятий отрасли являются частными (3,7 % из них с долей государственного капитала, около 5 % с иностранным капиталом) и осуществляют почти 90 % промышленного выпуска¹.

По объему производства продукции легкой промышленности лидирует Витебская область, предприятия которой выпускают 23,3 % общего объема производства. Далее следуют Брестская область, производящая 17,3 % объема и Могилевская область — 14,8 %².

Необходимость повышения конкурентоспособности предприятий легкой промышленности предопределяется, прежде всего, внешними и внутренними факторами. Внешние факторы отражают повышение уровня конкуренции во всех отраслях экономики, а также глобализацию мировой экономики в целом.

В настоящий момент белорусская легкая промышленность испытывает влияние внешнеполитических и внешнеэкономических факторов. Для предприятий промышленности это означает, что они должны искать новых поставщиков и новые каналы сбыта, а также новые маршруты продаж и логистику.

В этой связи наблюдается активное развитие восточного направления, особенно с Арменией, Азербайджаном, Казахстаном, Турцией, Узбекистаном и Таджикистаном. На рынке Российской Федерации усиливается работа с потребителями Зауралья. Таким образом, происходит переориентация экспорта продукции легкой промышленности Республики Беларусь. В 2023 г. предприятиями отрасли экспортировано более 80 % продукции легкой промышленности, которая была реализована в 77 странах мира³.

К внутренним факторам, влияющим на оценку конкурентоспособности предприятий можно отнести:

- моральный и физический износ основных средств;
- уровень технологий, обуславливающих затратно-емкость процесса реализации товаров с высоким уровнем в структуре расходов материальных затрат;
- наличие инвестиционных ресурсов, позволяющих эффективно решать проблему обновления основных средств, внедрения современных технологий торговли;

¹ Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <https://belstat.gov.by> (дата обращения: 08.05.2024).

² Белстат: средняя зарплата работников легпрома в январе-апреле 2024 года выросла более чем на 19 %. URL: <https://www.belta.by/society/view/belstat-srednjaja-zarplata-rabotnikov-legproma-v-janvare-aprele-2024-goda-vyrosla-bolee-chem-na-19-639446-2024> (дата обращения: 10.05.2024).

³ Там же.

- инновационный потенциал;
- организационные, информационные и финансовые возможности предприятия.

На сегодняшний день проблемами снижения конкурентоспособности отдельных предприятий являются:

- устаревшее оборудование и применяемые технологии, приводящие к повышению трудоемкости и энергоемкости производства;
- практическое отсутствие инновационной и инвестиционной деятельности, влияющей непосредственно на конкурентоспособность производимой продукции;
- отсутствие быстрого реагирования на изменяющиеся потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон, приводящие к уменьшению объема реализации продукции;
- низкая эффективность системы управления предприятиями и недостаток квалифицированных специалистов;
- недостаточная обеспеченность собственным сырьем и значительные затраты на производство продукции.

Кроме этого, продукции легкой промышленности является очень чувствительной отраслью с точки зрения влияния таких неценовых факторов, как мода, престиж, типаж, потребительские вкусы и предпочтения.

Еще одним фактором влияния являются большие объемы поставок дешевой продукции из искусственных материалов и текстиля из стран Юго-Восточной Азии и Китая¹.

Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. для решения проблем повышения конкурентоспособности и устойчивого развития отечественной легкой промышленности определены следующие направления:

- внедрение роботизированных программно-аппаратных комплексов;
- совершенствование процессов производства композиционных теплоизоляционных материалов;
- совершенствование процессов производства нетканых текстильных материалов;
- увеличение глубины переработки льна;
- увеличение глубины переработки кожи;
- совершенствование производственной кооперации и специализации процесса получения пряж и котонина из низкомерного льняного волокна;

¹ *Белорусский* государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности. URL: <https://bellegprom.by> (дата обращения: 08.05.2024).

– совершенствование процессов кожевенного производства: использование отходов кожевенного производства для получения белковых оболочек, коллагена и кормовых добавок¹.

В соответствии с Комплексным прогнозом научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2021–2025 гг. и на период до 2040 г. отраслевые научные исследования и разработки в области научно-технической и инновационной деятельности легкой промышленности направлены на: выполнение исследовательских работ по глубокой переработке отечественных сырьевых ресурсов для создания продукции с улучшенными потребительскими свойствами и функциональными характеристиками; разработка и внедрение новых видов специальных материалов, которые имеют определенные свойства, для создания продукции легкой промышленности оборонного, медицинского и других направлений с использованием химических, плазменных, нано- и биотехнологий; разработка ресурсосберегающих технологий изготовления высококачественных текстильных и трикотажных материалов экспортной и импортозамещающей направленности с использованием инновационного вида сырья².

В конце 2023 г. предприятия отрасли легкой промышленности начали производство новых видов тканей и нитей из стекловолокна с улучшенными потребительскими характеристиками: хлопчатобумажные ткани (типа «джинс»), ткани с использованием силиконовых технологий и полушерстяные костюмные и декоративные ткани³.

Еще одним направлением работы предприятий легкой промышленности можно считать освоение таких маркетплейсов как Wildberries, Ozon, Lamoda и переориентация торговли в целом в интернет-торговлю.

Особое значение в оценке уровня конкурентоспособности легкой промышленности играет ее научное обеспечение. РУП «Центр научных исследований легкой промышленности», входящее в состав концерна Беллепром, является единственной научной организацией в Республике Беларусь, деятельность которого направлена на научное и научно-техническое развитие белорусской легкой промышленности. В 2017 г. на ее основе создана и успешно функционирует Отраслевая научно-исследо-

¹ *Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы*: Указ президента Республики Беларусь от 29 июля 2021 г. № 292 / Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292> (дата обращения: 10.05.2024).

² *О комплексном прогнозе научно-технического прогресса (КП НТП) / «БелИСА»* — Белорусский институт системного анализа и информационного обеспечения научно-технической сферы. URL: http://www.belisa.org.by/ru/KPNTp/o_kpntp/ (дата обращения: 11.05.2024).

³ *Национальный статистический комитет Республики Беларусь*. URL: <https://belstat.gov.by> (дата обращения: 08.05.2024).

вательская лаборатория текстильной промышленности. Ее основная задача заключается в усилении инновационных процессов в текстильной подотрасли посредством интеграции новейших технологий в производственные процессы, развития современной экспериментальной и образовательной базы подотрасли с целью сокращения издержек на внедрение новейших технологий в производство и улучшение профессиональной подготовки персонала в учреждениях образования данной сферы.

Таким образом, анализ состояния отрасли легкой промышленности показал, что отрасль имеет положительные тенденции в своем развитии, несмотря на имеющиеся проблемы, для решения которых государством разработаны и реализуются направления, основанные на инновационном подходе, заложенном в программах социально-экономического развития страны. Именно использование инновационных технологий управления и производства позволяет занимать предприятиям устойчивые позиции, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

П. Л. Глухих

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Исследование решений предпринимателей о выходе на рынки интернет-платформ

Аннотация. Благодаря прорывным технологиям формируются новые рынки в виде интернет-платформ. Предприниматели вынуждены реагировать на такие технологические вызовы. Перед ними встает необходимость принятия решения о выходе на подобные рынки. В статье рассматривается неочевидность последствий применения интернет-платформ. Отмечается отсутствие исследований степени рациональности такого поведения.

Ключевые слова: цифровая платформа; предпринимательство; экономика совместного потребления; поведенческая экономическая теория; рациональность поведения; когнитивное искажение.

Идея исследования основана на попытке применения научных достижений поведенческой экономической теории к достаточно новому объекту исследования — предпринимателю на рынке интернет-платформ. Базовым направлением исследований в современной поведенческой экономике являются паттерны (когнитивные искажения) в моделях поведения. Существуют исследования изменений моделей поведения индивидов, которые осуществлены нобелевским лауреатом по экономике 2017 г. Ричардом Талером [5], обнаружившим паттерны, в результате которых индивид принимает не рациональные решения.

Представляется важным оценить поведение российских субъектов предпринимательской деятельности на основе уточненных в мировой

экономической науке положений о рациональности поведения с особым учетом влияния на нее когнитивных искажений [1]. Бурное развитие прорывных технологий и новых глобальных рынков, формирующихся на их основе, в том числе в формате интернет-платформ актуализируют экономику совместного потребления. Одна из составляющих данной концепции заключается в идее равного сотрудничества, когда технологии могут облегчить межличностные обмены без посредничества крупных корпораций. Ряд исследований направлены на выявление мотивации людей участвовать в совместном потреблении [3; 4]. Они представляют большой интерес, но изучают совместную иерархию мотив участия в экономике совместного потребления без выделения особенностей предпринимательского восприятия экономики совместного потребления. Например, благодаря интернет-сервисам объявлений Авито и Юла некоторые даже новые товары можно купить дешевле, чем в магазине, так как у продавцов не возникает расходов на создание и содержание собственного сайта и т. д. Показательным оказался пример компании Uber, которая на традиционном рынке такси сделала интернет-сервис, напрямую связывающий пассажиров и водителей. Существующий рынок вынужден был сильно трансформироваться, многим классическим компаниям-перевозчикам пришлось также переходить на бизнес-модель платформы (например, в России это RuTaxi («Везет», «Лидер»), Fasten («Такси Сатурн», RedTaxi)). Данная тенденция продолжится: в других отраслях будут появляться платформы, забирающие потребителей у текущих компаний.

Платформы, выполняющие функции связующего звена между организациями, которым необходимы нестандартные решения сложных исследовательских проблем, и исследователями — «решателями» подобных задач [2]. Предприниматели вынуждены реагировать на новые глобальные технологические и экономические вызовы и возможности, порождаемые экономикой совместного потребления. Появление рынков нового формата в виде интернет-платформ ставит предпринимателей перед выбором их использования. Отказ или согласие осуществлять предпринимательскую деятельность с использованием интернет-платформ порождает неочевидные последствия такого выбора. Поэтому возникают вопросы, остающиеся не исследованными на индивидуальном уровне. Насколько обоснованным является данный выбор для предпринимателя? Какова траектория такого выбора? Какие у предпринимателя мотивирующие и сдерживающие детерминанты использовать интернет-платформы? Какие новые предпринимательские модели поведения на рынках интернет-платформ появляются и какие когнитивные искажения снижают их рациональность? Если учитывать всех предпринимателей, делающих выбор, то совокупные последствия могут быть очень зна-

чимы для развития предпринимательской экосистемы и всей национальной экономики.

Отметим два противоречивых последствия такого поведения:

– с одной стороны, распространяющиеся среди предпринимателей интернет-платформы повышают предпринимательскую активность, в том числе предоставляя более простой вход населения в предпринимательскую деятельность, с другой стороны, такие интернет-сервисы стимулируют расширение незарегистрированного предпринимательства и теневой экономики России;

– с одной стороны, потребители все чаще вместо приобретения товаров длительного пользования выбирают их временное потребление. Такая модель поведения должна привести к уменьшению спроса на новые товары и услуги (например, вместо покупки автомобилей, электроники потребители могут взять их в почасовую аренду). Это будет приводить к новой форме перепроизводства и перераспределения дохода от предпринимателей-производителей в пользу предпринимателей-владельцев и участников интернет-платформ. Как следствие, сокращение предпринимателей с традиционными бизнес-моделями. С другой стороны, есть обратный и часто не учитываемый детерминант поведения — ментальный учет, описанный нобелевским лауреатом по экономике Ричардом Талером. Например, часть населения может проявить предпринимательское поведение и рассматривать покупку автомобиля не только для личного пользования, но и как предпринимательскую возможность заработать, сдавая во временную аренду купленный автомобиль (когда он не используется для собственных нужд) через сервисы совместного потребления.

Поэтому фундаментальность проблемы заключается в том, что последствия экономики совместного потребления, проявляющиеся в предпринимательских моделях часто неочевидны и неоднозначны. В то же время данные вопросы остаются не раскрытыми в научных исследованиях. Поэтому проект направлен на решение проблемы отсутствия достоверных научных знаний о мотивах широкого распространения новых предпринимательских моделей поведения в экономике совместного потребления, а также сдерживающих и способствующих индивидуальных поведенческих паттернов на рынках технологических интернет-платформ и их последствий для самого предпринимателя и российской предпринимательской экосистемы.

В результате последующих исследований возможно расширение концепции, принципов и критериев экономики совместного потребления за счет рассмотрения предпринимателей, а не только потребителей; развитие теоретико-методологических положений предпринимательских моделей поведения на рынках технологических интернет-платформ.

Библиографический список

1. Глухих П. Л., Воронина Л. В., Сайфулин Э. Р. Перспективы и цифровые угрозы массового перехода микропредпринимателей на интернет-платформы // Экономическое возрождение России. 2022. № 3 (73). С. 154–163. DOI: 10.37930/1990-9780-2022-3-73-154-163.
2. Ермакова Е. А., Кудрявцев К. А. Роль онлайн-платформ как посредника в реализации модели открытых инноваций // Инновации. 2014. № 1 (183). С. 77–81.
3. Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption // Journal of the Association for Information Science and Technology. 2016. Vol. 67, iss. 9. P. 2047–2059.
4. Lamberton C. P., Rose R. L. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems // Journal of Marketing. 2012. Vol. 76, iss. 4. P. 109–125.
5. Thaler R. H. Mental accounting and consumer choice // Marketing Science. 1985. Vol. 4, iss. 3. P. 199–214.

А. Н. Головина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

И. Б. Невьянцев

ООО «УСК Кровтрейд», г. Екатеринбург

Проблемы оптимизации затрат строительных организаций в условиях неопределенности

Аннотация. В статье рассмотрены особенности затрат в строительстве. На основе статистического анализа выявлены ключевые факторы, определяющие затраты в строительных организациях. Предложена типологизация затрат и концептуальная модель оптимизации затрат в строительстве.

Ключевые слова: затраты; издержки; строительство; оптимизация издержек; управление затратами; строительная организация.

Эффективность деятельности строительной компании оценивается достижением поставленных целей при оптимизированных затратах и максимальной прибыли, что позволяет фирме обеспечивать конкурентные преимущества. Одним из факторов, конкурентоспособности предприятия является формирование модели управления затратами, направленной на их оптимизацию [1].

Оптимизация затрат и анализ издержек являются основой микроэкономического анализа и связаны с исследованиями неоклассической экономической науки. Однако, проблемы оптимизации издержек выходят далеко за пределы теоретических концепций и требуют комплексного исследования и анализа конкретных процессов и структур предприятия.

Некоторые из основных проблем оптимизации включают в себя неэффективное использование ресурсов, излишние затраты на производство и сбыт, неоптимальную структуру затрат на персонал и оборудование, а также недостаточное управление запасами и логистикой. Для успешного решения этих проблем необходим тщательный анализ бизнес-процессов и внедрение соответствующих инструментов управления затратами, а также дополнительные методы управления издержками.

Анализ исследований по проблемам оптимизации затрат [2; 3; 5] показал, что оптимизация издержек может рассматриваться как система формирования такой модели учета затрат, в которой сбалансированы основные параметры ресурсов, временных и управленческих затрат и получаемого результата экономической деятельности.

Ключевым фактором формирования системы управления затратами является понимание структуры и специфики затрат строительной организации. Первым этапом анализа системы управления затратами является анализ особенностей издержек строительной организации (см. таблицу).

Динамика основных показателей издержек строительных организаций в РФ, 2020–2021 гг.

Показатель	2020	2021	Темп роста, %
Потребность работодателей в квалифицированной рабочей силе строительных профессий, тыс. чел.	189,8	185,0	-2,53
Наличие основных фондов, млрд р.	1 445,0	1 747,8	20,96
Степень износа основных фондов, %	49,8	46,4	-6,83
Индекс цен производителей, %	103,6	128,5	24,03
Ввод в действие зданий, тыс.	326,7	403,1	23,39

Примечание. Сост. по: *Строительство в России. 2022: стат. сб.* / Росстат. М., 2022. 148 с.

Анализ структуры и динамики издержек строительных организаций в период пандемии 2020–2021 гг. (см. таблицу) и современной геополитической ситуации показал, что наибольшее влияние оказывает динамика цен на сырье и материалы, а также высокий износ основных фондов. Если в период пандемии потребность в квалифицированных рабочих сокращалась, то в 2023–2024 гг. — возросла, такая же ситуация наблюдается в оценке стоимости кредитных ресурсов.

Причинами негативной динамики издержек строительных организаций являются рыночные факторы, обусловленные низкой конкуренцией поставщиков сырья и материалов на внутреннем рынке РФ и введением санкций; нехватка трудовых ресурсов, обусловленная не только миграционной политикой, но и геополитическими факторами, а также демографическими факторами экономики России.

Также причинами роста издержек могут выступать внутренние факторы, такие как уровень подготовки строительной документации и проектов, качество составления строительных бюджетов и учет отраслевых рисков, эффективность управления строительством, что может привести к перерасходу материалов, увеличению сроков строительства и общему росту затрат.

В рамках второго этапа, на основе анализа структуры затрат и основных подходов к типологизации затрат, выделены следующие виды затрат строительных компаний.

В первую группу затрат можно отнести традиционные ресурсные расходы фирм: прямые затраты — расходы на сырье и материалы, расходы на топливо и энергию, расходы на рабочую силу и оплату труда, налоги, амортизационные отчисления, и косвенные затраты [2].

Ко второй группе затрат относится классификация затрат на основе попроцессного метода, поскольку строительство регламентировано по последовательности бизнес-процессов осуществления предпринимательской деятельности, и включает проектные издержки, собственно производственные издержки, издержки сдачи и гарантийной эксплуатации объекта строительства.

К третьей группе относятся транзакционные издержки бизнеса [3]. Спецификой строительной организации является долгосрочное аккумулирование ресурсов, что обусловлено процессом строительства, именно поэтому большое значение приобретают издержки поиска информации по источникам трудовых и капитальных ресурсов, издержки заключения долгосрочных контрактов и контрактного оппортунизма в виде недопоставки необходимых объемов сырья и материалов, изменения качества и замена продукции в ходе выполнения контрактов, наличие в отрасли специфических активов, связанных с человеческим капиталом (специальное образование и знание технологии) и доступом к капиталу (дорогостоящей строительной технике).

К четвертой группе издержек относим издержки риска и неопределенности, обусловленные временным фактором (краткосрочный и долгосрочный период) и уровнем определенности внешней среды (возможностями заключения долгосрочных контрактов и реализации долгосрочных заказов).

Таким образом, оптимизация затрат и эффективное управление ими базируется на детальном и системном анализе затрат. Выделение структурных элементов затрат строительной организации позволит в дальнейшем сформировать систему управления затратами, адаптированную к специфике той или иной организации. Однако, можно констатировать, что в целом система управления затратами в целях их оптимизации должна носить комплексный характер учитывая не только традицион-

ный бухгалтерский подход к издержкам, но и включая в рассмотрение транзакционные и процессно-временные факторы (см. рисунок).



Модель оптимизации издержек строительной организации

Одним из факторов современной трансформации системы управления затратами строительной организации является внедрение современных информационных систем управления, автоматизация бизнес-процессов, внедрение бизнес-аналитики и систем выявления издержек [4]. В целом, оптимизация затрат требует комплексного подхода и постоянного мониторинга всех бизнес-процессов компании.

Библиографический список

1. *Актуальные* вопросы теории, методологии и практики современного предпринимательства / И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева, Е. С. Огородникова и др. М.: Первое экономическое издательство, 2021. 228 с. DOI: 10.18334/9785912924040
2. *Лазарева Н. В., Яшунова А. А.* Методы учета затрат в строительной организации // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2020. № 17. С. 36–43.
3. *Ларионов А. Н., Аль-Рубайе С. Д.* Обоснование практических рекомендаций по совершенствованию системы управления строительной организацией: аспект качества // Строительное производство. 2021. № 2. С. 41–48. DOI: 10.54950/26585340_2021_2_41/.
4. *Предприятия* в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / Я. П. Силин, А. Н. Головина, Е. Л. Андреева и др. Верхняя Пышма: ООО «Трудовая реабилитация инвалидов культуры и спорта», 2021. 338 с.
5. *Шумакова О. В., Крюкова О. Н.* Новые транзакционные затраты и глобальная цифровизация // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2020. Т. 14. № 3. С. 189–197. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2020.14.3.23.

Анализ влияния факторов макроокружения на деятельность предприятия

Аннотация. Актуальность оценки факторов макроокружения организации обусловлена необходимостью учета изменяющихся условий функционирования при принятии управленческих решений. Сделан вывод о приоритетности государственного регуляторного механизма и экономических условий при определении направлений развития организации.

Ключевые слова: факторы макроокружения; стратегии; политические и экономические факторы.

Анализ факторов макроокружения является актуальным для организаций всех типов, поскольку макроокружение характеризует общие условия, в которых функционирует организация. Результат анализа факторов макроокружения позволяет, во-первых, определиться с причинами низкой продуктивности функционирования, а во-вторых, определить направления развития компании с учетом факторов внешней среды [1; 2].

Рассмотрим основные факторы макроокружения и охарактеризуем последствия воздействия данных факторов на организацию (см. таблицу).

Как видно из таблицы, основные факторы макроокружения организации оказывают динамическое воздействие и сами в свою очередь подвержены существенным изменениям. Потребности потребителя к продукту постоянно меняются, что в дальнейшем требует от организации обновления ассортимента товаров.

В связи с экономической ситуацией в стране цены на товары увеличились, поэтому в дальнейшем предприятию потребуются вести гибкую ценовую политику. Новые технологии и инновации облегчают и ускоряют процесс производства. Возможность предприятия бороться с данными факторами внешней среды говорит о значимых составляющих ее успеха [3; 4].

В целом главной угрозой фирмы является рост позиций конкурентов и их популярности на рынке молочных продуктов, а также ценовая конкуренция.

Проблемы, требующие решения:

- создание новой продукции для привлечения других потребителей;
- необходимость снижать затраты на производство продукции;
- постоянное исследование рынка потребителей;
- открытие фирменных магазинов позволит улучшить конкурентоспособность товаров и найти новых потребителей.

Анализ влияния факторов макроокружения организации

Факторы	Положительное влияние			Отрицательное влияние		
	Степень	Тенденции	Комментарии	Степень	Тенденции	Комментарии
Фактор 1. Политический						
Государственная поддержка	Средняя	Усиливается	Возможность усовершенствования производства, открытие новых возможностей при дополнительном потоке денежных средств	Слабая	Ослабеваает	Возможен отказ государства поддерживать какую-либо идею организации
Регулирующее воздействие государственных институтов	Среднее	Ослабеваает	Возможность производить продукт лучше, чем у конкурентов	Высокая	Усиливается	Возможность подавления конкурентами
Фактор 2. Экономический						
Обеспеченность квалифицированными кадрами	Высокая	Усиливается	Грамотный или высококвалифицированный персонал поможет быстро справиться с возникающими проблемами. Сокращение расходов на обучение персонала	Низкая	Ослабеваает	Возможен риск в работе из-за отсутствия опыта у работников, только что окончивших учебное заведение. Затраты на переквалификацию персонала
Уровень глобализации конкуренции	Низкая	Ослабеваает	Стимулирование усовершенствования продукции	Высокий	Усиливается	Высокий уровень конкурентов снижает конкурентоспособность
Фактор 3. Социальный						
Сезонность	Низкая	Ослабеваает	Возможность поиска путей реализации продукции благодаря акциям и скидкам на нее	Высокий	Усиливается	Падает спрос на молочную продукцию во время школьных каникул, жаркой погоды и т. д.
Фактор 4. Технологический						
Внедрение новых технологий, инноваций	Высокая	Усиливается	Возможность ускорить процесс производства и производить новые продукты, которые нельзя было выпускать на старом оборудовании	Низкая	Ослабеваает	Большие затраты на приобретение

Исходя из проведенного анализа, можно предложить следующие рекомендации для решения выявленных проблем.

1. Анализ рынка позволит определять продукт, который является наиболее востребованным у покупателя.

2. Новые технологии помогут снизить себестоимость и повысить прибыль предприятию, ускорить темп и объем производства продукции.

3. Государственная поддержка организации дает много новых возможностей в создании или усовершенствовании продукции, методов производства.

4. Разработав новые виды продукции, можно освоить новый сегмент рынка (например, производство глазированных сырков, детского молочного питания и др.).

5. Временное изменение цены товара поможет привлечь больше покупателей (устраивать разнообразные акции на продукцию, бесплатная дегустация и др.).

6. Открытие фирменных магазинов привлечет новых потенциальных потребителей и повысит конкурентоспособность производимых молочных товаров.

7. Расширить каналы продвижения и рекламу продукции, благодаря чему должна увеличиться узнаваемость товаров среди потребителей.

Библиографический список

1. Бузимова А. С. Этапы и инструменты разработки стратегии организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 8-1. С. 131–135.

2. Горбенко Л. И. Динамизм экономических факторов макроокружения организации: гносеологические и процессные аспекты // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. 2008. № 4. С. 117–121.

3. Горин В. С., Богданова Т. В., Ивановский В. С., Карп М. В., Межевов А. Д., Чудновский А. Д. Особенности влияния факторов внешней среды на организации сферы услуг // Инновации и инвестиции. 2018. № 8. С. 279–281.

4. Строилова Ю. А. Влияние факторов макросреды на конкурентоспособность продукции фирмы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-2. С. 120–124.

Повышение вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом

Аннотация. Актуальность исследования направлений повышения вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом обусловлена рядом положительных воздействий на демографические и, следовательно, экономические показатели работы муниципалитетов. В статье выделены такие направления повышения вовлеченности, как адаптация спортивных практик к требованиям населения, создание новых объектов спортивной инфраструктуры.

Ключевые слова: вовлеченность; физическая культура и спорт; муниципалитет; инфраструктура.

Низкий уровень показателей доли занимающихся физической культурой и спортом, а также доли занимающихся физической культурой и спортом лиц с ограниченными возможностями здоровья является проблемой муниципалитетов Свердловской области.

Данная проблема связана с рядом причин, которые можно охарактеризовать следующим образом:

- низкая потребность в занятиях физической культурой и спортом населения, окончившего общеобразовательные учебные заведения, а также людей старшей возрастной группы;
- неразвитость материальной базы для занятий на улице по месту жительства;
- высокая стоимость физкультурно-спортивных услуг для большинства населения.

Активное участие в занятиях физической культурой и спортом позволяют сформировать привычку здорового образа жизни, при этом формирование данной привычки необходимо осуществлять с раннего возраста. Уже при первых занятиях в детском саду ребенок знакомится с активной физической деятельностью, у него закладываются привычки и интересы. Как правило детские сады и школы обеспечены спортивными залами и другими объектами спортивной инфраструктуры. При этом, занятия по физической культуре, в том числе и дополнительные должны проводиться в детских учреждениях бесплатно [3].

Совершенно очевидно, необходима адаптация видов занятий физической культурой и спортом под потребности обучающихся по всем уровням образования, от школьного до вузовского. При составлении плана занятий необходимо учесть интересы учащихся, а также модные и современные тенденции. Для девочек можно включить занятия фитнесом, йогой, пилатесом, для мальчиков — борьбу, игровые виды

спорта. Обязательно должны быть предусмотрены занятия плаванием, каждый ребенок должен иметь необходимые навыки держаться на воде. Для этого на уровне муниципального образования можно рассмотреть финансовую поддержку на приобретение абонементов в бассейн для учащихся [2; 4].

Для того, чтобы активнее задействовать спортивные площадки на территории муниципального образования и привлечь разные слои населения, а также учитывая развитие волонтерского движения, можно составить программу занятий на открытом воздухе разных групп населения с привлечением волонтеров, способных организовать такие занятия. Для детей младшего возраста — организовать игровые занятия, подростков — занятия с уклоном на какие-то виды спорта, для людей средней и старшей возрастной категории — оздоровительные занятия. В качестве волонтеров можно привлекать студентов педагогических университетов, бывших спортсменов.

Также требуется предусмотреть возможность проводить занятия на базе спортивных объектов, находящихся в муниципальной собственности на безвозмездной или льготной основе для определенных групп граждан: детей дошкольного возраста, семей с детьми, пенсионеров, инвалидов.

Следующим направлением повышения вовлеченности в занятия физической культурой и спортом является организация работы на крупных предприятиях муниципалитетов. Данная работа должна включать следующие шаги: организация спортивных групп по интересам большинства работников, проведение соревнований как внутрикорпоративных, так и между организациями. Также можно организовать подготовку к сдаче нормативов рамках Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). Для мотивации сотрудников к занятиям можно предусмотреть систему бонусов на предприятии: дополнительный выходные дни, премии за здоровый образ жизни, частичную оплату путевок и отдыха, делегирование на соревнования муниципального, регионального и иных уровней.

Следующим направлением повышения вовлеченности в занятия физической культурой и спортом является создание инфраструктуры для новых видов спорта. Например, возможно развитие диск-гольфа и других современных видов спорта на территории городского округа, которые позволяют приносить дополнительные доходы [1]. Так, диск-гольф как вид спорта входит в десятку самых быстрорастущих в мире. Среди преимуществ запуска площадки для диск-гольфа можно отметить следующие:

- средний возраст игроков (16–30 лет) соответствует задаче удержания молодежи на территории муниципалитетов;

- возможно обеспечить приток спортивных туристов на территорию муниципалитета;
- регулярные занятия на площадке позволят увеличить долю населения, систематически занимающегося спортом.

Для рассмотрения вопроса по созданию площадки диск-гольфа есть несколько причин:

- площадка для диск-гольфа может быть организована практически в любом месте;
- невысокая стоимость оборудования и простая установка;
- диск-гольфом могут заниматься все группы населения, не зависимо от возраста, здоровья и спортивных навыков;
- всесезонность занятий спортом;
- диск-гольфом можно заниматься группами, поэтому развитие его особенно благоприятно для семейного отдыха;
- площадка для диск-гольфа может привлечь игроков из соседних районов и даже других городов и стран.

Подводя итог, следует обратить особое внимание администрации муниципальных образований Свердловской области на необходимость вовлечения и развития интереса населения в новых видах спортивных активностей, и, следовательно, разработке направлений совершенствования инвестиционной политики в данном направлении, в том числе путем создания проектов муниципально-частного партнерства, позволяющего привлечь частный капитал для развития спортивной инфраструктуры муниципалитета.

Библиографический список

1. Горская И. Ю., Кравчук Т. А., Лукьянова Н. А., Савчак Д. А. Анализ вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом в Сибирском федеральном округе // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2023. № 6 (220). С. 71–78.
2. Енченко И. В. Анализ показателей развития физической культуры и спорта в регионах России // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2019. Т. 4, № 3. С. 63–71.
3. Зуев В. Н., Милованова Н. Г., Грамотин Д. В. Региональные исследования качества физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых физкультурно-спортивными организациями // Теория и практика физической культуры. 2015. № 4. С. 42–45.
4. Рыскин П. П., Воловик Т. В., Вахляева И. В. Социальная природа спорта // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2023. № 11 (225). С. 353–356.

Анализ кейсов по адаптации персонала предприятий Свердловской области

Аннотация. В статье рассматриваются существующие практики адаптации на предприятиях Свердловской области. Приводится сравнительная характеристика систем адаптации Уралмашзавода, Уральского электрометаллургического завода и Уральского оптико-механического завода. Авторами предложены возможные улучшения существующих практик.

Ключевые слова: адаптация; сотрудник; обучение; TWI.

Цель: выделить существующую лучшую практику на примере предприятий Свердловской области и дополнить ее для получения максимальной эффективности адаптационного процесса.

На сегодняшний день любая компания или предприятие вне зависимости от количества сотрудников и масштабов работ имеет у себя на вооружении систему наставничества. Она, может быть, как закреплена документально, так и являться более неформальным видом ввода в должность нового работника. Ведь цель любой организации при приеме на работу новых кадров — как можно более быстрая их адаптация и понимание своих обязанностей, а также качественное и своевременное их выполнение. Для этого к новому сотруднику могут прикрепить наставника, сформировать программу адаптации (как общую, так и индивидуальную), следить и помогать в процессе адаптации.

По данным ВЦИОМ на третий квартал 2023 г. более 70 % россиян хотят видеть у себя требовательного и практико-ориентированного наставника¹. Новые сотрудники уже с первого дня хотят погружаться в рабочий процесс организации, с каждым днем все больше становясь ее полноценной частью.

Существует такой практикоориентированный метод обучения новых сотрудников, как TWI — Training Within Industry. Это система адаптации персонала в компании через действие. TWI «заставляет заменить авторитарную систему управления компанией лидерской. Ее сущность — помощь руководителя людям в решении проблем, с которыми они сталкиваются в ежедневной работе». Например, в США за время Второй мировой войны обучению по программе TWI подверглись 16 тыс. предприятий, было подготовлено более полутора миллионов инструкторов и руководителей нижнего звена. Благодаря этому выросли объемы про-

¹ *Общество «Знание»* совместно с ВЦИОМ в рамках Года педагога и наставника провело исследование «Наставники в России: кто они». URL: <https://popularscience.hse.ru/news/859191827.html?ysclid=lubadigim3199539012> (дата обращения: 14.04.2024).

изводимой продукции. Например, в 1941 г. выпускалось 75 самолетов В-17, а в марте 1944 г. было выпущено 364 самолета, снизилась стоимость самолета с 242 тыс. до 140 тыс. долл. [2]. Аналогию несложно провести и к современным организациям и их условиям работы. Компании хотят и стараются делать все возможное, чтобы сотрудник как можно быстрее влился в рабочий процесс.

Рассмотрим то, как пользуются инструментами этой системы предприятия заводского типа Свердловской области.

Предприятие ПАО «Уралмашзавод» (далее — УЗТМ) имеет довольно простую систему адаптации. Каждому новому работнику проводится welcome-тренинг. Работника проводят экскурсию по зданию, где будет его рабочее место. Показывается та структура, где новичок будет задействован, а также смежные структуры, которые косвенно или непосредственно могут взаимодействовать с новым подчиненным в процессе трудовой деятельности. Далее новичка знакомят с коллективом, показывают рабочее место или рабочую зону в зависимости от специальности, знакомят с коллегами и назначают неформального наставника. Документально наставник никак не закрепляется, как правило, это руководитель места работы новичка. Процесс адаптации проходит довольно быстро. В этом активно помогают коллеги, рассказывая и показывая, что и как нужно делать. Таким образом, уже с первого дня новый сотрудник начинает свою деятельность, постепенно становясь полноценной частью команды коллектива.

Рассмотрим плюсы и минусы системы адаптации УЗТМ более наглядно (табл. 1).

Таблица 1

Плюсы и минусы системы адаптации на Уралмашзаводе

Плюсы	Минусы
Введение в должность и начало работы уже с первого дня.	Отсутствие документально закреплённого наставника.
Помощь в адаптации не только руководителя, но и коллектива.	Отсутствие плана адаптации для наглядности и понимания прогресса.
Возможность повторного объяснения при непонимании.	Сложность понимания процессов на начальных этапах.
Использование инструментов TWI	Отсутствие контролирующего органа за прогрессом в адаптации

Вывод. Несмотря на плюсы адаптационных мероприятий на УЗТМ в ведении в должность с первого рабочего дня и постоянной поддержке коллектива, система адаптации сильно нуждается в стандартизированном подходе. Необходимо разработать электронный и бумажный план

адаптации сотрудника, чтобы как новичок, так его ментор могли понимать процесс введения в новую должность. Помимо этого, сделать закрепление конкретного работника предприятия за новичком, чтобы главные вопросы прорабатывались непосредственно с ментором, а не с рабочим коллективом.

Далее рассмотрим методы адаптации Уральского электромеханического завода. В случае УЭМЗ адаптационная система прямо противоположна мероприятиям УЗТМ. На электромеханическом заводе все начинается с обучения новых сотрудников специалистами по адаптации персонала. Новичков учат пользоваться системами и оборудованием производства, проводят экскурсии по предприятию для формирования целостного представления цепочек связей отделов. После обучения проходит экзамен для подтверждения усвоенных знаний. После экзамена новичок идет на свое рабочее место, где за ним документально закрепляется наставник, который будет помогать ему на протяжении всего периода адаптации, который длится три месяца. В плане адаптации, который выдается наставнику и наставляемому прописаны пункты, которые должен выполнить или которыми должен овладеть новый сотрудник в определенный момент периода адаптации¹.

Посмотрим наглядно на положительные и отрицательные стороны системы адаптации УЭМЗ при помощи табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Плюсы и минусы системы адаптации УЭМЗ

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> Полное документальное сопровождение адаптационного периода. Наличие стандартов на систему адаптации. Закрепление наставника на весь период адаптации. Наличие сотрудников, которые занимаются адаптационными мероприятиями. Постоянная помощь коллег в период адаптации 	<ul style="list-style-type: none"> Ввод в должность только после обучения и сдачи экзамена. Сложность понимания процессов в период обучения без практического использования. Слабое понимание специфики будущей работы до окончания обучения. Инструменты TWI не применяются

Вывод. Как уже было сказано, Уральский электромеханический завод имеет полную стандартизированную структуру для адаптации новых сотрудников (адаптационные работники, учебный центр, программы для обучения, планы адаптации и т. д.), но при всем при этом практическая часть начинается только после прохождения теоретиче-

¹ *Кадровая политика / УЭМЗ.* URL: <https://www.uemz.ru/human-resources/> (дата обращения: 14.04.2024).

ской части. Да, проводятся экскурсии по департаментам и в голове новичков складывается картина функционирования предприятия, но ввод в должность и улавливание специфики работы откладывается до окончания обучения в центре.

Для характеристики, на наш взгляд, наиболее эффективной адаптационной практики среди предприятий заводского типа возьмем систему адаптации Уральского оптико-механического завода.

Начинается все с экскурсии по предприятию и отделу, где будет работать новичок. Показывается работа разных отделов и их связь для понимания картины взаимодействий предприятия. За новичком закрепляется наставник (как правило, руководитель отдела), а также работник службы адаптации и обучения персонала. Далее сотрудник на своем рабочем месте проходит электронный двухдневный курс, в котором содержатся материалы по обучению программам, которыми пользуются на предприятии. После прохождения обучения сотрудник начинает плавно погружаться в рабочий процесс, постепенно понимая все больше действуя самостоятельно. В этом ему помогает наставник и коллектив. Так же огромным плюсом является наличие плана адаптации, который может быть доработан под сотрудника. Так и новичок, и его наставник могут контролировать процесс адаптации и, при необходимости, принимать меры по его ускорению/замедлению.

Помимо вышперечисленного на протяжении трехмесячного адаптационного периода раз в месяц у новичка проводится встреча с сотрудником отдела обучения, а адаптации персонала для понимания процесса протекания адаптации, определения возникающих трудностей и возможного пересмотра сроков отдельных пунктов плана адаптации. Также в конце периода адаптации сотрудником отдела обучения и подготовки персонала проводится двухдневный тренинг. Данный тренинг проводится для новых сотрудников одинаковой возрастной категории и включает в себя знакомство с каждым новым сотрудником, командные и парные взаимодействия для сплочения новичков и появления у них новых знакомств в стенах предприятия.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны системы адаптации Уральского оптико-механического завода (табл. 3).

Таблица 3

Плюсы и минусы системы адаптации УОМЗ

Плюсы	Минусы
Стандартизированная система адаптации с полным документальным обеспечением. Закрепление наставника на весь период адаптации.	Сложность понимания некоторых процессов в ходе адаптации.

Плюсы	Минусы
Помощь коллег и специалиста отдела обучения и подготовки персонала. План адаптации для наглядности прогресса. Быстрый и плавный ввод в должность. Дополнительные тренинги и встречи. Электронный курс, в который можно вернуться в любой момент. Применение инструментов TWI	Электронный курс дает общие знания, не позволяя понять специфику работы

Вывод. Уральский оптико-механический завод удачно сочетает в себе теоретические и практические аспекты адаптации новых сотрудников¹. Для сотрудника есть план адаптации, наставник, электронный курс, закрепленный специалист и тренинги. Все для того, чтобы введение в рабочую деятельность было плавным и результативным. Конечно, адаптационная программа не даст в полной мере понять всех специфик деятельности, но базовые навыки и знания в работе на занимаемой должности система адаптации предоставит.

Так чем же можно еще сильнее улучшить такую эффективную систему адаптации, как например на Уральском оптико-механическом заводе, которая удачно совместила процесс обучения с непосредственным выполнением своих первых должностных задач?

Этой системе, а также многим подобным ей сильно не хватает повторения ранее уже освоенного. По кривой забывания Г. Эббингауза уже через день человек забывает половину нового усвоенного материала. А через неделю от ранее запомненного материала остается лишь 10 %². Поэтому большая часть изученной информации и навыков может легко забыться, если она не будет использоваться.

Необходимо объяснить и проконтролировать несколько раз исполнение работником задачи, чтобы он понял, как правильно ее выполнять. Так же немаловажно и положительное подкрепление успешно выполненных задач. Ведь положительная реакция на действие поднимает в мозге уровень эндорфинов, что положительно скажется на скорости и качестве адаптации нового сотрудника.

По мнению Ю. П. Адлера и Э. В. Кондратьева [1], наиболее успешной формулой обучения непосредственно на рабочем месте является «1 + 3 + 4 + 1», где:

¹ *Практика*, целевое обучение и работа с молодежью / АО ПО УОМЗ. URL: <https://www.uomz.pf/ru/career/education-and-youth-work> (дата обращения: 14.04.2024).

² *Кривая* Эббингауза: как хакнуть свою память и запоминать до 95 % информации. URL: <https://habr.com/ru/companies/englishdom/articles/497162/> (дата обращения: 14.04.2024).

- 1 раз устанавливается контакт с обучаемым и выясняется его готовность учиться;
- 3 раза демонстрируется работа с различной глубиной объяснения;
- 4 раза новичок пробует выполнить поставленную задачу;
- 1 раз наставник благодарит наставляемого и переходит к дальнейшей практике и поддержке в работе.

Таким образом, были проанализированы практики наставничества на трех предприятиях Свердловской области. Каждая организация имеет свои способы адаптации для новых сотрудников. В процессе описания практик были выявлены их преимущества и недостатки. Для каждой компании были описаны возможные улучшения адаптационных мероприятий как по отдельности, так и в целом.

Библиографический список

1. *Адлер Ю. П., Кондратьев Э. В.* Эффективность ТWИ по-русски: 5 полезных изменений // Методы менеджмента качества. 2019. № 7. С. 56–61.
2. *Имашева З. З., Буранов Р. Ш.* Создание и развитие программы обучения на производстве — Training Within Industry (ТWИ) // Актуальные вопросы управления в социальных и экономических системах. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2017. С. 5–8.

С. О. Демченкова, Р. И. Акьюлов

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

Системный подход к управлению конфликтами как фактор повышения экономической эффективности организации

Аннотация. В статье рассматривается управление конфликтами как фактор, влияющий на эффективность деятельности компаний. Выделяются отличительные особенности компаний сферы услуг и доказывается влияние конфликтов внутри коллектива на готовую услугу. Анализируются факторы, которые влияют на эффективность деятельности компании, рассматриваются причины возникновения конфликтов в коллективе и существующие методы управления ими.

Ключевые слова: компания; сфера услуг; конфликт; управление конфликтами.

Любая компания, даже небольшая, состоит из людей. Люди внутри компании ежедневно взаимодействуют между собой, решают рабочие задачи, стремятся к достижению общих целей и в целом делают одно

дело. Невозможно представить деятельность компании без тесной связи членов команды между собой.

Каждый человек внутри компании — это личность, чаще всего зрелая и сформировавшаяся, привыкшая действовать и общаться по определенным, усвоенным за жизнь паттернам и привычкам. Как бы банально не звучало, но все люди разные, а там, где есть различия, непременно будут возникать разногласия. Расхождение мнений, разные взгляды и даже конфликты — это нормально и естественно в любом обществе, в том числе внутри каждой компании. Более того, такие явления могут способствовать развитию компании и увеличению качества оказываемых услуг, ведь именно в спорах и разных точках зрения может сформироваться лучшее решение [3; 4].

Конфликт, прежде всего, это негативный фактор, который оказывает пагубное влияние на процесс работы персонала в долгосрочной или краткосрочной перспективе, снижая эффективность взаимодействия между сотрудниками, качество предоставляемых услуг, увеличивая потери рабочего времени, снижая, тем самым, производительность труда, дестабилизируя психологический климат в компании.

Люди — основной ресурс каждой компании, и для того, чтобы их работа была эффективной, нужно уделять должное внимание сохранению благоприятной обстановки внутри коллектива. Особенно это актуально для компаний сферы услуг, поскольку работники взаимодействуют не только между собой, но и с клиентами.

Особенность компаний сферы услуг состоит в непосредственном прямом взаимодействии компании-исполнителя с заказчиком, что означает максимальное влияние одного на другое, и большинство внутренних проблем компании непременно отражаются на эффективности ее деятельности и качестве предоставляемых услуг. Особенно, если среди работников появляются конфликты и протекают длительно, латентно, периодически обостряясь. Есть распространенное определение, согласно которому «конфликт — столкновение противоположных интересов, взглядов; способ разрешения противоречий в отношениях людей, протекающий в двух взаимосвязанных формах: скрытых и открытых действиях сторон, как на индивидуальном, так и на групповом уровне. В основе конфликта — объективное расхождение целей и интересов, ценностей и идентичностей» [1, с. 303].

Причины конфликтов в компаниях бывают объективные и личные. Рассмотрим каждую классификацию. Начнем с объективных:

Причин возникновения конфликтов между сотрудниками в компании достаточно много, но большинство причин неочевидны. Безусловно, если вероятность возникновения различных конфликтов в компаниях

высока, должны предприниматься конкретные шаги, во-первых, по их недопущению, во-вторых, по их разрешению. Управление конфликтами — важнейшая задача любого менеджера, который стремится сохранять и повышать эффективность деятельности компании, которую обеспечивает персонал.

«Корпоративные конфликты оказывают влияние на эффективность управления персоналом любого уровня: совета директоров и топ-менеджмента, менеджмента среднего и линейного уровней, не руководящих работников» [6, с. 116].

При этом общеизвестно, что «в результате конфликтов предприятие несет, как правило, экономические потери. Эти потери следует учитывать. Основными здесь являются потери от снижения или утраты работоспособности сотрудниками предприятия» [2, с. 117].

Многие исследователи сходятся на выводах о том, что конфликты внутри организации непременно оказывают негативное влияние на компанию и обязательно несут деструктивный эффект, даже несмотря на то, что некоторые конфликты становятся полезными для дальнейшего развития компании.

Трудовые конфликты с остановкой работы ведут к временному или постоянному прекращению трудовой деятельности или даже закрытию рабочих мест. А это закономерно ведет к снижению производительности труда, прекращению или уменьшению количества предоставляемых услуг, потери прибыли. Данные о трудовых конфликтах собираются каждый месяц для определения их продолжительности в днях и потерь рабочего времени в человеко-днях и человеко-часах.

Для сопоставления данных о трудовых конфликтах применяются следующие показатели:

- 1) потери рабочего времени в результате конфликтов в расчете на 1 000 работников;
- 2) число вовлеченных в конфликт трудящихся в расчете на 1 000 трудящихся.

Конфликты влияют на эффективность деятельности компании. По результатам исследования, проведенного в холдинге «МИЭЛЬ», компании сферы услуг, поставщике интеллектуальных услуг на рынке недвижимости. Сделан «вывод о том, что гипотеза исследования подтвердилась, и конфликты действительно влияют на эффективность управления организацией»¹.

¹ Влияние конфликтов на эффективность управления организацией на примере ЗАО. URL: <https://forpsy.ru/works/referat/vliyanie-konfliktov-na-effektivnost-upravleniya-organizatsiy-na-primere-zao/> (дата обращения: 14.04.2024).

Выделяют несколько аспектов негативного влияния конфликта отношения. Во-первых, специалисты утверждают, что когда межличностные отношения ухудшаются, то члены команды обращают внимание скорее на их личную враждебность, чем на задачу. Они тратят свое время и энергию на выяснение отношений, усиление власти, снижение угроз, избегание другой конфликтующей стороны, формирование коалиций с другими членами команды вместо того, чтобы сконцентрироваться на решении задач и технических вопросах (Evan, 1965; Jehn, 2001). Во-вторых, конфликт отношения увеличивает напряжение и беспокойство членов группы, тем самым ограничивая их когнитивные процессы (Jehn, 2001; Staw, 1981). В-третьих, конфликт отношения может также вызвать у участников раздражительность, подозрительность и чувство обиды, уменьшая их удовлетворенность командой» [5, с. 157].

Выделяют пять методов управления конфликтами.

1. Внутриличностные. Эти методы можно отнести к превентивным, так как они позволяют выстроить поведение и взаимодействие сотрудников таким образом, чтобы оно не создавало конфликтных ситуаций.

2. Межличностные. Это методы, которые используются непосредственно в момент конфликта, когда он уже наступил. В таком случае нужно выбрать одну из моделей выхода из конфликта: приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество, противоборство, принуждение, решение проблемы.

3. Структурные. К структурным методам можно отнести составление должностных инструкций, иерархию полномочий, открытость деятельности компании, т. е. открытость общих целей и задач, создание системы мотивации и вознаграждения, постоянный контакт сотрудников друг с другом и с руководством.

4. Переговоры. Это прием, целью которого является поиск решений, устраивающих обе стороны конфликта, таким образом, чтобы были удовлетворены потребности каждой из них в том или ином количестве.

5. Ответные агрессивные действия. Наиболее непредпочтительный метод, однако в некоторых ситуациях, например, когда переговоры еще рано начинать, или уже слишком поздно, возможен только он.

Превентивные меры по недопущению конфликтов предполагают проведение регулярных тренингов по командообразованию, по совершенствованию коммуникацией внутри коллектива и управлению эмоциями.

Система управления конфликтами имеет важное значение для повышения эффективности менеджмента, которая предполагает наличие отработанного алгоритма управления ими на любой из стадий и, особенно,

на начальной. В случае своевременного вмешательства, возможно, остановить конфликт, либо разрешить его с минимальными экономическими потерями.

Таким образом, современные технологии управления конфликтами предполагают применение системного подхода к организации комплекса мер, включающих регулярные тренинги по формированию сплоченности сотрудников коллектива, мониторинг психологического климата в организации, диагностику зарождающихся конфликтов и алгоритм последовательных действий линейных руководителей по их устранению — важнейший фактор эффективности деятельности компании в сфере услуг. Даже если более крупная часть персонала напрямую не взаимодействует с клиентами компании, а лишь работает над созданием услуги/продукта, эффективность их деятельности, в любом случае, находится в прямой зависимости от «климата» в коллективе. Если даже часть команды начинает работать несогласованно, то страдает весь механизм вместе с его итоговыми результатами.

Библиографический список

1. *Грязнова Е. В., Треушников И. А., Гончарук А. Г.* Конфликтогенность системы цифрового высшего образования России // Современные исследования социальных проблем. 2020. Т. 12, № 2. С. 302–317.

2. *Журба А. В.* Экономический анализ конфликтов в организации // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2019. № 6. С. 117–120.

3. *Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С.* Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 93–96. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6162/> (дата обращения: 18.08.2023).

4. *Пестрикова В. К., Заярная И. А., Куликова В. В.* Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятий // Студенческий научный форум: материалы IX Междунар. студенч. науч. конф. (г. Находка, 2017 г.). URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017034842> (дата обращения: 05.05.2024).

5. *Сидоренков А. В., Шитицько О. Ю.* Конфликты и эффективность групп и подгрупп // Внутригрупповые противоречия, конфликты и эффективность групп в организации: монография. Ростов н/Д: Мини Тайп, 2017. С. 157–171.

6. *Щукина Л. Г.* Влияние корпоративных конфликтов на эффективность управления и стоимость компании: обзор теории и эмпирических свидетельств // Корпоративные финансы. 2009. № 4 (12). С. 116–129.

О. А. Дурандина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Направления финансовой поддержки предприятий малого и среднего бизнеса: региональный аспект

Аннотация. Рассмотрены инструменты государственной финансовой поддержки малого предпринимательства субъекта РФ на примере Свердловской области: субсидирование, льготное кредитование, поручительство, льготный финансовый лизинг и др. Акцентируются текущие проблемы, сдерживающие развитие предпринимательства в субъекте РФ. Сформулированы предложения, позволяющие обеспечить доступность кредитных ресурсов и способствовать получению заемного финансирования.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; инструменты государственной финансовой поддержки.

Успешное развитие малого и среднего бизнеса в РФ основывается на использовании технологий и инструментов стратегического планирования с учетом потенциала конкретных регионов России. Поддержка государством данного сектора экономики выступает приоритетным направлением проводимой экономической реформы, позволяющей сформировать необходимый финансовый механизм рыночных отношений. Сложившаяся ситуация требует применения новых подходов и технологий к функционированию малого предпринимательства во взаимосвязи со стратегией развития территории.

Актуальность темы определяется важностью целей и задач, поставленных на ближайшие годы Президентом и Правительством Российской Федерации — «создать все условия для того, чтобы малые и средние компании развивались динамично»¹.

В послании Федеральному собранию, подчеркивая важность предпринимательства для отечественной экономики, Президент России Владимир Путин констатировал: «Нужно создать все условия, чтобы малые и средние компании развивались динамично, а качество этого роста повышалось за счет высокотехнологичных направлений производственного бизнеса ...»².

За период 2020–2023 гг. количество субъектов МСП в Свердловской области увеличилось на 10 490 ед., что свидетельствует о росте предпринимательской активности. Большая часть прироста субъектов малого и среднего бизнеса (114 541 ед.) пришлась на микропредприятия,

¹ *Послание* Президента Федеральному собранию. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585> (дата обращения: 15.04.2024).

² Там же.

которые составляют основную массу предпринимательства в области. Также отмечается рост числа малых (1 148 ед.) и средних предприятий (59 ед.).

Однако численность занятых в сфере МСП, включая самозанятых, снижается. За период с 2020 г. по 30 сентября 2023 г. она уменьшилась на 4 669 чел. Среднесписочная численность работников снизилась с 325,9 тыс. чел. в 2020 г. до 298,0 тыс. чел. в 2021 г., после чего возросла до 364,3 тыс. чел. в 2022 г. и затем уменьшилась до 351,4 тыс. чел. в 2023 г. Оборот организаций также претерпел изменения, уменьшившись с 1 940,2 млрд р. в 2020 г. до 1 251,4 млрд р. в 2023 г.

Общая тенденция указывает на сокращение среднесписочной численности работников и падение оборота организаций в течение данного периода. Это свидетельствует о том, что развитие малого предпринимательства в Свердловской области требует дополнительной поддержки со стороны государства.

Развитию механизмов финансирования малого бизнеса отводится ключевая роль в рамках обновленной редакции национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»¹.

При недостатке залоговых ресурсов у предприятий малого бизнеса инструментом кредитования в упрощенной форме является «зонтичное» поручительство. Оно обеспечивает до половины суммы кредита, размер которого не может превышать 1 млрд р. Это позволяет сделать доступными кредитные ресурсы предприятиям малого и среднего бизнеса. Технология реализуется, начиная с 2021 г. в рамках нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство» по поручению Президента Владимира Путина. Поручителем выступает Федеральная корпорация по развитию среднего и малого предпринимательства.

Данная технология поддержки позволила привлечь в 2023 г. в ответственный малый бизнес свыше 312 млрд р. В отраслевом разрезе «зонтичные» поручительства распределились следующим образом: гостиничный бизнес (+145 %), сфера административных услуг (+110 %), культура и спорт (+90 %), транспортное обслуживание населения (+68 %).

В 2024 г. данный вид поручительства правительство оказывает преимущественно производственным МСП, малым технологическим компаниям, а также предприятиям сферы туризма. Лимитируемый объем

¹ Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoj_initiativy/ (дата обращения: 14.04.2024).

кредитов по программе в 2024 г. составляет 185 млрд р., максимальный — 370 млрд р.

По объему кредитования под «зонтичные» поручительства Корпорации МСП Свердловская область вошла в пятерку ведущих регионов. Успешность реализуемой технологии подтверждается увеличением суммы выданных кредитов малому и среднему бизнесу Свердловской области в 2023 г. до 6,4 млрд р., что в полтора раза больше аналогичного периода 2022 г. По приросту объемов кредитования (11,7 млрд; +64 %) Свердловская область заняла среди регионов четвертое место. Применение «зонтичной» поддержки бизнеса правительство планирует продлить до 2030 г.

Динамика развития поручительства в Свердловской области представлена в таблице.

**Динамика поручительств малому и среднему бизнесу
Свердловской области за 2018–2023 гг.**

Период	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Количество поручительств	328	316	226	326	1 249	1 828
Сумма поручительств, млн р.	2 057,6	2 161,8	1 995,7	2 628,5	5 554,7	10 844,8
Сумма финансирования, млн р.	4 834	5 802,7	6 020,4	8 484,2	13 990,8	25 788,7

Примечание. Сост. по: *Официальный сайт* Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства. URL: <http://sofr.ru> (дата обращения 08.04.2024).

Количество предоставленных поручительств в 2018 г. было относительно высоким — 328, но в 2020 г. сократилось до 226, и возросло к концу 2023 г., достигнув количества 1 828 поручительств. Такой рост свидетельствует о значительном увеличении числа сделок, включающих гарантийную поддержку под «зонтичное» поручительство.

Одновременно наблюдается интерес к получению поручительств по договорам лизинга, факторинга и банковским аккредитивам. Кроме того, возрастает спрос на новые способы финансирования, такие как выпуск биржевых облигаций или использование инвестиционных цифровых платформ для привлечения инвестиционных ресурсов.

Государственные и муниципальные органы также предоставляют поручительства по финансовым обязательствам. Этот вид поддержки является самым востребованным и распространяется на представителей небольших предприятий, где государственные органы берут на себя обязательства перед банками. В Свердловской области такая инициатива предоставляется субъектам малого бизнеса на сумму до 5 млн р. и сроком погашения от 2 до 10 лет. Основным видом финансовой государственной поддержки выступают микрозаймы. Обычно они предоставляются на срок до 12 месяцев.

Кроме того, субъекты малого предпринимательства получают возможность доступа к льготному инвестиционному кредитованию на срок от 1 до 5 лет. Такие технологии, как микрозаймы, льготные инвестиционные кредиты и поручительства создают условия для управления развитием малого бизнеса и гарантируют доступность ресурсов при сохранении рыночной конъюнктуры. Льготное кредитование по ставке 3–5 % годовых сроком до 15 лет в 2023 г. предоставлено малому и среднему бизнесу, связанному с развитием туристской инфраструктуры Свердловской области. На развитие льготного кредитования инвестиционных проектов внутреннего и въездного туризма направлено принятое правительством Российской Федерации Постановление от 19 октября 2023 г. № 1740.

Одновременно осуществляется поддержка по безвозмездной передаче финансовых средств: субсидии инвестиционного характера для покрытия первоначального взноса по лизинговым платежам или приобретения оборудования для эффективного ведения предпринимательской деятельности.

Увеличение объема и сроков предоставления финансовой поддержки в соответствии с региональным законодательством позволяет гарантировать предприятиям малого бизнеса дальнейшее развитие без дополнительных государственных преференций.

Проведенное исследование позволило выявить проблемы, касающиеся:

- необходимости предоставления коммерческих кредитов малым предприятиям на более длительные сроки с относительно низкими процентными ставками;
- создания региональной информационной платформы для ускорения процесса получения кредитов для малого бизнеса в более сжатые сроки;
- создания института государственного поручительства и страхования рисков коммерческих банков при предоставлении кредитов малым предприятиям на дорогостоящие и длительные программы.

М. Ю. Завьялова

Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург

Концепция устойчивого развития и ее значение для экономики

Аннотация. Выделены три типа философских оснований парадигмы устойчивого развития. Рассмотрена эволюция концепции устойчивого развития. Для перехода на устойчивое развитие наиболее приемлемо использование социо-эколого-экономической модели экономики страны. С учетом опыта Китая предложены ключевые направления для перехода на устойчивое развитие экономики России.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития; «зеленые» облигации; ЦУР; экологические проблемы; «зеленый» проект.

Ключевым компонентом обеспечения экономического развития страны выступает использование природных ресурсов. Усиление противоречий между экономикой и экологией создает мировую дискуссию о необходимости решения глобальных проблем и способствует вхождению концепции устойчивого развития в мировую экономику.

Выделяют три ключевых типа философских оснований парадигмы устойчивого развития: антропоцентрический, биоцентрический, кластерный.

В основе антропоцентрического подхода лежит проблема человека как центра мироздания (Гераклит, Демокрит), социальное существо (Платон, Аристотель), самостоятельная и индивидуальная личность [1; 3; 5; 6]. Однако, рост потребностей человека и невозможностью природы в их удовлетворении обуславливают смещение акцента в сторону единства человека и природы. Биоцентрический подход заключается в равноценности человека и природы (поддержка ценности каждого живого существа) [7]. Кластерный подход предполагает создание географически сосредоточенных групп участников [8].

Начиная с 1970-х гг. концепция устойчивого развития претерпевает три периода трансформации (см. таблицу).

Первый период (1970–1990-е гг.). Устойчивое развитие предполагает удовлетворение потребностей людей без ущерба для жизнедеятельности будущего поколения [4].

Второй период (1990-е гг. — начало XXI в.). Обеспечение экономического роста не должно приводить к деградации природы [4].

Третий период (начало XXI в. — настоящее время). Экономика развитых стран должна строиться на социо-эколого-экономической модели устойчивости [2].

Трансформация концепции устойчивого развития

Первый период (1972–1990 гг.)	Второй период (1990–2008 гг.)	Третий период (2008 г. — настоящее время)
<p style="text-align: center;"><i>Экологическая</i></p> <p>1972 г. — Конференция ООН, г. Стокгольм. 1980 г. — Всемирная стратегия охраны природы, г. Ашхабад. 1987 г. — Доклад ООН «Наше общее будущее»</p>	<p style="text-align: center;"><i>Эколого-экономическая</i></p> <p>1990 г. — Всемирная стратегия охраны природы «Забота о планете Земля — Стратегия устойчивой жизни». 1992 г. — Конференция в Рио-де-Жанейро, документ «Повестка дня XXI». 1997 г. — Конференция ООН «Рио 5*», г. Нью-Йорк. 2000 г. — Международная декларация Хартия Земли, г. Париж. 2002 г. — Экологическая доктрина</p>	<p style="text-align: center;"><i>Социо-эколого-экономическая</i></p> <p>2012 г. — Конференция по вопросам становления «зеленой экономики», доклад «Рио 20*». 2015 г. — Парижский саммит ООН (безуглеродное электроснабжение). 2020 г. — 75-я сессия Генеральной Ассамблеи ООН, г. Нью-Йорк. 2021 г. — Климатический саммит Байдена, г. Нью-Йорк</p>

Китай один из первых перешел на социо-эколого-экономическую модель устойчивого развития экономики и стал драйвером «зеленой» энергетики. Национальные приоритеты приравнены к приоритетам мирового сообщества. Нормативно-правовая база в области устойчивого развития Китая обширная и затрагивает вопросы загрязнения атмосферы и воды, загрязнения твердыми отходами, шумового загрязнения, добычи природного угля, использования природных ресурсов, экологической сертификации товаров и услуг. Конституция Китайской Народной Республики содержит положения взаимосвязи человека с окружающей средой. Утверждена Стратегия по обеспечению экологической безопасности КНР до 2050 г. Масштабы выпуска «зеленых» облигаций с 2016–2021 гг. выросли. Доля выпущенных на межбанковском рынке «зеленых» облигаций составляет 83,4 %. Около 46,8 % «зеленых» облигаций инвестируются в сферу «чистой» энергетики, 21,8 % — на сферу «чистого» транспорта, остальные на месторождения природных ископаемых. В 2021 г. 247 эмитентами (на 87,12 % больше, чем годом ранее) выпущено 448 ед. «зеленых» облигаций на сумму 608,3 млрд юаней (на 123,8 % выше по сравнению с годом ранее)¹. В 2015 г. Европейский инвестиционный банк (ЕИБ) совместно с Народным банком и Комитетом по зеленым финансам (CGFC) утвердили «Каталог одобренных проектов по зеленым облигациям». Национальная комиссия по развитию и реформам (NDRC) унифицировала критерии «зеленых» проектов.

Россия стоит на пороге устойчивого развития экономики. Это обусловлено рядом факторов. Нормативно-правовая база затрагивает лишь

¹ 年中国境内绿色债券市场运行报告. URL: <https://finance.sina.cn>.

некоторые цели устойчивого развития (ЦУР): энергосбережение, сокращение отходов производства и потребления. В законодательстве РФ понятия «зеленое» инвестирование, «зеленые» облигации не закреплены. Конституция Российской Федерации не содержит постулаты устойчивого развития. В федеральном законе от 25 февраля 1999 г. № 39 «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» не выделена категория «инвестиции в экологию». В проекте федерального закона № 828237-7 «О защите и поощрении капиталовложений и развитии инвестиционной деятельности в Российской Федерации» экологические цели не закреплены. Порядок применения знака экологической сертификации Greenpeace России «Свободно от хлора» не регламентирован. Условия субсидирования возобновляемых источников энергии (ВИЭ) носят ограниченный характер.

Переход на устойчивое развитие требует доработки законодательной базы и создания регулирующего органа в данной области. Это обеспечит реализацию ЦУР для обеспечения экономического роста, социальной ответственности, экологического баланса. В Конституцию РФ следует добавить положения об устойчивом развитии, пересмотреть и разработать стандарты в области экологической политики и «зеленых» финансовых продуктов. Разработать и унифицировать порядок субсидирования ВИЭ и применения знаков экологической сертификации. Требуется создание специализированного финансового института, решающего вопросы экологического инвестирования и регулирование рынка «зеленых» облигаций.

Таким образом, исследование философских оснований к парадигме устойчивого развития свидетельствует о необходимости динамического равновесия биосферы и человека. Социо-эколого-экономическая модель устойчивого развития экономики является наиболее приемлемой, поскольку основана на взаимоподчиненности общества, окружающей среды и экономики. Впервые данная модель устойчивого развития экономики реализована в Китае и подкреплена внушительной нормативно-правовой базой в области устойчивого развития, созданием государственного института по устойчивому развитию, становлением рынка «зеленых» облигаций. Переход к устойчивому развитию России возможен за счет разработки нормативно-правовой базы в данной области, создания финансовых институтов, обеспечивающих поддержку рынка «зеленых» облигаций.

Библиографический список

1. *Золотухина-Аболина Е. В.* Философская антропология. М.: Март, 2006. 232 с.

2. Калькова Н. Обзор научных подходов к определению сущности понятия «устойчивое развитие» // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2016. № 3. С. 159–163.

3. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии: в 3 т. 1961. 546 с.

4. Немцев И. А. Концептуальная модель устойчивого развития // Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being. 2015. № 6. С. 139–165.

5. Сергеев К. А. Ренессансные основания антропоцентризма. М.: Наука, 2007. 84 с.

6. Феллер В. Введение в историческую антропологию. Опыт решения логической проблемы философии истории. М.: КноРус, 2005. 672 с.

7. Naess A. Filosofiens historie: En innføring i filosofiske problemer. Oslo: Universitetsforlaget, 1953. Bind 1. 362 s., Bind 2. 563 s.

8. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.

В. В. Зазерская

*Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь*

Развитие транзитного потенциала в условиях интеграции и цифровизации

Аннотация. Транзитный потенциал — важный ресурс экономического развития. Выявлены проблемы в его развитии, связанные с цифровой трансформацией, таможенной системой, в рамках международных транспортных коридоров. Уточнено содержание транзитного потенциала страны в интеграционном образовании. Проведена его укрупненная оценка.

Ключевые слова: транзитный потенциал; транспортный коридор; цифровизация; оценка потенциала; рейтинг LPI.

Обслуживание международных транзитных потоков товаров и пассажиров зависит от возможностей транспортно-логистической системы страны. Более полно эти возможности характеризует транзитный потенциал как совокупность внешних и внутренних факторов, определяющих способность страны обслуживать международные транзитные грузовые и пассажирские транспортные потоки, проходящие через ее территорию, без применения к перевозкам мер государственной экономической политики.

Детализация факторов на инфраструктурные, технологические и экономико-правовые позволяет рассматривать транзитный потенциал как экономический ресурс для экономического развития и региональной интеграции.

В настоящее время проблемы реализации транзитного потенциала зачастую связаны с недостаточным развитием транспортно-логистиче-

ской инфраструктуры, неполным обеспечением необходимой пропускной способности на пограничных пунктах, недостаточным использованием интермодальных контейнерных перевозок. Региональная интеграция позволяет странам преодолевать барьеры на пути потока ресурсов путем интеграции рынков товаров, услуг и факторов производства, тем самым облегчая поток капитала, ресурсов и инноваций.

Важным шагом является создание цифровых транспортных коридоров. Например, для реализации цифровой повестки ЕАЭС прорабатываются три инициативы, связанные со сферой транспорта: «Создание цифрового международного железнодорожного транспортного коридора ЕАЭС» (ООО «Новаком Групп» Республика Беларусь), «Создание цифрового Евразийского транспортного коридора» (ООО «Интеллектуальные транспортные технологии» Российская Федерация), «Мониторинг транзитных перевозок» (ООО «РТ-Инвест Транспортные Системы» Российская Федерация)¹.

Цифровая трансформация позволяет получать единые для стран ЕАЭС сервисы планирования оптимальных маршрутов перевозок, сервисы получения транспортно-экспедиционных услуг, услуг складирования и перевалки грузов, данные мониторинга местонахождения и состояния грузов, применять единые электронные грузосопровождающие документы и др. Для государств — членов ЕАЭС выгода заключается в формировании единого транспортного пространства стран ЕАЭС, повышении конкурентоспособности транспортных коридоров, реализации транзитного потенциала стран ЕАЭС, в обеспечении транспортной безопасности и т. д.² Трансформация требует нормативного обеспечения цифровых аспектов международной логистики и торговли. Для регулирования международной торговли регламентация электронной подписи. Например, типовой закон ЮНИСТРАЛ от 5 июля 2001 г. «Об электронных подписях» используется в США и ряде других стран. В Республике Беларусь правовым актом, регламентирующим оборот электронных документов и применение электронной цифровой подписи, является Закон РБ от 20 мая 2013 № 27-3 «Об электронном документе и электронной цифровой подписи». Технические требования обмена данными между автоматизированными системами таможенных органов, информационными системами заинтересованных лиц, предоставляющих предварительную информацию о товарах и транспортных средствах, разработаны на основании положений Таможенного кодекса Евразийского экономи-

¹ *Цифровая повестка ЕАЭС 2016–2019–2025*: сборник. М.: Евразийская экономическая комиссия, 2019. URL: http://eurasiancommission.org/ru/Documents/digital_agenda_eaeu.pdf (дата обращения: 04.05.2024).

² Там же.

ческого союза; Соглашения о представлении таможенным органам предварительной информации; Соглашения о сотрудничестве между ГТК Республики Беларусь, Международным Союзом Автомобильного Транспорта и Ассоциацией БАМАП по реализации проектов «Передача данных SafeTIR в реальном времени» и «Предварительное электронное декларирование (предварительное электронное уведомление)», требований Решений Комиссии Таможенного Союза от 9 декабря 2011 г. № 899, от 17 сентября 2013 г. № 196, от 1 декабря 2015 г. № 158 о введении обязательного предварительного информирования о товарах, ввозимых на таможенную территорию Таможенного союза автомобильным, железнодорожным, воздушным транспортом¹.

При оценке транзитного потенциала широко известен рейтинг LPI (Индекс эффективности логистики), разработанный Всемирным банком для оценки эффективности логистической отрасли в странах мира. Производный индекс эффективности логистики LPI, по которому сравниваются страны, представляет собой средневзвешенное значение 6 индексов (таможня, инфраструктура, международные перевозки, логистическая компетентность, трекинг, своевременность).

Оценим развитие транзитного потенциала Республики Беларусь по количественным показателям, как экспорт транспортных услуг, объем логистических услуг, а также рейтингу LPI.

Экспорт транспортных услуг Республики Беларусь в 2018–2022 гг. изменялся следующим образом. До 2021 г. развитие шло достаточно успешно и в 2021 г. он достиг 4 373,6 млн долл. США. Однако беспрецедентные экономические и политические санкции западных стран и геополитические трансформации стали причинами нарастания проблем в транспортном секторе.

Негативное влияние оказали потеря рынков сбыта в большинстве стран Европы, Украины, а также снижение объемов транзитных грузоперевозок, барьеры доступа к международным платежным системам, снижение потоков иностранных инвестиций.

Кроме того, Беларусь была вынуждена сократить экспортные поставки нефтепродуктов в страны ЕС, а также ограничить экспорт калийных удобрений. Значительно снизился экспорт транспортных услуг, в частности, перевозки китайских товаров в ЕС по железной дороге через Беларусь — только за первое полугодие 2022 г. он снизился более чем на 25 %.

¹ Электронное декларирование / Таможенные органы Республики Беларусь. URL: <https://www.customs.gov.by/elektronnoe-deklarirovanie/vypiska-iz-tekhnicheskikh-trebovaniy-obmena-dannymi-mezhdu-avtomatizirovannymi-sistemami-tamozhenykh/> (дата обращения: 10.05.2024).

Негативное влияние на экспорт транспортных услуг страны оказал и запрет белорусским и российским автоперевозчикам пересекать границу с ЕС, введенный в апреле 2022 г. в рамках пятого пакета санкций. С февраля 2022 г. Литва прекратила транзит белорусских калийных удобрений в порт Клайпеда.

Из данных табл. 1 видно, что объем транспортно-экспедиторских и логистических услуг в Республике Беларусь за 2022 г. составил 8 791,5 млн р. и по сравнению с 2021 г. вырос на 2,4 %. В среднем рост логистических услуг (1,02 %) был выше роста экспедиторских услуг (0,94 %), что говорит об увеличении товаропотока. В Республике Беларусь в 2022 г. объем логистических услуг, оказанных логистическими операторами, составил 804,7 млн р., или 119,5 % к 2021 г. (в 2021 г. — 673,1 млн р., в 2020 г. — 511,2 млн р.).

Таблица 1

Объем услуг, оказанных предприятиями Республики Беларусь, осуществляющими логистическую и транспортно-экспедиторскую деятельность, в 2018–2022 гг., млн р.

Индикаторы	2018	2019	2020	2021	2022	Изменение за 2018–2022 гг., %
Объем логистических услуг	302,2	438,5	511,2	673,1	804,7	266,3
В том числе:						
в транспортно-логистических центрах	99,3	135,7	203,1	181,6	260,9	262,7
в оптово-логистических центрах, торгово-логистических центрах	23,1	27,9	38,4	47,8	49,9	216,0
в таможенных и логистических центрах	5,9	14,4	8,1	7,4	31,4	532,2
на других объектах инфраструктуры	173,9	260,9	261,7	436,3	463,0	266,2
Объем логистических услуг по обработке транзитных грузов на территории Республики Беларусь	54,3	56,7	61,7	43,2	34,8	64,1
Объем экспедиторских услуг	4 272,5	4 671,1	5 637,7	7 909,5	7 986,8	186,9

Примечание. Сост. по: Объем транспортно-экспедиционных и логистических услуг за 2022 г. составил более 8,79 млрд бел. руб. URL: <https://infotrans.by/2023/05/22/obem-transportno-ekspeditsionnyh-i-logisticheskikh-uslug-za-2022-g-sostavil-bolee-879-mlrd-rub/> (дата обращения: 10.05.2024).

Рассмотрим изменение рейтинга LPI, используемого Всемирным банком для оценки эффективности логистической отрасли в каждой стране. С момента создания рейтинга LPI Республика Беларусь на протяжении 10 лет (2007–2016 гг.) теряла свои позиции, опустившись с 74-го

места в 2007 г., на 91-е место в 2012 г., 99-е место в 2014 г. и на 120-е место в 2016 г. В 2018 г. Беларусь поднялась на 17 позиций (103-е место), в 2023 г. поднялась еще на 24 позиции до 79-го места (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Показатели Республики Беларусь в рейтинге LPI по критериям в 2016–2023 гг.

Критерии	2016	2018	2023	Изменение за 2016–2023 гг.
LPI средний	2,40	2,57	2,70	0,30
Оперативность процесса таможенного оформления	2,06	2,35	2,60	0,54
Качество торговой и транспортной инфраструктуры	2,10	2,44	2,70	0,60
Организация международных перевозок	2,62	2,31	2,60	–0,02
Логистическая компетентность	2,32	2,64	2,60	0,28
Возможность отслеживания груза	2,16	2,54	2,60	0,44
Своевременная доставка товара	3,04	3,18	3,10	0,06

Примечание. Сост. по: LPI Dataset Section. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата обращения: 24.04.2024).

Эксперты отметили достаточно высокий уровень логистической компетентности в Республике Беларусь: наличие множества логистических и транспортных операторов, обеспечивающих своевременную доставку грузов. Слабым звеном логистической системы Беларуси была названа недостаточно эффективная таможенная система и связанные с этим трудности в международных перевозках. При этом одна из основных причин сложившейся ситуации — недостаточная интеграция цифровых технологий в процесс таможенного оформления товаров, что снижает пропускную способность пограничных переходов.

Ф. П. Зотов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Вопросы обеспечения менеджмента предприятий современным инструментарием

Аннотация. Рассмотрены предложения по обеспечению российского предприятия новыми инструментами менеджмента. Целью работы стало наполнение потенциала менеджмента инструментарием для решения задач, поставленных собственниками и руководством российских предприятий.

Ключевые слова: российское предприятие; менеджмент; инструментарий; обеспечение.

В работе [1] автор придерживался понимания инструмента менеджмента как способа или совокупности способов, привлекаемых для ре-

шения задач, поставленных руководством предприятия, а также как информационное, организационное и методическое обеспечение действий менеджеров в рамках решения этих задач. Понимая, что инструментарий менеджмента чрезвычайно разнообразен и включает инструменты, существенно различающиеся по сложности, назначению, условиям применения и другим признакам, автором принят рейтинг инструментов менеджмента по частоте упоминания их в опросах руководства предприятий из разных стран мира.

В статье автором использованы материалы компании Bain&Company¹, полученные в результате опросов предприятий по всему миру с целью ответа на вопрос, какие инструменты менеджмента применяются ими в деятельности и насколько успешно. Посредством сравнительного анализа автором исследованы материалы компании Bain&Company по регулярному мониторингу применения инструментов менеджмента за 2018 (доковидный) и 2023 (постковидный) гг. (см. таблицу). Представилось достаточным ограничиться 10 инструментами из 25 ежегодно представляемых компанией Bain&Company в своих публикациях².

В преддверии 2023 г. у руководителей предприятий были все основания ожидать серьезных рисков для бизнеса. Это экономический спад, рост инфляции, военные конфликты, торговые войны, нарушение цепочек поставок и др. Казалось, что мрачных ожиданий достаточно.

Однако в обзоре 2023 г. был обнаружен оптимизм среди более чем 1 000 руководителей и менеджеров компаний по миру, принявших участие в опросе о применении инструментов и тенденциях в менеджменте. Сообщалось не только о применении, но и о высоком уровне удовлетворенности от применения инструментов менеджмента.

Как следствие оптимизма в ожиданиях менеджеров опрос показал существенные отличия от прошлых лет в перечнях востребованности инструментов менеджмента. Важно отметить, что в подборке Top-25 в 2023 г. появился ряд новых инструментов³.

Нами проведен анализ Top-5 новых инструментов, наиболее востребованных компаниями в 2023 г.

¹ Bain&Company — международная консалтинговая компания. Входит в большую тройку консалтинговых компаний наравне с McKinsey и Boston Consulting Group. Специализируется на стратегическом консалтинге. До 2022 г. имела представительство в России / About us. URL: <https://www.bain.com/about/> (дата обращения: 20.04.2024).

² *Management Tools & Trends 2018*. URL: <https://www.bain.com/insights/management-instrumente-und-trends-2017-2018/> (дата обращения: 01.04.2024); *Management Tools & Trends 2023*. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 01.04.2024).

³ *Management Tools & Trends 2023*. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 01.04.2024).

Сравнительный анализ материалов компании Bain&Company по регулярному мониторингу Top-10 инструментов менеджмента

Top-10 (2018 г.)	Top-10 (2023 г.)
1 — расширенная аналитика (42 %);	1 — цели и ключевые результаты (24 %);
2 — гибкий менеджмент (25 %);	2 — стратегии заинтересованных сторон (16 %);
3 — сбалансированная система показателей (38 %);	3 — искусственный интеллект и машинное обучение (35 %);
4 — бенчмаркинг (46 %);	4 — дизайнерское мышление (16 %);
5 — реинжиниринг бизнес-процессов (67 %);	5 — web3 и блокчейн (18 %);
6 — программы управления изменениями (34 %);	6 — гибкие модели работы (36 %);
7 — снижение сложности (16 %);	7 — корпоративный венчурный капитал (14 %);
8 — базовые компетенции (48 %);	8 — декарбонизация (11 %);
9 — анализ пути клиентов (30 %);	9 — разнообразие, равенство и инклюзивность (38 %);
10 — управление взаимоотношениями с клиентами (48 %)	10 — экологическое, социальное и корпоративное управление (31 %)

Примечания. 1. В скобках указан процент упоминания инструмента в опросе Bain&Company.

2. Сост. по: *Management Tools & Trends 2018*. URL: <https://www.bain.com/insights/managementinstrumente-und-trends-2017-2018/> (дата обращения: 01.04.2024); *Management Tools & Trends 2023*. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 01.04.2024).

Цели и ключевые результаты (англ. Objectives and Key Results, OKRs)¹ — этот инструмент позволяет наладить установление, синхронизацию и мониторинг целей и ключевых результатов на уровне компании, команды и на индивидуальном уровне. Установление OKRs начинается с качественного, ориентированного на конкретные действия заявления о том, какие цели компания стремится достичь. Цель заявляется как желаемый результат, например, «обеспечить максимально быструю доставку продукции в отрасли». Ключевые результаты устанавливаются как измеримые количественные показатели по достижению цели. Эти показатели планируется использовать для определения прогресса в достижении цели. Например, «сократить среднее время доставки продукта с 3,5 до 2 дней». Рекомендуется последовательно устанавливать от 3 до 5 ключевых измеримых результатов для каждой цели. Постановка целей обычно опирается на глаголы «обеспечить», «запустить», «подготовить», «выполнить» и т. д., где они показывают, какое действие необходимо выполнить для достижения цели. Постановка результатов опирается на глаголы «повысить», «улучшить», «сократить» и т. д., где они отражают какие применить показатели для достижения цели.

¹ *Objectives and Key Results: Instruction for use*. URL: <https://habr.com/ru/articles/449426/> (дата обращения: 21.04.2024).

Искусственный интеллект и машинное обучение (англ. Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning). Искусственный интеллект представляет собой совокупность аналитических методов, которые позволяют компьютеру обнаруживать взаимосвязи, прогнозировать результаты и действовать на основе шаблонов данных, не будучи явно на них запрограммированными на это. Машинное обучение является подразделом искусственного интеллекта. Машинное обучение создает алгоритмы, которые изучаются и совершенствуются на основе практики.

35 % респондентов опроса, проведенного компанией Bain&Company в 2023 г., высказались за применение этого инструмента в менеджменте для:

- улучшения внутренних процессов, такие как автоматизация ввода данных, ориентация своих предложений на клиентов;
- предоставления более отзывчивого и эффективного сервиса (например, чат-боты, контент для обеспечения самообслуживания);
- обнаружения мошенничества и угроз безопасности и др.

Веб3 и блокчейн (англ. Web3 and Blockchain). Веб3 (Web3) называют группу технологий Интернета, образующих третье поколение¹. Первое поколение Веб1 (Web1) состояло из статических веб-страниц, которые позволяли пользователям получать доступ к информации и читать ее. Для Веб2 (Web2) характерны интерактивные веб-платформы такие, как YouTube, Wikipedia и др., позволяющие пользователям как читать, так и заносить информацию. Web3 позволяет читать, записывать, владеть и совершать транзакции в приложениях. Ключевыми особенностями Web3 являются повсеместность, семантическая паутина, искусственный интеллект и 3D графика. Приложения Web3 позволяют преобразовывать крупные объемы информации, превращать их в фактические знания и полезные действия, а также отвечать на вопросы пользователя напрямую и выдавать результаты вычислений, а не предоставлять список веб-страниц, как это делают поисковые системы в версии Web2. Из известных приложений, построенных на технологии Web3, можно отметить Siri и Wolfram Alpha.

Возможности Web3 основаны на технологии блокчейн (англ. blockchain — «цепочка блоков»). Блокчейны представляют собой базы данных и сети, принадлежащие сообществу и защищенные от несанкционированного доступа.

Гибкие модели работы (англ. Flexible Work Models). Гибкие модели работы — это способы взаимодействия, в которых сотрудникам компании предоставляется свобода решать, где, когда и как взаимодей-

¹ Что такое Web 3.0? URL: <https://coinmarketcap.com/alexandria/ru/article/what-is-web-3-0> (дата обращения: 04.04.2024).

ствовать друг с другом, с руководством и с внешней средой. В зависимости от условий бизнеса и потребностей сотрудников руководство предприятия может рассматривать различные варианты работы сотрудников в диапазоне от постоянного присутствия в офисе до свободного выбора, где и кому работать. При этом команды и подразделения определяют рабочие дни по согласованию.

Программы разнообразия, равенства и инклюзивности (англ. Diversity, Equity & Inclusion Programs, DEI). Программы разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI) — это концепция улучшения внутренней среды компании в трех направлениях:

- разнообразие: укрепление организации за счет увеличения представительства исторически малопредставленных групп людей;
- справедливость: обеспечение того, чтобы структуры и процессы были разработаны с учетом справедливых взаимоотношений людей;
- инклюзивность: создание культуры, в которой люди чувствуют свою принадлежность к компании.

DEI направлена на создание внутренней среды, в которой различия и потенциалы людей отмечаются, а не критикуются и не замалчиваются. DEI признает, что все люди по гендеру, расе, сексуальной ориентации, способностям или социально-экономическому статусу смогут принимать значимое участие в деятельности компании¹.

Согласно Е. R. Carter и N. Johnson за последние годы предприятия в мире направили беспрецедентные инвестиции на внедрение концепции DEI в менеджмент предприятий [2]. Однако исследование Bain&Company показало, что внедрение DEI в практику является тонкой и сложной работой, которая находится на относительно начальном этапе. Даже среди тех предприятий, которые наиболее привержены определению и измерению прогресса DEI, результаты требуют времени. С этой целью компанией Bain&Company сформирован список наиболее эффективных действий DEI, достойных внимания инвесторов и основанных на тщательном обзоре более чем 100 источников данных².

Ожидается, что каждое из указанных действий приведет к положительным результатам прежде всего для мало представленных групп людей, в том числе:

- улучшение показателей найма;
- повышение уровня представительства на предприятии;
- усиление вовлеченности и сопричастности;

¹ *Diversity, Equity and Inclusion*. URL: <https://www.cmu.edu/diversity/index.html> (дата обращения: 29.03.2024).

² *10 Proven Actions to Advance Diversity, Equity, and Inclusion*. URL: <https://www.bain.com/insights/10-proven-actions-to-advance-diversity-equity-and-inclusion/> (дата обращения 09.09.2023).

– улучшение показателей удержания персонала и внутреннего продвижения.

Важно отметить, что практика DEI известна в России по сокращенной концепции D&I (Ростелеком, МТС, Астрософт).

Выводы. Обобщая результаты настоящей работы можно сделать вывод о том, что руководству российских предприятий предложены к рассмотрению новые инструменты менеджмента, которые стоят того, чтобы они были освоены. Далее важно сформировать наиболее пригодный для деятельности инструментарий и опираясь как на классические, так и на новые инструменты, применять их для достижения экономических результатов.

Библиографический список

1. *Зотов Ф. П.* Тенденции развития инструментария менеджмента предприятий // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. ст. по итогам XVIII Нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Санкт-Петербург, 28–29 сентября 2023 г.). Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2023. С. 198–202.

2. *Carter E. R., Johnson N.* To Sustain DEI Momentum, Companies Must Invest in 3 Areas // Harvard Business Review. 2022. Nov. 4.

Н. Б. Изакова, С. Е. Лукина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговое управление продажами на рынке жилой недвижимости

Аннотация. В статье представлены результаты исследования параметров, оказывающих влияние на продажи жилой недвижимости. Выявлены наиболее значимые для потребителя качественные характеристики жилья. Предложен набор параметров, которые позволят аргументировать стоимость жилья, дистанцироваться от конкурентов и сформировать уникальное торговое предложение.

Ключевые слова: управление продажами; рынок жилой недвижимости.

Управление продажами представляет собой один из важнейших факторов стратегического развития организации и включает в себя управление людьми и процессами в сфере продаж. В научной литературе встречаются различные определения понятия управление продажами, данный термин рассматривается авторами как действия, направленные на персонал, который продает продукт или услугу, так и комплекс действий по организации сбыта, формированию товарного ассортимента, автоматизации данных процессов и координации всех элементов системы реализации продукции [1; 2; 3; 4]. Маркетинговое управление

продажами на рынке недвижимости имеет свои тенденции. Большинство проектов уникальны и не имеют прямой замены на рынке. Кроме того, объект девелопмента немобилен и подлежит использованию лишь в месте своего расположения. В связи с этим важно правильно выделить целевого потребителя, услышать и понять его потребности, мировоззрение и образ жизни, и выстроить продажи, четко на них ориентируясь.

Объектом нашего исследования является рынок жилой недвижимости г. Екатеринбурга. Цель исследования состоит в определении факторов, наиболее значимых для потребителя при выборе жилой недвижимости и разработке рекомендаций по маркетинговому управлению продажами девелоперской компании.

Рынок жилой недвижимости Екатеринбурга активно развивается. В 2023 г., по данным портала Reburg в Свердловской области, было введено 3 млн м² жилой недвижимости, что на 11 % больше, чем в 2022 г. Высокий спрос покупателей связан с ожиданием изменений условий льготных ипотечных программ и повышением минимального первоначального взноса. В результате в 2023 г. продано более 36 тыс. квартир по договорам долевого участия, что на 84 % больше к аналогичному периоду прошлого года и на 51 % к показателям 2021 г.¹ Рост продаж привлекает на рынок новые компании, в 2022 г. на рынок Свердловской области вышли несколько федеральных и региональных девелоперов: ГК «Эталон», ГК «Самолет», тюменская компания ГК «ЭНКО», астраханская ГК «Прогресс» и ГК «Икар» из Челябинска. С целью завоевания и удержания прочной позиции на высококонкурентном рынке жилой недвижимости необходимо планировать систему продаж в соответствии с ключевыми потребностями целевой аудитории.

В 2023 г. было проведено маркетинговое исследование, которое позволило выявить различия в предпочтениях потребителей жилой недвижимости по сравнению с 2018 г. Опрос 327 респондентов, которые приобрели жилье в г. Екатеринбурге в 2023 г. проводился по тем же вопросам, что и в 2018 г. Респондентам было предложено выбрать параметры, которые им наиболее важны при выборе новой квартиры, а также те, за которые они доплатить в новом доме.

Результаты позволили сделать вывод о том, что сегодня люди при выборе жилья больше внимания обращают на качественные характеристики продукта. Наиболее возросла важность таких параметров, как район с новым жилым фондом — с 20 до 55 %, наличие фитнес-центра на территории жилого комплекса — с 25 до 40 %, индивидуальный архитектурный проект дома — с 30 до 50 %, индивидуальный дизайн-про-

¹ *Серый А.* Федеральные девелоперы обосновались в Екатеринбурге / Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5619180> (дата обращения: 12.04.2024).

ект двора — с 20 до 45 %, хорошая репутация застройщика — с 70 до 80 %. При этом готовы доплатить, если в доме будет красивый подъезд (как в отеле) 25 % респондентов, за наличие в подъезде лапомойки для собак — 10 %, за двор, оборудованный красивым и качественным освещением — 15 %, двор без машин — 30 % респондентов. Также 30 % опрошенных готовы платить больше, если будет закрытая охраняемая территория комплекса, сад и беседки во дворе.

В результате сделан вывод о том, что благоустройство жилого комплекса становится одним из решающих факторов, которые покупатели оценивают при выборе новостройки. Для успешных продаж жилого проекта нужно гораздо больше показателей, чем низкая цена и локация. Девелоперам необходимо показать покупателю, что их решение функциональнее, полезнее и имеет преимущество перед конкурентами.

С целью повышения эффективности управления продажами на рынке жилой недвижимости авторами предложен набор параметров для сравнительного анализа с конкурентами, аргументации цены квадратного метра и формирования уникального торгового предложения для клиента:

- бренд, опыт и профессиональная репутация застройщика;
- обеспеченность детскими садами и школами в шаговой доступности;
- обеспеченность продуктами магазинами в шаговой доступности;
- наличие в шаговой доступности спортивного, фитнес-клуба, торговых центров, кафе и ресторанов;
- возраст жилого фонда в районе планируемой покупки жилья, его состояние и внешний вид;
- организация дворового пространства, благоустройство двора, озеленение, ландшафтный дизайн, площадки для детей разных возрастных групп, малые архитектурные формы, спортивные площадки, велопарковка;
- материалы отделки фасадов, подсветка, кондиционеры;
- наличие телеметрии, системы очистки воды, элементов умного дома, видеодомофонной связи, закрытого периметра двора, охраны, службы консьержа;
- наличие зоны ресепшена, зоны ожидания, гостевого санузла, мясной, зоны для хранения велосипедов, зоны для мытья лап животных, дополнительные параметры комфорта;
- работа колл-центра и офиса продаж; варианты покупки от застройщика;
- скидки.

На основе этих параметров необходимо сформировать кейс по работе менеджеров с клиентами, а именно прописать аргументацию преимуществ проекта по сравнению с другими вариантами.

Данная методика позволяет не только сформировать справедливую стоимость на старте продаж, но и на самом раннем этапе создать продукт, реально отвечающий потребностям клиента, а при его реализации в отделе продаж отстраиваться от конкурентов.

Библиографический список

1. *Барышова Ю. Н., Лисицын А. В.* Управление продажами как фактор стратегического развития организации на современном этапе развития общества // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов: сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 17 апреля 2023 г.). Махачкала: Алеф, 2023. С. 212–216.

2. *Герасимов Б. Н.* Проектирование подпроцесса управления продажами организации // Управление экономикой, системами, процессами: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 11–12 октября 2022 г.). Пенза: Пенз. ГАУ, 2022. С. 3–11.

3. *Кнышбаев А. А.* Методы управления продажами в розничной торговле // Маркетинг и логистика. 2021. № 3. С. 50–58.

4. *Солосиченко Т. Ж., Нестерова З. В.* Интеграция каналов продаж как новый этап развития маркетинга взаимоотношений в условиях цифровизации // Вестник Академии знаний. 2023. № 3 (56). С. 461–465.

Ю. В. Ильяхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Социально-гуманитарный подход к еде в рамках философской антропологии

Аннотация. Пищу, как основу жизни человека, отличает социально-гуманитарный подход с разновекторной интерпретацией через продолжение жизни и способности к духовному развитию. При этом антропология питания направлена на изучение вопросов безопасности и качества, философия питания — на питание как источник бытия.

Ключевые слова: философская антропология; еда; пища; философия еды.

Важнейшей составляющей в стратегии материального жизнеобеспечения человека является питание [6].

В Евангелии от Луки (глава 22, стих 30) роль пищи определяется как возможность жизни. В этом просматривается переплетение духовного и материального и роль еды определяется не только как возможность продолжения жизни физиологически, но и как способность к духовному

мышлению¹. Еда всегда была не просто средством насыщения человека, но и определенного ритуала употребления пищи и возможности общения с сотрапезниками.

В философском понимании человек — центральная фигура для изучения. Тезис Протагора о том, что «человек есть мера всех вещей», отличается своей актуальностью и в современных философских исследованиях [1]. Аристотель впервые ввел в обиход термин «антропология» как совокупность знаний о духовной стороне жизни человека.

Идеологическая антропология, переосмыслившая ранее известный философский опыт постановки вопроса о природе и сущности человека, так называемый «антропологический поворот», доминировала с начала XX в. и продолжает доминировать в настоящее время. Несмотря на то, что философская антропология пересекается с другими науками о человеке, она формирует целостное видение человека, исходя из многомерности человеческого бытия.

При этом именно человек со всеми своими свойствами и потребностями стоит в центре развития истории [4]. И в современной философской антропологии уделяется внимание проблемам целостности, универсальности и индивидуальности человека. Известны два основополагающих философских понятия: антропология питания и философия питания. Сущностное понятие «антропология питания» рассматривается с точки зрения изучения вопросов безопасности и качества пищевого сырья; технологические особенности его переработки; пищевую, биологическую и энергетическую ценность готовых пищевых продуктов; условия сохранения качественных характеристик пищевых продуктов; взаимосвязь между собственно питанием и влиянием на организм человека и др. Философия питания — это концептуальный подход к производству пищевых продуктов и собственно отношению к питанию как источнику бытия. В этом случае антропология питания выступает как основа, а философия питания как ее надстройка.

Если рассматривать физиологические потребности человека, которые находятся на первом уровне согласно классической пирамиды Маслоу, то так называемые «пищевые потребности» являются основой самого существования человека и функционирования системы его жизнеобеспечения.

Разработку 17 целей устойчивого развития (ЦУР) общества можно рассматривать как антропологическую философию развития мирового сообщества, при этом ЦУР 2 связана с достижением «продовольственной безопасности и улучшением питания».

¹ Цитаты известных личностей. URL: <https://ru.citaty.net/avtory/liudvig-feierbakh/> (дата обращения: 10.04.2024).

В настоящее время философский подход к еде и способу ее употребления в условиях перенасыщенности потребительского рынка разными видами пищевых продуктов и разных производителей может вводить потребителей в ассоциативное заблуждение относительно их безопасности, декларируемого на уровне государства через систему нормативно-технической документации и подзаконных актов, и качества для поддержания здорового образа жизни.

Современный индустриальный мир может удовлетворить разнообразные потребности людей при условии возможности монетизации услуг, в тоже время пресыщенность общества (при этом неоднородного по своей сущности) определяет сущностное базовое понятие философии еды.

Еда как базовая потребность в утолении голода занимает 1/10 часть в ее значимости. 9/10 — это идея и философия еды основана на идее, что еда — это зеркало. Философия еды отражает этические, политические, социальные, художественные аспекты еды, определяющие индивидуальность человека. В этих условиях, именно еда выступает универсальным инструментом познания многообразия мира, философского отношения к пище как элементу познания мира, трансформации пищевых привычек для обеспечения равновесного соотношения материального и духовного.

Истинная дополнительная ценность переходит в сферу впечатлений. Основным предметом продажи не являются товары и услуги, а именно эмоциональные впечатления, которые они доставляют [2; 5].

В тоже время философия не уделяет в должной мере внимание пище как важнейшему аспекту человеческого существования. Пищевые привычки долгое время не признавались философской рефлексией. До XX в. пища рассматривалась в противоположность духовности. В настоящее время пища не только удовлетворяет физиологическую потребность, но и имеет культурное, эмоциональное и символическое значение. Пища как неотъемлемая часть культуры, оказывает значительное влияние на жизнь и взаимоотношения с миром [3].

Таким образом, роль еды в контексте развития философской антропологии как базовой составляющей в пирамиде Маслоу определяет ее основополагающую роль в дальнейшем развитии. Парадигмой интерпретации удовольствия от пищи стала восходящая к Платону этическая трактовка соотношения души и тела в наслаждении. Современное общество можно отнести к наследникам картезианского дуализма (пища для ума и тела, еда полезная и еда, дающая удовольствие). Можно отметить осознанное отношение к еде и современным технологическим решениям, переходу от общества потребления к экономике впечатлений и нацеленностью на коммуникации наряду с удовлетворением физиоло-

гических потребностей населения в пищевой, энергетической и биологической ценности.

Библиографический список

1. *Акопян Г. А., Похилько А. Д.* Философская антропология: учеб.-метод. пособие. Армавир: РИО АГПУ, 2021. 72 с.
2. *Алферова Л. В., Позднякова Ж. С.* Особенности территориального брендинга // Молодой ученый. 2015 № 9. С. 493–496.
3. *Дагаев Р. Р.* Семантика и функция еды: культурологический аспект // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сб. материалов XVIII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 30 июня 2023 г.). Махачкала: Алеф, 2023. С. 304–307.
4. *Станиславова И. Л.* Философская антропология о современном человеке // Аллея науки. 2018. Т. 8. № 5 (21). С. 365–369.
5. *Тимакова Р. Т.* Экономика впечатлений в индустрии туризма // Железнодорожный транспорт и технологии: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 29–30 ноября 2022 г.). Екатеринбург: УрГУПС, 2023. С. 341–342.
6. *Флиер А. Я.* Культура как система выживания и ее 5 стратегий // Культура культуры. 2023. № 4. С. 105–111.

А. А. Илюхин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Использование гибридных образовательных технологий: проблемы и перспективы

Аннотация. Определено, что система образования важный инструмент воздействия на рынок труда. Показано, что существующие формы образовательных технологий: классические, дистанционные и гибридные, прошли апробацию на практике и могут быть расширены для потребностей работодателей. Исследован уровень адаптации молодежи к гибридным образовательным технологиям.

Ключевые слова: система образования; дистанционное образование; гибридное образование; адаптация к образовательной среде; риски дистанционного образования.

Каждые пять лет Росстат организует и проводит выборочное наблюдение трудоустройства выпускников вузов и ССУЗов¹. В новой реальности обострилась проблема адаптации человека к изменяющимся усло-

¹ *Об утверждении* основных методологических и организационных положений по проведению выборочного наблюдения трудоустройства выпускников, получивших среднее профессиональное и высшее образование, в 2021 г.: приказ Росстата от 31 марта 2021 г. № 179. URL: <https://docs.cntd.ru/document/603743294?ysclid=lvnetf03i3980929627> (дата обращения: 01.05.2024).

виям во многих сферах экономики, особенно остро она проявляется в сфере образования, поскольку вчерашние школьники, прошедшие достаточно жесткий отбор в виде ЕГЭ при поступлении в вузы, были ориентированы на продолжение формата общения «человек — человек», а не «человек — дистанционный человек» [1]. Для того чтобы выяснить, как отреагировало студенческое сообщество на введение гибридных форм обучения, сочетающих в себе дистанционные формы и классические, было проведено социально-экономическое исследование с применением сервиса Google forms и социальных сетей. В опросе приняли участие порядка 150 респондентов, из которых 55 % девушки и 45 % юноши, доминирующий возраст которых от 18 до 25 лет (75 %), география опрошенных включает Свердловскую область, Челябинскую, Пермский край и Центральный федеральный округ.

Уровень достигнутого образования респондентов на момент опроса следующий: 58 % получают высшее образование в настоящее время, 22 % имеют среднее профессиональное образование, 15 % — высшее, 5 % — общее среднее. На вопрос «Почему пошли учиться в вуз» желающим высказать свое мнение была предоставлена такая возможность, самые интересные ответы, на наш взгляд, представлены ниже: *«Сейчас корочку просят порой даже для администратора в салон красоты, поэтому лучше иметь, чем нет». «Первое высшее должно быть бесплатным, но это совершенно не так. А жаль». «Мне нравится то, как высшее образование учит мыслить, выстраивать коммуникацию и работу определенным (для меня больше полезным и нужным) образом. Даже если вы учились на не нравящейся профессии. Но лучше, чтобы она нравилась, конечно :) Это самое важное». «Считаю, что в моей сфере (IT) не так важно. У меня есть высшее, но при этом я обучаю знакомых с гуманитарным и без высшего образования основам и через год они получают столько же, сколько я». «Считаю получение высшего образования стоящей идеей только при условии добровольности и осмысленного подхода. В противном случае это непродуктивная трата времени и денег, ведущая, чаще всего, к жизни полной разочарования. Большинство людей в моей возрастной группе поступали по навязке родителей, и очень многие бросили учебу, потому что, как мне кажется, не были готовы, или выбирали направление как придется». «В принципе минус высшего образования в России в том, что большинство людей идут получать его, чтобы откосить от армии или потому что так надо»¹.*

Причем 30 % работает по специальности, а 60 % — не по полученной ими специальности. Сфера занятости в структурном разрезе выгля-

¹ Сохранен стиль изложения и пунктуация респондентов, мнение автора может не совпадать с представленными комментариями.

дит следующим образом: 27 % — в промышленности, примерно по 10 % в строительстве, кредитовании и страховании, органах управления, логистике и образовании, примерно по 4 % в ЖКХ, здравоохранении, торговле, сельском хозяйстве, науке и др. При этом только 34 % считают, что полученное образование никак не влияет на карьеру.

Ожидания от вуза были оправданы у 53 %, 20 % — сомневаются в выборе специальности, по 18 % хотели бы поступить в другой вуз и на другую специальность или на ту же (9 %). Выбирали вуз по причине престижности специальности — 57 %, или учебного заведения — 23 %; полагались на мнение родителей, друзей, знакомых — 20 %. Причем продолжить обучение планируют около 30 % в магистратуре, 45 % — на втором высшем, около 24 % — на различных курсах переподготовки, остальные не планируют дальше обучаться нигде. На 5 образование оценили 26 %, на 4 — 39 %, на 3 — 24 %, на 1 — 11 % респондентов. Ответственность за уровень знаний студента 57 % возложили на преподавателя, 28 % — на кафедру, на группу, в которой учатся — 20 %, на министерство образования и науки — 3 %, 72 % — на себя (открытый вопрос). Можно сделать вывод, что в основном молодые люди понимают важность влияния актуального образовательного процесса для повышения собственной конкурентоспособности на рынке труда и морального устаревания уже полученной информации в цифровой экономике.

Практически для 92 % опрошенных было неожиданностью, что сессия будет проводиться в дистанционном формате, потому что в УрГЭУ оно существует более 25 лет и около 70 % студентов не рассматривали такую форму обучения до пандемии, и более 83 % хотят, чтобы все вернулось к очному обучению. Претензий к администрации вуза не имеют 33 %, остальные в той или иной степени не очень довольны, в основном, по поводу стоимости обучения, которая, по мнению 83 % должна быть дешевле, а около 9 % — что дороже.

На вопрос «Какие ресурсы сети Интернет Вы посещаете чаще всего?» получены следующие результаты, %: поисковые системы — 53,3; электронные библиотеки — 6,7; обучающие сайты — 40. Персональным компьютером владеют — 6,7 %, ноутбуком — 100 %, планшетом — 20 %, мобильным телефоном — 100 % (несколько вариантов ответа). При этом трудностей в обучении таким способом не возникло у 80 %, незначительные — у 20 %.

Можно резюмировать, что дистанционное образование в РФ справляется с поставленными задачами, но требует устранения ошибок и повышения стабильности работы программного обеспечения. Так же определено, что учащимся дистанционное образование по различным

причинам не нравится. В процессе исследования была также выявлена интересная деталь. Студенты, привлеченные к научной работе, выяснили, что при всех минусах дистанционного обучения люди готовы платить за виртуальный туризм, более половины опрошенных готовы воспользоваться услугами внутреннего туризма РФ с использованием виртуальных технологий для личных и рабочих целей. Согласно опросу, оптимальная стоимость виртуального тура варьируется в пределах от 5 000 р. до 15 000 р. Работу преподавательского состава студенты/учащиеся считают хорошей. 70 % опрошенных выразили пожелание в увеличении практических занятий и уменьшении теории, организации стажировок (в том числе и зарубежных), 30 % хотят, чтобы лекции были интересными, 40 % все устраивает, 12 % хотят сами выбирать чему обучаться. Главной отрицательной составляющей дистанционного образования является сильная загруженность студентов и не стабильная работа программного обеспечения. Пожелания преподавателям были такие: новых достижений и активных помощников среди студентов, плодотворных дискуссий и интересной работы, творческих успехов.

Для проведения корреляционного анализа взаимосвязи качественных признаков были использованы ответы людей на вопросы, касающиеся высшего учебного заведения и высшего образования. В опросе рассматривался пол, место жительства, возраст и ведущие вопросы. Мы оценили взаимосвязь выборочных исходных данных с помощью корреляционного анализа, на основе которого мы можем сделать следующий вывод. Были рассчитаны коэффициент Спирмена, коэффициент взаимной сопряженности Чупрова, который учитывает число образуемых по каждому признаку групп. Успеваемость респондента в школе не зависит от пола (слабая связь между признаками коэффициент взаимной сопряженности Чупрова = 0,19). Если респондент доволен качеством образовательных услуг в вузе, то он порекомендует данный вуз своим друзьям/знакомым (заметная зависимость между признаками, коэффициент Спирмена = 0,50). Так, женщины в основном затрудняются ответить на данный вопрос, в то время как в основном мужчины проголосовали за то, что они обязательно порекомендуют данный вуз. Проанализировав связь между возрастом респондента и потребностью в образовании, мы видим противоречивость вычисленных коэффициентов, поэтому делаем вывод, что возраст не влияет на причину необходимости образования (умеренная связь — 0,40). Местоположение университета не является гарантом качества образовательных услуг (практически полное отсутствие связи между признаками — 0,26) [2].

В заключение отметим, что, вне зависимости от форм образовательных технологий, существующие проблемы с трудоустройством и заня-

тостью выпускников могут привести либо к повышению бифуркации системы рынка труда, либо к формированию социально-экономических апатичных настроений этой части общества [3].

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Илюхина С. В.* Новая индустриализация: кадровый потенциал и инвестиции в реальный сектор экономики Свердловской области // Экономическое, социальное и духовное обновление как основа новой индустриализации России: сб. науч. тр. IV Урал. науч. чтений профессоров и докторантов общественных наук (Екатеринбург, 7 февраля 2017 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. С. 160–164.

2. *Лайкам К. Э., Зайнуллина З. Ж., Матраева Л. В., Васютина Е. С., Королькова Н. А.* Выход на российский рынок труда выпускников профессиональных и высших учебных заведений (по материалам выборочных обследований) // Вопросы статистики. 2023. № 30 (1). С. 5–17. DOI: 10.34023/2313-6383-2023-30-1-5-17.

3. *Radkovskaya E. V., Kochkina E. M., Melnikov Y. B.* Mathematical Modeling of Sustainability of Regional Development // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Luxembourg: Springer Nature, 2021. Vol. 2. P. 707–715. DOI: 10.1007/978-3-030-80485-5_81.

С. В. Илюхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Технологии анализа больших данных в оптимизации бизнес-процессов: возможности и риски

Аннотация. Определено, что анализ больших данных (Data Mining) прикладная научная и бизнес-IT-технология, позволяющая генерировать и структурировать громадные объемы информации для повышения эффективности организационных и бизнес-цепочек и на их основе выстраивать обоснованные статистическими данными прогнозные модели.

Ключевые слова: анализ; большие данные; Data Mining; агрегирование; искусственный интеллект.

Анализ больших данных, или Data Mining, развивается в современных условиях гигантскими темпами как прикладная научная и бизнес-IT-технология, которая позволяет не только добывать из пластов информацию, широко применяемую для повышения эффективности организационных и бизнес-цепочек, но и позволяющую на их основе выстраивать обоснованные статистическими данными прогнозные модели [3].

Исторический экскурс в данную технологию начинается с отправной точки ее развития, зафиксированной основателями Дж. Хэндом и Gregory Piatetsky-Shapiro, предложившими ввести термин «Data Mi-

ping» для автоматизированной работы с большими данными и экспериментального их агрегирования с существующими накопленными к тому времени статистическими методами и считающими правоприменительным во всех сферах общественно-экономической жизни изысканные таким образом решения [4].

Развитие IT-индустрии, интернет-технологий позволило повсеместно и эффективно внедрять интеллектуальный анализ больших данных, базируясь на методологии нейронных сетей, временных рядов и регрессионном анализе. Успешные разработки, получившие продолжение жизненного цикла в виде программного обеспечения, используют ведущие игроки IT-отрасли, такие как: IBM SPSS Modeler, RapidMiner, SAS Enterprise Miner, Kname, Weka¹ и др. Развитие данного направления приобретает более глубокие технологии, позволяющие работать с более сложными данными и получать более точные результаты, поскольку объемы изучаемых данных набирают обороты.

Научные работы, посвященные области интеллектуального анализа данных, безусловно, на данный момент, в большей степени представлены зарубежными исследователями. Авторы Z. Huang, M. Zhou, Sh. Liu, L. You из Sun Yat-Sen University, Guangzhou, China изучают перспективы использования автоматизации машинного обучения для временных рядов [2].

Ряд зарубежных авторов провел работу в области передачи данных и предложил эффективную стратегию в системах федеративного обучения на рынке цифровых образовательных услуг [5].

Зарубежные авторы не только занимаются проблемой оптимизации и кластеризации больших объемов данных, но и рассматривают возможности их применения в области биофармакологии, биомедицины и сфере финансовых услуг.

Истоками формирования и базисом данной технологии послужили: математическая статистика, ИИ (искусственный интеллект) и машинное обучение. В Data Mining используются следующие основные классы задач (см. таблицу).

Классификация, расшифровка и результаты основных задач в Data Mining

Задача	Расшифровка	Результат
1. Классификация	Выделение признаков, характеризующих группы наблюдаемых объектов	Классы данных, их применение к новым данным

¹ Top 10 Best Data Mining Tools. URL: <https://www.best10ranking.com/top-data-mining-tools> (дата обращения: 01.05.2024).

Задача	Расшифровка	Результат
2. Кластеризация	Классификация не является предопределенной	Нешаблонная группировка данных
3. Ассоциация	Поиск взаимосвязей между событиями, построение ассоциативных цепочек	Закономерность процессов основана на нескольких одновременных событиях
4. Прогнозирование	Поиск и оценка прогнозируемых или упущенных целевых количественных значений	Модели данных, используемые для экстра- или интерполяции данных
5. Визуализация	Наглядное представление данных	Отображение в виде отчетов и графиков

Перечисленные методы выявляют данные, отклоняющиеся по заданным в систему параметрам от так называемой «общей массы», или от нормального распределения данных [1].

Выделяют следующие методы интеллектуального анализа данных.

1. **Дерево решений** — метод машинного обучения, который позволяет классифицировать данные на основе их характеристик в графическом виде. Преимущество данного метода заключается в возможности интерпретации данных, недостатком является зависимость от вводимых данных, при условии внедрения измененных данных, точность прогнозов снижается.

2. **Нейронные сети (далее — НС)** — метод высокоточного машинного обучения, объединяющий множество совокупностей взаимосвязанных для анализа и прогноза весовых коэффициентов собранной информации нейронов в виде многослойных персептронов, сверхточных или рекуррентных НС и др.¹

3. **Ассоциации** применимы для изыскания невидимых параллельных связей на основе выдвигаемого предположения о наличии последних и возможности применения выявленных зависимостей с целью их прогнозирования. Алгоритм ассоциативных правил Apriori, применяется для анализа покупок в магазинах, основан на предпочтениях покупателей.

4. **Регрессионный анализ** — метод, пришедший из статистического и эконометрического методологического аппарата, позволяющий находить взаимосвязи и взаимозависимости между объясняемой зависимой результирующей переменной и одной или несколькими объясняющими переменными, рассматриваемыми в выдвигаемой гипотезе в качестве факторов влияния. Результатом этого метода, как правило, являются

¹ What is a neural network? URL: <https://www.ibm.com/topics/neural-networks> (дата обращения: 01.05.2024).

сложные или простые смоделированные уравнения связи, применяемые в различных сферах экономики и науки. Однако при получении новых сведений построенные регрессионные модели необходимо пересматривать с учетом вновь открывшихся данных.

5. **Метод анализа временных рядов** широко применяется не только в данном контексте, но изначально составляет «ground» в статистическом и эконометрическом методологическом и аналитическом аппарате, в области применения фиксированных данных в моментном или интервальном значении хронологических последовательностей, для выявления аномальных и сезонных явлений, трендовых моделей и прогнозирования, где в качестве фактологической переменной выступает показатель времени. Модельный ряд может быть представлен с использованием методов: скользящего среднего, экспоненциального сглаживания, анализа авторегрессии и скользящего среднего (ARMA или ARIMA) и др.

Современные системы, основанные на методах майнинга больших данных при высокоскоростных характеристиках непосредственно аналитики, являются удобно-доступными для широкого доступа не только специалистов, но и всех пользователей. При том, что на данный момент этически-правовой аспект нивелирован, в части анализа и использования персонально-конфиденциальных данных при формировании таргетированной рекламы и возросших рисках внедрения манипулятивных технологий общественным мнением, интеллектуальный анализ больших данных позволяет использовать данную технологию с целью повышения внедрения инновационных разработок, влияющих на само качество развития общественно — индивидуальной жизни [2].

Библиографический список

1. *Радковская Е. В.* Оптимизационные модели в совершенствовании производственно-управленческих технологий // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы III Урал. экон. форума (Екатеринбург, 21–22 октября 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 187–191.

2. *Huang Z., Zhou M., Liu Sh., You L.* Efficiency-Improved Federated Learning Approaches for Time of Arrival Estimation // 2023 8th International Conference on Models and Technologies for Intelligent Transportation Systems (MT-ITS) (Nice, France, June 2023). P. 1–6. DOI: 10.1109/MT-ITS56129.2023.10241670.

3. *Ilyukhin A., Ilyukhina S.* Innovative factors of sustainable development // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 451. Article no. 01012.

4. *Kitts B., Melli G., Piatetsky-Shapiro G., Courbois P., Simoff S. J., Zhang J. Y., Rexer K., Wu G., Elder J., Osborn T., Freeman E., Li Y.* Second Workshop on Data Mining Case Studies and Practice Prize // KDD '07: Proceedings of the 13th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining (San Jose, California, USA, August 12–15, 2007). New York: Association for Computing Machinery, 2007. P. 1. DOI: 10.1145/1327942.1327955.

М. В. Клейменов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Мотив труда в российском бизнесе

Аннотация. В статье поднимается вопрос изменчивости мотивации занятия бизнесом среди россиян. Автор показывает, что мотив труда за последние десятилетия возрос, в особенности в предпринимательской среде, где мотивы выживания и социального самоутверждения стали опускаться ниже в иерархии мотивации.

Ключевые слова: бизнес; моральная экономика; предприниматель.

Под моралью мы будем понимать определенный свод правил, который регулирует жизнь человека в определенные периоды его жизни. Сам термин «моральная экономика» ввел в науку советский экономист А. В. Чаянов [1].

В современной России происходит соревнование, в основном, двух стратегий при экономическом развитии страны в целом: патерналистская стратегия, в которой мы видим форсированное формирование нового этапа экономического развития, и рыночная стратегия, в которой «невидимые руки капитализма» сами создадут то, что будет необходимо россиянам [6]. И до сих идут дискуссии о роли государства в социальной и экономической политике. Также вопрос касается содержания функционала работы предпринимателем. Он приносит пользу только себе, или еще и всему обществу в целом?

В настоящее время активно поднимается вопрос гуманизации экономики, когда нормы общечеловеческой морали и деловой этики поднимаются выше механизмов принуждения экономических акторов и потенциала цифровых технологий современности. Ученые неустанно говорят об усилении влияния социальных институтов культуры и воспитания при построении карьеры современного российского бизнесмена [5]. И в данном случае можно подчеркнуть, что гуманизация не сводится только к меценатству или благотворительности.

Процессы гуманизации похожи на то, что вырабатывается определенный ряд правил при формировании социального слоя предпринимателей в российском обществе, поскольку социальная структура российского общества фактически подошла к своему завершению после хаотичных процессов советской «перестройки» и трансформационных процессов 1990-х гг. и начала XXI в.

В основе статьи лежат результаты опроса, проведенного в 2023 г. 182 родителей и 478 школьников Свердловской области. Среди школьников 155 чел. прошли обучение по программе «предпринимательские классы». Объектом исследования выступали учащиеся школ 7–11 классов и случайные родители из городов Свердловской области (Екатеринбург 81 % школьников и — 86 % родителей, Нижний Тагил, Каменск-Уральский, Верхняя Салда, Полевской, Краснотурьинск). Цель исследования состояла в изучении отношения учащихся школ и родителей школьников к предпринимательской деятельности и освоению знаний и навыков предпринимательства в старшей школе. А также опросы, проведенные И. И. Рахмеевой и М. В. Клейменовым в 2021 г. [4], в которых изучались мотивы занятия бизнесом среди студентов экономического вуза. И в качестве сравнительного исследования автор обращался к анализу историй жизни успешных российских предпринимателей, собранных исследователями-практиками А. Г. Оносовым и А. Г. Никоновым [2].

Исследовательский вопрос о мотивах российских бизнесменов поставил в 1990-е гг. ведущий социолог страны В. В. Радаев, показавший, что за простыми экономическими мотивами скрывается «целый мир неисследованных социальных отношений». В. В. Радаев предлагает четыре идеальных типа мотивов: гедонистические и потребности выживания, потребности в труде и социальном самоутверждении. Согласно результатам его исследования, в 1993 г. ведущими мотивами были выживание и социальное самоутверждение [3].

По результатам исследований, представленным в таблице, спустя 30 лет мотив выживания выражен только у школьников (50 %) и их родителей (48 %), при этом студенты экономического вуза (19 %) и предприниматели (18 %) не видят в данном мотиве чего-то особенного. Мотив социального самоутверждения в некотором значении выражен у студентов (33 %), другие социальные группы не показали особой выраженности показателя. Мотив труда ярко заметен у предпринимателей (57 %) и в определенной степени у родителей (34 %) в отношении их детей. Мотив гедонизма не выявлен фактически ни у какой из социальных групп, только студенты экономического вуза (26 %) указывали важность гармонии рабочих и личных стороны жизни современного предпринимателя.

Рейтинг мотивов занятия предпринимательством, %

№	Причины	Школьники	Родители в отношении себя	Родители в отношении своих детей	Студенты экономического вуза	Предприниматели
1	Выживание	50,0	48,4	42,0	19,5	18,0
2	Гедонизм	3,7	8,1	14,6	26,5	3,8

Окончание таблицы

№	Причины	Школьники	Родители в отношении себя	Родители в отношении своих детей	Студенты экономического вуза	Предприниматели
3	Труд	22,4	29,0	34,8	18,9	57,5
4	Социальное самоутверждение	19,5	11,3	5,4	33,7	20,7
5	Затруднились ответить	4,4	3,2	3,2	1,4	0,8
6	Итого ответов	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Примечание. Составлено И. И. Рахмеевой и М. В. Клейменовым.

В заключение необходимо отметить, что мотивация занятия предпринимательской деятельностью меняется со временем: от выживания постепенно переориентируется к высокому профессионализму. Данное обстоятельство можно связать, прежде всего, с развитием рыночной экономики нашей страны и переосмыслением основ реалий рынка труда — молодые россияне не боятся заниматься бизнесом, они боятся быть неуспешными.

Библиографический список

1. *Морозов В. А.* От моральной экономики к нравственной и духовной экономике // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 4. С. 18–24.
2. *Оносов А. Г., Никонов А. Г.* 100 героев бизнеса. Екатеринбург: Уральский рабочий, 2023. 302 с.
3. *Радаев В.* Внеэкономические мотивы предпринимательской деятельности // Вопросы экономики. 1994. № 7. С. 85–97.
4. *Рахмеева И. И., Клейменов М. В.* Студенты экономического университета как резерв для развития предпринимательства в регионах России // Вестник экономики, права и социологии. 2021. № 3. С. 35–39.
5. *Рахмеева И. И., Чеснокова Л. К.* Методология нравственной и социокультурной экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 245, № 1. С. 165–175.
6. *Чернышов А. Н.* Современная экономика и роль традиционных духовно-нравственных ценностей: приоритеты экономической политики в новых условиях // Традиционные ценности духовной жизни в России и в мире: диалог мировоззрений: сб. науч. тр. по материалам XVII Междунар. симпозиума (Нижний Новгород, 25–26 мая 2023 г.). Н. Новгород: НИУ — филиал РАНХиГС, 2023. С. 95–99.

Стратегия развития рынка дорожно-строительной техники в условиях импортозамещения

Аннотация. В статье рассматривается состояние российского рынка дорожно-строительной техники. Отмечается, что программа импортозамещения привела к замещению российских машин с зарубежными комплектующими полностью импортными машинами. Предложена стратегия развития рынка дорожно-строительной техники.

Ключевые слова: стратегия развития; рынок дорожно-строительной техники; импортозамещение.

Одной из важных отраслей промышленности, характеризующих развитие государства, является производство дорожно-строительной техники. Данное направление не относится к ВПК, однако, способность страны быстро возводить дороги, восстанавливать мосты и инфраструктурные сооружения является частью стратегии национальной безопасности.

В Российской Федерации с 2019 г. действует национальный проект «Безопасные и качественные дороги», согласно которому, к 2030 г. дороги в стране должны быть приведены в соответствие нормативам. Кроме того, разрушения во время проведения СВО и необходимость восстановления новых регионов потребуют значительных объемов работ по строительству дорог и инфраструктуры. По данным Росстата, доля экскаваторов с истекшим сроком службы на российском рынке составляет 29,8 %, бульдозеров — 40,6 %, грейдеров — 38,3 %¹. Все это определяет высокий спрос на дорожно-строительную технику в России, на рынке наблюдается значительный дефицит.

Проблема зависимости рынка дорожно-строительной техники от импорта была заявлена на самом высоком уровне, и с 2012 г. в Российской Федерации действовала программа импортозамещения, которая предполагала постепенный отказ от импортных комплектующих для производства машин и полный переход к 2020 г. на отечественные компоненты.

В то же время, согласно программе «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», только к 2030 г. планируется наладить производство 40 % компонентов для специализированных машин на территории Российской Федерации. Налицо противоречие

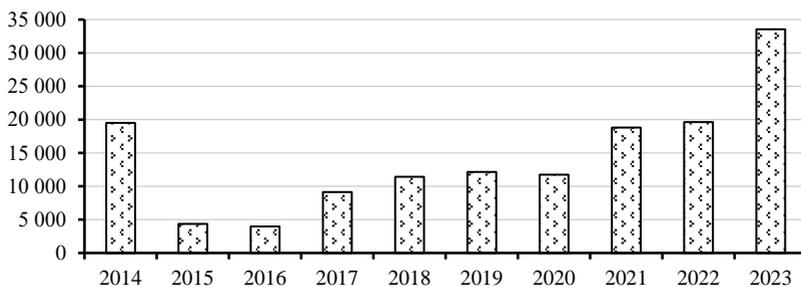
¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2024).

требований и возможностей — необходимо производить дорожно-строительную технику полностью из отечественных комплектующих, производство которых только через 10 лет планируется довести до 40 % от всего объема рынка.

При этом компонентная база не была создана, а имеющиеся компетенции утеряны. Например, в СССР 50 заводов производили подшипники, а сейчас всего пять¹. Запрет на импорт компонентов и отсутствие комплектующих на российском рынке привели к тому, что в нашу страну стали завозиться машины в сборе, а отечественные заводы вынуждены были сократить объемы производства дорожно-строительной техники, которая стала неконкурентоспособной по цене и качеству.

В 2020 г. программа импортозамещения вышла на полную мощность, рост импорта готовых машин в 2021 г. составил почти 50 %, в 2023 г. еще столько же.

На рисунке представлена динамика роста импорта спецтехники в 2014–2023 гг.



Динамика роста импорта спецтехники в Россию в 2014–2023 гг., шт.²

С введением санкций против России изменилась география импорта: в 2023 г. 82 % спецтехники было завезено из Китая (от 40 до 99 % в различных сегментах³).

Необходимость импортозамещения очевидна — в текущих политических условиях наша страна должна иметь возможность обеспечивать

¹ Как менять подходы к производству компонентов и техники, которых сегодня нет в России? / ПВ.РФ — Международный промышленный портал. URL: <https://promvest.info/ru/obzoryi/kak-menyat-podhodyi-k-proizvodstvu-komponentov-i-tehniki-kotoryih-segodnya-net-v-rossii/> (дата обращения: 10.04.2024).

² Сост. по: [2].

³ Доля Китая — от 40 % до 99 % / Машиностроительный портал Экскаватор.ру. URL: https://exkavator.ru/main/news/inf_news/143238_dolya_kitaya_ot_40_do_99_izuchaem_dannie_po_importu_stroytehniki_v_1_kvartale_2023.html (дата обращения: 01.07.2023).

себя всем необходимым, в первую очередь, стратегически важными товарами. Это должна быть стратегия, реализуемая с двух сторон: со стороны производителей и со стороны государства. У России нет времени на разработку, испытание и внедрение новых технологий. Нужно брать западные образцы, изучать их и налаживать отечественное производство. Но если товар никогда не создавался в России, то его внедрение станет затратным и рискованным вложением. Кроме того, отсутствие компонентной базы требует открытия смежных производств. Ни один частный инвестор не пойдет на такие шаги, значительная часть вложенных ресурсов будет невозвратной, срок окупаемости остальных будет длительным. Поэтому расходы на НИОКР, на фундаментальные науки, частично на основные средства должно взять на себя государство. Тогда импортозамещение в России в текущих санкционных условиях будет успешным и сможет реализоваться в течение нескольких лет¹.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность российской дорожно-строительной техники, необходимо постоянно внедрять инновационные разработки. Здесь интересен опыт государственной поддержки Китая, где регулярно принимаются новые стандарты, по которым компании должны использовать все более экологичную, энергосберегающую и цифровизованную технику, что стимулирует спрос на машины нового поколения [1, с. 21].

Таким образом, стратегия развития рынка дорожно-строительной техники должна быть согласована между правительством, производителями и потребителями. Необходимость импортозамещения очевидна. Но в отсутствие компонентной базы реализовать ее невозможно. А потребители требуют современную конкурентоспособную технику, которую российские производители предложить не могут из-за отсутствия отечественных комплектующих и запрета использовать импортные. Поэтому стратегия развития российского рынка дорожно-строительной техники должна заключаться в развитии компонентной базы на основе зарубежных разработок, внедрении современных технологий и только после этого в переходе к полному импортозамещению.

Библиографический список

1. *Бутов А. М.* Рынок дорожно-строительных машин / НИУ ВШЭ. Центр развития. 2021. 89 с. URL: https://dcenter.hse.ru/data/2021/08/01/1423579556/Рынок_дорожно-строительных_машин-2021.pdf.

2. *Ловков А.* Прогнозировалось и сбылось // СТТ Digest — Строительная техника и технологии. 2023. № 5. С. 16–17.

¹ *Бабаков А. М.* Из выступления в программе «Вечер с Владимиром Соловьевым» 14.03.2023. URL: <https://smotrim.ru/video/2579898> (дата обращения: 10.04.2024).

Теоретические основы исследования конкурентоспособности предприятия и ее факторов

Аннотация. Статья посвящена теоретическим аспектам проблемы конкурентоспособности предприятия. Раскрывается содержание и соотношение понятий «конкурентоспособность», «факторы конкурентоспособности», «конкурентные преимущества». Особое внимание уделяется анализу факторов конкурентоспособности предприятий, производящих дифференцированную продукцию.

Ключевые слова: конкурентоспособность; предприятие; конкурентное преимущество; факторы конкурентоспособности.

Одной из фундаментальных задач современной микроэкономики является исследование факторов конкурентоспособности. Теоретико-методологические основы, на которые должно опираться исследование конкурентоспособности и ее факторов, разработаны в теории фирмы.

Необходимым условием эффективного функционирования системы предпринимательства является наличие конкуренции, которая является важнейшим элементом рыночного механизма, формой организации рынка. Экономисты-классики понимали под конкуренцией независимое соперничество, борьбу двух и более лиц [4, с. 300]. Позже произошло сужение это понятия до термина, обозначающего отсутствие монопольной власти на рынке [4, с. 324]. Для современной рыночной экономики характерно смешение монополистических элементов с элементами конкуренции. В этих условиях ни одно предприятие по-прежнему не свободно от конкуренции.

Целью конкурентной борьбы является достижение предприятием устойчивого положения на рынке. Чтобы достичь целей конкурентной борьбы, предприятие должно быть способно к действиям, которые позволят ему занять и сохранить устойчивые позиции на рынке. Иначе говоря, предприятие должно обладать таким качеством, как конкурентоспособность, которая означает наличие у предприятия сильных, устойчивых позиций на рынке [2, с. 291].

Повышение уровня конкурентоспособности представляет собой важнейшую цель предприятия, которая связана с формированием у предприятия конкурентного преимущества, т. е. такой качественной характеристики, которая позволит этому предприятию занять лидирующие позиции на рынке. Конкурентное преимущество следует рассматривать как особую качественную характеристику предприятия, дающую ему превосходство над другими предприятиями и позволяющую добиться устойчивого положения на рынке.

Причины, по которым предприятие способно вести конкурентную борьбу, представляют собой факторы конкурентоспособности. А исключительное право данного предприятия на использование определенных методов конкуренции, которые позволяют ему занять устойчивое положение на рынке и добиться превосходства над конкурентами в рамках определенной рыночной ниши, следует рассматривать как его конкурентное преимущество.

Конкурентоспособность предприятия предполагает способность предприятия одновременно создавать и сохранять конкурентные преимущества. Факторы конкурентоспособности и конкурентные преимущества представляют собой очень близкие понятия. Поэтому некоторые исследователи, в частности М. Портер, отождествляют факторы конкурентоспособности с конкурентными преимуществами [1]. Повышение уровня конкурентоспособности означает приобретение предприятием конкурентного преимущества, позволяющего ему занять устойчивые, прочные позиции на рынке, поэтому конкуренцию можно рассматривать как борьбу конкурентов за относительные преимущества.

К важнейшим конкурентным преимуществам в современной теории фирмы относят минимизацию издержек и дифференциацию продукции. Предприятия пытаются постоянно добиться преимущества в издержках производства, поскольку конкурентоспособность предприятия растет по мере снижения издержек. В сфере ценовой конкуренции существенные преимущества получит предприятие, использующее различные факторы снижения издержек производства. Как правило, предприятия, снижающие издержки производства на основе постоянного совершенствования технологии, обладают большими преимуществами в области снижения издержек производства продукции.

Однако, конкурентные преимущества в сфере снижения издержек производства постепенно исчезают по мере исчерпания у предприятия резервов их снижения. Кроме того, возможности ценовой конкуренции ограничены поскольку современная рыночная экономика, по мнению Г. Минза, является экономикой административных цен и контролируемых рынков [3, с. 136]. Поэтому необходимо искать конкурентные преимущества предприятия, не связанные с минимизацией издержек.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия, по мнению М. Портера, обеспечивается не только за счет минимизация издержек, но и путем дифференциации продукта [1, с. 75].

В условиях современного рынка необходимой предпосылкой для создания конкурентного преимущества предприятия, важным фактором повышения его конкурентоспособности является дифференциация продукта. Согласно выводам современной теории фирмы, дифференциация

продукта повышает конкурентоспособность предприятия в большей степени, чем небольшое преимущество в ценах [3, с. 486].

По мнению Э. Чемберлина, дифференциация продукта характерна для рынка, на котором действует определенное количество независимых производителей похожей продукции. Дифференциация продукта проявляется в его особых свойствах, качественных характеристиках продукта. Из-за наличия этих особых свойств товара потребитель отдаст предпочтение производителю этого товара, а не другому производителю похожего товара [5].

Дифференциация продукта создает конкурентные преимущества для производителя продукции на рынке. Повышение качества товара в результате различных качественных улучшений, внесения конструктивных изменений позволяет производителю сформировать у товара набор особых свойств, отличающих его от товара других производителей. Тем самым предприятие создает конкурентное преимущество, связанное с особым качеством продукции. А использование этого преимущества обеспечивается патентами и защитными фирменными знаками. Конкуренция качества, по мнению Э. Чемберлина, эффективнее конкуренции цен [5].

Современная теория фирмы относит к особым конкурентным преимуществам, позволяющим предприятию занять устойчивое положение на рынке производимой продукции, следующие:

- особенности налогообложения предприятия;
- доступность прямого финансирования из бюджета;
- гарантированность рынков сбыта;
- доступность товаров и услуг естественных монополий;
- местонахождение предприятия, т. е. близость рынка сырья и рынков сбыта продукции.

Наличие у предприятия капитала в объеме достаточном для организации эффективного производства и осуществления инноваций, доступность для предприятия государственных субсидий и заказов также могут быть отнесены к числу существенных конкурентных преимуществ.

Повышение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий можно достичь за счет обеспечения равного доступа к товарам и услугам субъектов естественных монополий и государственным услугам, необходимым для ведения предпринимательской деятельности, стимулирования инновационной активности предприятий, повышения доли наукоемких товаров и услуг в структуре производства, развития рынков высокотехнологичной продукции¹.

¹ Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции: Указ Президента РФ от 21 декабря 2017 г. № 618.

Постановка проблемы повышения конкурентоспособности предприятия требует глубокого и всестороннего анализа факторов конкурентоспособности, конкурентных преимуществ и разработки основанной на этом анализе эффективной конкурентной стратегии предприятия. Предприятие может при этом использовать несколько факторов, дающих ему особые конкурентные преимущества или различные факторы в соотношениях, отличающихся для других предприятий.

Разработка универсальной конкурентной стратегии предприятий практически невозможна, поскольку отсутствуют единые способы решения проблемы повышения уровня конкурентоспособности предприятия. В силу того, что каждое предприятие является уникальным и находится в специфической рыночной ситуации, не существует и общих методов формирования конкурентных преимуществ различных предприятий. Следовательно, необходима разработка специфических конкурентных стратегий с учетом отраслевой принадлежности предприятия, особенностей рынков, на которых предприятие стремится добиться лидирующих позиций. Поэтому одной из главных задач экономической науки является разработка теоретико-методологических принципов формирования конкурентных преимуществ предприятия в реальных экономических условиях.

Библиографический список

1. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
2. *Румянцева Е. Е.* Новая экономическая энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2011. 882 с.
3. *Селигмен Б.* Основные течения современной экономической мысли: пер. с англ. М.: Прогресс, 1968. 598 с.
4. *Стиглер Дж.* Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли / сост. и общ. ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2000. Т. 2: Теория фирмы. С. 299–328.
5. *Чемберлин Э.* Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости: пер. с англ. М.: Экономика, 1996. 351 с.

Стратегический механизм формирования внутренней структуры кластера

Аннотация. Актуальность исследования механизмов формирования внутренней структуры кластера обусловлена поиском универсальной методологии развития промышленности в современной России. В результате исследования охарактеризованы механизмы вертикальной интеграции как лежащие в основе внутренней структуры кластера.

Ключевые слова: кластер; стратегическое управление; менеджмент; вертикальная интеграция; диверсификация.

В решении широкого спектра задач региональной экономики используется кластерный подход, в рамках которого обосновывается возможность получения синергетических эффектов обусловленных взаимодействием предприятий смежных отраслей.

Наиболее известное понятие кластера дано М. Портером, который определяет кластер как географически сконцентрированную группу взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, а также связанных с ними организаций (органы государственного управления, инфраструктурные компании, образовательные учреждения, торговые объединения), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга, но при этом конкурирующих [1].

В современной экономической литературе были не раз обозначены положительные последствия деятельности кластеров, в частности, повышение конкурентоспособности предприятий, широкое внедрение инноваций и др. Между тем есть и достаточно большое количество примеров, когда положительные эффекты от совместной работы предприятий смежных отраслей локализованных в рамках одного региона не выражены [2]. На наш взгляд, причиной этого является отсутствие стратегического механизма формирования внутренней структуры кластера.

Достаточно обширная база для исследования кластерных формирований позволяет говорить о типах внутренних взаимосвязей предприятий внутри кластера.

Как правило, основу кластера составляют вертикально-интегрированные производственные структуры, объединяющие смежные этапы производственного процесса: «поставщик — производитель — потребитель». По сути кластер использует два типа корпоративной стратегии интеграции и концентрической диверсификации, что и находит отражение в моделях интегративно-кооперационного взаимодействия [1].

Диверсификация как стратегия представляет собой перераспределение инвестиционных ресурсов в новые виды деятельности при угасании

потенциала базовых отраслей. При этом стратегии диверсификации могут быть связанными не связанными в зависимости от наличия или отсутствия существенных стратегических соответствий. Отдельно необходимо отметить особенности концентрической диверсификации, поскольку принцип центрической диверсификации является одним из основных в построении внутренней структуры кластера.

Концентрическая диверсификация «предполагает расширение бизнеса в сторону присутствия на новых рынках сбыта за счет расширения номенклатуры продукции, товаров и услуг путем модификации уже имеющих. В том числе, за счет создания более экономичных версий своего продукта. Ключевым фактором для предпочтительного применения данной стратегии является возможность использования технологических разработок компании для создания новых товарных групп» [2].

Отличием концентрической диверсификации является отсутствие процесса инвестирования в новые комплексы оборудования, разработку технологии, поскольку наблюдается лишь частичная модификация продукта, а не кардинальная смена вида деятельности.

Вертикальная интеграция предполагает формирование единой производственно-распределительной цепи за счет технологического присоединения предприятий, входящих в кластер. Как правило это поставки сырья, комплектующих, полуфабрикатов.

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

Данная стратегия позволяет повысить рентабельность компании за счет полного включения и контроля всех стратегически важных этапов бизнес-процесса. От проектирования до производства, продвижения и сбыта продукции, товаров и услуг [3]. Кроме того, снижается зависимость компании от решений третьих лиц, что исключает получение последними сверхприбыли за счет вне рыночного сговора и повышает независимость и конкурентоспособность компании. Как правило, данная стратегия используется для повышения рентабельности компании и повышения качества всех этапов бизнес-процесса. Что, в свою очередь, приводит к существенным снижением издержкам на производство, продвижение и сбыт конечной продукции, товаров и услуг.

Библиографический список

1. Бузыкина Т. А. Кластерная теория М. Портера и ее практическое применение в российском опыте // Журнал экономической теории. 2011. № 1. С. 118–122.

2. *Кочергина Т. В.* Стратегия диверсификации в управлении бизнесом // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 110–113.

3. *Огородникова Е. С., Сидоренко М. М.* Методы принятия стратегических решений. Екатеринбург: УрГЭУ, 2013. 100 с.

М. А. Кочерьян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Аннотация. Статья посвящена определению специфики управления в сфере физической культуры и спорта. В результате исследования сделан вывод, что управление физической культурой и спортом соответствует особенностям управления в социальной сфере, что подчеркивает приоритетность реализации социальной функции, в частности поддержание здоровья и двигательной активности населения.

Ключевые слова: менеджмент; физическая культура и спорт; функции управления; цель; социальная сфера.

Физическая культура и спорт являются неотъемлемой частью жизни любого общества, вовлекая в двигательную активность большее количество населения с каждым годом. Основной целью, реализуемой субъектами в сфере физической культуры и спорта, является направленное физическое совершенствование человеческого тела, оказывающего оздоровительное, воспитательное и социальное воздействие как непосредственно на индивида, так и на общество в целом.

Если рассматривать общегосударственный уровень, то можно привести выдержку из ст. 41 Конституции Российской Федерации: «...поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитие физической культуры и спорта»; в Федеральном законе от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» обозначено, что «рассматривает физическую культуру и спорт как одно из средств профилактики заболеваний, укрепления здоровья, поддержания высокой работоспособности человека, воспитания патриотизма граждан, подготовки к защите Родины, развития и укрепления дружбы между народами и гарантирует право граждан на равный доступ к занятиям физической культурой и спортом».

Управление в сфере физической культуры и спорта, как целенаправленный процесс, включает реализацию комплекса функций, правильное выполнение которых должно привести к достижению целевых показателей данной сферы. Управление в сфере физической культуры и спорта

зависит от факторов принадлежности спортивной организации к той или иной форме собственности, правовых основ регулирования деятельности, модели функционирования спортивной организации. В частности, функционирующая в рамках рыночной модели спортивная организация, будет нацелена на реализацию физкультурно-спортивных услуг потребителям, что позволит ей получить предпринимательский доход [3; 5].

Можно выделить ряд следующих особенностей управления в сфере физической культуры и спорта.

Во-первых, сфера физической культуры и спорта является частью социальной сферы, соответственно формируется двойственность в определении целей функционирования спортивной организации. С одной стороны, при реализации услуг необходимо соблюдать принцип получения прибыли, с другой стороны принцип получения прибыли не соотносится с основными целями развития физической культуры и спорта, а именно увеличение количества вовлеченных в занятия спортом.

Во-вторых, иерархизированные уровни управления в сфере физической культуры и спорта реализуют взаимодополняющие функции, так на микроуровне преобладают спортивные организации, работающие непосредственно с населением, на уровне муниципалитета реализуются процессы управления сферой физической культуры и спорта по созданию среды для организаций микроуровня, на уровне региона и федеральном уровне осуществляются функции управления по созданию общих инфраструктурных и институциональных условий для реализации задач развития сферы физической культуры и спорта.

В-третьих, особенностью управления в сфере физической культуры и спорта является реализация функций управления по уровням иерархии. Например, план разработанный на федеральном уровне, план муниципалитета и план частной спортивной организации не связаны друг с другом, то же самое касается условий организации предоставления физкультурно-спортивных услуг, финансирования и т. д. Зачастую в сфере физической культуры и спорта реализуется проектный способ работы, путем создания временных структур под реализацию обозначенных задач федерального и регионального уровней.

В-четвертых, одной из особенностей управления в сфере физической культуры и спорта является высокое значение нематериальных методов мотивации как лиц, занимающихся спортом, так и организаций, реализующих функции управления на различных уровнях [4].

Обозначенные особенности должны быть положены в основу развития систем управления в данной сфере с учетом факторов как внешней среды, так и внутренних аспектов функционирования организаций, ре-

ализующих данную социально значимую функцию, определяющую здоровье граждан.

При этом одним из перспективных направлений развития физической культуры и спорта в высших учебных заведениях является внедрение методологии стратегического сетевого управления в рамках межвузовского взаимодействия и соответствующего ресурсного обмена, расширяя возможности отдельных вузов, ограниченных в материально-технической базе для реализации спортивных услуг как обучающимся и сотрудникам, так и в рамках проведения спортивно-массовых мероприятий, ориентированных на привлечение широкого круга внешних по отношению к вузу участников [1; 2].

Таким образом формирование системы управления в сфере физической культуры и спорта требует дополнительной проработки методических и прикладных аспектов с позиции учета обозначенных особенностей функционирования системы управления.

Библиографический список

1. Коваленко Е. Ю., Шавандина О. А., Тыдыкова Н. В. Особенности государственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта // Российско-азиатский правовой журнал. 2022. № 2. С. 17–24.

2. Кочерьян М. А., Ваиляева И. В., Фагина С. С., Кудрявцев И. С. Оценка инфраструктурной обеспеченности физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4, № 9 (139). С. 116–122.

3. Прохоров И. Ю. Особенности управления в сфере спорта: цели, принципы, ключевые аспекты при подборе персонала // E-Scio. 2022. № 1 (64). С. 75–84.

4. Рыскин П. П., Фагина С. С., Кудрявцев И. С. Институциональные аспекты профессиональной постспортивной адаптации // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2022. № 11 (213). С. 471–474.

5. Степыко Д. Г., Грачева Д. В., Александров Д. С., Фарзалиев Д. А. О. Перспективы развития проектного управления образовательной деятельностью в сфере физической культуры и спорта // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. 2017. № 4. С. 69–75.

Влияние демографических факторов на развитие малого и среднего предпринимательства

Аннотация. В современной Южной Осетии сложилась непростая демографическая ситуация, что не может не влиять на развитие экономики страны, в том числе на предпринимательскую деятельность. Автором рассмотрена совокупность коэффициентов, отражающих изменение трудового потенциала Республики Южная Осетия, что в совокупности позволит повысить вовлеченность граждан РЮО в предпринимательскую деятельность.

Ключевые слова: демография; трудовые ресурсы; малое и среднее предпринимательство; социально-экономическое развитие; Республика Южная Осетия.

Для Южной Осетии демографическая ситуация является важным фактором, влияющим на социально-экономические процессы [1, с. 19]. Для эффективного развития и роста экономики страны, в том числе и предпринимательства, необходимо, в первую очередь, наличие достаточных квалифицированных трудовых ресурсов, что коррелируется со стратегий развития региона. Демография и предпринимательство — это взаимозависимые процессы.

Причины уменьшения количества населения в РЮО за последние три года 2020–2023 гг. необходимо искать в следующем [1, с. 24]:

- снижение уровня рождаемости;
- высокая смертность;
- миграция населения в поисках образования и заработка;
- экономическая ситуация в регионе;
- низкий уровень медицинского обслуживания;
- низкий уровень финансового положения;
- деградация института семьи;
- меняющиеся моральные ценности в обществе и нормы поведения.

Для достижения стратегических целей в экономике необходимо запустить процесс формирования качественного трудового потенциала в республике. В свою очередь, на формирование трудового потенциала влияет множество взаимосвязанных факторов, которые важно рассматривать как систему, состоящую из следующих подсистем:

- демографический;
- социальный;
- экономический;
- уровень безопасности;
- организационный;
- психологический.

Экономическая активность позволит создать рабочие места, внедрять новые технологии в экономику, расширить рынки потребления, а также увеличение производства, что будет способствовать росту предпринимательского класса [3, с. 39].

Однако сектор малого и среднего предпринимательства чрезвычайно чувствителен к изменениям внешней и внутренней конъюнктуры, в силу чего он нуждается в поддержке со стороны государства, формы и методы которой, в свою очередь, определяются изменениями в демографической сфере [2, с. 72].

Одними из важных характеристик при исследовании трудового потенциала РЮО являются коэффициенты занятости всего населения, что необходимо для определения доли населения, способного производить товары, услуги и т. д., которая составляет 38 % (отношение численности занятого населения к общей численности населения):

$$K_{звн} = (21382 : 56263) \times 100 \% = 38 \%. \quad (1)$$

Для более точного определения с учетом незафиксированного статистикой в качестве экономически активного населения, находящегося в трудоспособном возрасте он составит 51 %:

$$K_{звн} = (21382+7402) : 56263) \times 100 \% = 51 \%. \quad (2)$$

Более точным показателем коэффициента занятости населения будет среднее арифметическое результатов, указанных расчетов, которое составит 45 %. Данный показатель наиболее близок к фактическому уровню занятости населения РЮО и показывает удельный вес занятых в общей численности жителей республики. Норма уровня занятости должна составлять 94–96 %. В СССР, в доперестроечный период, занятость трудоспособного населения составляла около 90 % от числа всего трудоспособного населения страны [1, с. 34–36].

Коэффициент населения трудоспособного возраста составляет (отношение численности занятого населения трудоспособного возраста к общей численности населения) 44,6 %:

$$K_{нтв} = (25083 : 56263) \times 100 \% = 44,6 \%. \quad (3)$$

Одним из важных социально-экономических показателей с точки зрения сменяемости (обновления) трудовых ресурсов является коэффициент трудового замещения — степень замещения населения, выбывающего из трудоспособного возраста, которая отражает соотношение лиц моложе трудоспособного возраста, а поэтому его величина имеет большое значение для экономики страны [1, с. 41].

Происходящие в Республике Южная Осетия демографические процессы не могут не влиять на предпринимательство в стране в целом,

так как они очень тесно связаны с количественным составом трудовых ресурсов.

Век информационных технологий требует от общества перехода региона на высокий уровень развития, наличия качественного трудового потенциала.

Трудовой потенциал зависит от внешних и внутренних факторов, и прямо пропорционален демографической ситуации в стране.

Таким образом, можно сделать вывод, что в РЮО существуют следующие проблемы, препятствующие развитию экономики страны и, как следствие, интенсивному развитию малого и среднего предпринимательства: малонаселенность региона, снижение рождаемости, урбанизация населения, отсутствие одних специалистов, при избытке других, отток населения, отсутствие рабочих мест и т. д.

Необходимо отметить следующие проблемы, препятствующие развитию малого и среднего предпринимательства в Республике Южная Осетия в настоящий момент:

- проблема, связанная с уровнем профессиональной подготовки сотрудников для малого и среднего бизнеса (как правило, в сфере услуг); невысокая заработная плата на малых предприятиях, что является основным мотивом для оттока кадров;
- отсутствие управленческого опыта для выстраивания слаженной работы и стратегического развития бизнеса;
- отсутствие передачи опыта ведения предпринимательской деятельности более молодым поколениям.

Органам государственной власти необходимо определить приоритетные отрасли экономики, разработать долгосрочные программы поддержки для создания условий устойчивого развития сферы малого и среднего предпринимательства, с учетом подготовки необходимых специалистов для этого [4].

Библиографический список

1. Каберты Н. Г., Кочиева Ж. Г. Демографическая ситуация в Южной Осетии: факторы, прогнозы и основы механизма регулирования: монография. Ч. 2. Факторы и причины формирования и изменения демографического поведения населения Южной Осетии. Владикавказ: Северо-Осетинский гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2021. 171 с.

2. Курдюмов А. В., Паюсов А. А., Шеина Е. Г., Громова Н. С. Становление структурных особенностей малого предпринимательства в стратегических отраслях национальной экономики // Вопросы истории. 2022. № 12-2. С. 72–77.

3. Шеина Е. Г., Давлетбаева А. Р., Кабисова Т. К. Государственная поддержка самозанятости в условиях обеспечения устойчивого развития малого предпринимательства // Формирование финансово-инвестиционного механизма поддержки

субъектов малого предпринимательства в условиях внешних ограничений (на примере РФ и РЮО): материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Цхинвал, 1 октября 2022 г.) / под ред. Ж. Г. Кочиевой. Владикавказ: Северо-Осетинский гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2023. С. 32–40.

4. *Sheina E., Kochieva Ja.* Achieving sustainable development goals in the context of socially oriented government programs and national projects // E3S Web of Conferences. 2nd International Conference on Environmental Sustainability Management and Green Technologies (ESMGT 2023). 2023. Vol. 451. Article no. 01014.

И. В. Краковецкая, Н. А. Редчикова

*Национальный исследовательский Томский государственный университет,
г. Томск*

Эволюция маркетингового управления предприятием: концепции, модели и современные тенденции

Аннотация. Все больше предприятий внедряют принципы устойчивого развития в свою деятельность. Одним из этапов является использование концепции маркетинга устойчивости, которая реализуется на основе маркетинга 5.0. В статье анализируется эволюция концепций маркетинга, рассматриваются существующие модели и новые тенденции.

Ключевые слова: концепции маркетинга; маркетинг устойчивости; устойчивое развитие; модели маркетинга.

В условиях глобального изменения климата, ухудшения состояния окружающей среды, роста населения планеты формируются новые подходы, влияющие на функционирование общества и деятельность предприятий.

С одной стороны, жизнедеятельность человека ведет к изменению окружающей среды. Реализация Повестки дня в области устойчивого развития является реакцией на происходящие события, предоставляя странам уникальной возможности не только достичь поставленных целей и вернуть человеческую деятельность в безопасное пространство, но и внедрить социальные инновации для формирования новых условий жизни человека в будущем [3, р. 811].

С другой стороны, ухудшение состояния окружающей среды трансформирует поведение потребителей, формируя осознанное отношение к используемой продукции. Изменения в окружающей среде, влияющие на информированность, отношение и привычки потребителей, начинают учитываться бизнесом в своей деятельности, в том числе маркетинговой.

В научной литературе встречается точка зрения, что маркетинговая деятельность приводит к увеличению потребления и отходов при одновременном сокращении жизненного цикла продукта, таким образом,

влияя на причинение вреда окружающей среде [4, р. 1217]. Кроме того, во многих случаях выбор отдельных потребителей постоянно моделируется и ограничивается маркетологами и рынком. Используемые способы не всегда коррелируют с принципами устойчивого развития. Поэтому глобальные экологические проблемы не могут быть решены на основе индивидуальных предпочтений [2, р. 73–74].

В то же самое время нельзя не заметить, что под влиянием существующих тенденций в развитии общества происходит развитие концепции маркетинга. Трансформация маркетинговой деятельности начинает проявляться с середины 1990-х гг. путем развития соответствующих моделей маркетинга. Среди них авторами выделены модели по форматам и предложена следующая классификация [1, с. 196]:

- Маркетинг 1.0 — нацеленный на продукт;
- Маркетинг 2.0 — нацеленный на покупателя;
- Маркетинг 3. 0 — нацеленный на человеческие ценности;
- Маркетинг 4.0 — нацеленный на технологии и применение омни-канальности;
- Маркетинг 5.0 — нацеленный на устойчивое развитие.

Последняя модель связана с поиском подходов в деятельности бизнеса, которые бы учитывали глобальные вызовы, связанные не только с изменением состояния окружающей среды, поведением потребителей, но и с вопросами поколенческих разрывов, растущего неравенства в различных его формах, в том числе цифрового. Решение поставленных задач реализуется через применение концепции маркетинга устойчивости, направленной на достижение целей устойчивого развития и внедрение технологий, имеющих позитивное влияние и на потребителей, и на предприятия.

Сегодня мы говорим о маркетинге устойчивости, осознавая его ценность и необходимость, и видим изменения в стратегиях компаний, внедряющих принципы устойчивого развития в свою деятельность.

Несмотря на различные подходы, роль маркетинга в деятельности бизнеса до сих пор актуальна, так как он стимулирует к потреблению с целью удовлетворения потребностей. Предполагаем, что маркетинг будет способствовать развитию общества и бизнес-среды в дальнейшем, стимулируя желания людей и цели предприятий сегодня, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Библиографический список

1. Краковецкая И. В., Редчикова Н. А. Вектор на устойчивое развитие: эволюция маркетинга под влиянием современных трендов // Маркетинговые модели, практики и тренды: вызовы и перспективы региона Большой Евразии:

сб. материалов 1-й Евразийской конференции по маркетингу (ЕМС-2023) (Санкт-Петербург, 1–2 декабря 2023 г.) / под ред. О. У. Юлдашевой, Г. Л. Багиева, В. Г. Шубаевой. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. С. 194–200.

2. *Moisander J., Markkula A., Eräranta K.* Construction of consumer choice in the market: challenges for environmental policy // *International Journal of Consumer Studies*. 2010. Vol. 34, iss. 1. P. 73–79. DOI: 10.1111/j.1470-6431.2009.00821.x.

3. *Moore H. L.* Global Prosperity and Sustainable Development Goals // *Journal of International Development*. 2015. Vol. 27, iss. 6. P. 801–815. DOI: 10.1002/jid.3114.

4. *Sharma A. P.* Consumers' purchase behaviour and green marketing: A synthesis, review and agenda // *International Journal of Consumer Studies*. 2021. Vol. 45, iss. 6. P. 1217–1238. DOI: 10.1111/ijcs.12722.

И. С. Кудрявцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие системы спортивной реабилитации

Аннотация. В статье представлены направления формирования комплексной системы спортивной реабилитации. Выделены направления данного процесса как для спорта высоких достижений, так и для людей, занимающихся массовыми видами спорта.

Ключевые слова: спортивная реабилитация; спорт высоких достижений; система реабилитации; регион.

Задачи формирования региональной структуры спортивной реабилитации являются одними из актуальных для Свердловской области. Реабилитация спортсменов как часть медицинской науки начинает делать первые шаги, появляются медицинские организации, специализирующиеся на восстановительной медицине для спортсменов разного уровня.

Согласно литературе по спортивной медицине составлен рейтинг полезных для здоровья видов спорта: бег, ходьба, плавание, игровые виды спорта (теннис, волейбол). Но даже в этих «не травмоопасных» видах спортсмены могут получать травмы, чаще всего это различные травмы конечностей. По статистике количество травм у молодых спортсменов-баскетболистов самое большое и составляет 998 из 1 000 спортсменов в год, в гандболе — 814, волейболе — 548, футболе — 492, бейсболе — 387, бадминтоне — 204, настольном теннисе — 193 и большом теннисе — 147¹.

Формирование комплексной системы спортивной реабилитации требует реализацию следующих согласованных шагов.

¹ *Иванова Г. Е.* Медицинская реабилитация в России. Перспективы развития // *Вестник восстановительной медицины*. 2013. № 5. С. 3–8.

Во-первых, необходимо концептуальное описание системы спортивной и оздоровительной медицины в регионе. Необходимо учитывать, как общие направления развития медицины региона, так и специфику распространенности тех или иных видов спорта.

Во-вторых, необходимо создание региональной программы развития реабилитационной медицины с выделением конкретных проектов создания специализированных медицинских учреждений. Так же формируется комплексный план сотрудничества формируемых центров с существующими организациями восстановительной медицины.

В-третьих, необходимо формирование информационно-аналитической системы, включающей электронные паспорта здоровья спортсменов, цифровых платформ, поддерживающих функционирование реабилитационных центров, системы поддержки принятия решений в области реабилитационной медицины как на муниципальном, так и на региональном уровне.

В-четвертых, необходимо сформировать системы диспансеризации с применением современных компьютерных технологий оценки показателей вегетативной нервной системы, уровней физической работоспособности и выносливости, специальных тестовых систем по оценке отдельных показателей применительно к различным видам спорта.

В отличие от обычных людей после переломов, вывихов и растяжений, которым достаточно восстановить двигательные функции, реабилитация спортсменов после травм необходима для возврата к спортивной деятельности. Медико-спортивный реабилитационный процесс должен проходить в комплексе необходимых восстановительных мероприятий, которые будут проводиться лицами с соответствующими компетенциями, в строго определенные сроки их применения. Участвовать в этом процессе должны тренер-реабилитолог, врач, массажист, физиотерапевт, мануальный терапевт, психологи. Желательно, чтобы этот комплекс осуществлялся на базе специализированного медицинского учреждения.

Для решения этой проблемы необходимо разработать единую систему экспертно-реабилитационной диагностики, терминологии, подходов, организации и проведения реабилитации спортсменов, возможности проводить занятия в рамках индивидуальной программы реабилитации. Также желательно построить на территории региона врачебно-физкультурный диспансер, который будет оснащен современным инвентарем и оборудованием. Работать в нем будут высококвалифицированные специалисты спортивной медицины, работающие в области физической культуры и спорта. Реализовать современную систему восстановления спортсменов можно будет на базе данного диспансера.

Используя опыт мирового спортивного сообщества, необходимо составить комплексный алгоритм медико-спортивного реабилитационного процесса.

Также в тренировочном процессе спортсменов для снижения рисков травматизма зачастую требуются профилактически-реабилитационные меры, выполнение которых могли бы также взять специалисты лечебно-физкультурного диспансера. Спортсменам важно не только получить диагностику организма с использованием современного оборудования, но и получить профессиональные рекомендации по восстановлению после тренировок для недопущения физического и морального истощения организма.

Решение отмеченных задач лежит в плоскости развития спортивного менеджмента, который должен обеспечивать сохранение ресурса в лице профессиональных спортсменов, обеспечивающих достижение высоких результатов как на национальном, так и международном уровне.

I. A. Kulkova

Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, Ekaterinburg

S. Aliteesa

Ural State University of Economics, Ekaterinburg

Market development strategy implementation based on the consumer behavior characteristics studying: Uganda case study¹

Abstract. The article is devoted to the consumer behavior analysis using the characteristics of Uganda as an example. The element of novelty is the adaptation of a schematic representation of consumer behavior. Recommendations for implementing a market development strategy in Uganda are also provided.

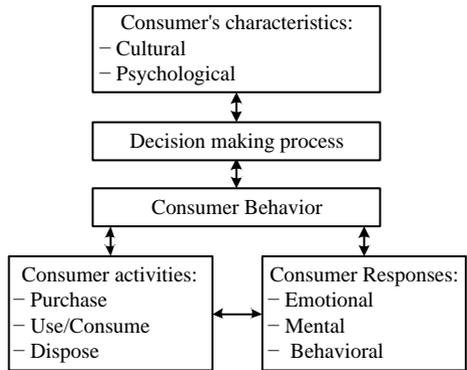
Keywords: consumer behavior; strategic management; market development strategy; national behavioral characteristics; consumer behavior management.

The study of consumer behavior is an important element of a company's strategic management. In a situation where, in accordance with the Ansoff matrix, a market development strategy is chosen, which means the company's entry into new markets with an existing product, analysis of consumer behavior in such new markets can ensure the success of the chosen strategy.

¹ The study was carried out in accordance with the state task of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2024–2026: «Mechanisms for regulating the economic behavior of the population in the context of structural changes».

Economics defines the consumer as is the entity that consumes goods or services in order to satisfy certain needs. According to Solomon [4], a consumer is a person who identifies a need or a wish, makes an acquisition and then uses the product. As for behavior, in recent decades it has become increasingly studied in economics and management, so that a whole scientific direction has emerged — behavioral economics [1].

The consumer’s behavior is made up of three areas: the characteristics of the consumer, the consumer’s decision-making process and consumer behaviour, as a result of interaction between the segments that precede it. The pillars on which consumer’s behavior characteristics according to most literature include consumer culture and psychological [3]. Other authors split consumer’s behavior into consumer activities and consumer’s answers [2]. We decided to combine these two approaches and describe the structure of consumer behavior in one scheme (Figure).



A graphical definition of consumer’s behavior¹

Uganda, officially the Republic of Uganda is a landlocked country in East Africa. As of 2023, it has a population of around 49.6 million, of which 8.5 million live in the capital and largest city of Kampala. The economy of Uganda has a great potential and appears poised for rapid growth and development. Uganda’s economy has rebounded, private consumption increased, while public investment was scaled back.

Consumer behavior in Uganda does not differ so much to any other country although has its own distinctive features. A qualitative analysis was conducted to assess how some factors impact on the behaviors of the consumers. When it comes to psychological factors, perception, attitudes and beliefs, de-

¹ Source: Compiled by the authors based on: [2, p. 1; 3, p. 8].

spite of age, class, culture and others; a feature of consumer behavior in Uganda is that consumers have more trust in goods imported from abroad, especially goods from Europe and other European countries, the USA compared to their counterparts from China, they think that the quality is better there. For example, the high price of medicines from Germany or the UK is explained not only by the fact that they are subject to additional duties as imports, but also because buyers believe that they are of high and of quality standards compared to the ones made by local pharmaceuticals or from India are also believed to be of sub standards. This attitude also implies to goods as the ones made locally are taken to be of bad and poor quality than imported ones.

Following this, there are social factors they highly influence consumer behaviors. Different social classes prefer different types of clothing, figs, household items, cars, as well as different types of entertainment and games, and different brands. For example, upper-class consumers prefer books and magazines, while subclass consumers prefer television. In Uganda there are also different classes of people although many of them especially in cities belong to the middle class and other bigger number in rural areas belongs to the lower class and so their behaviors in each sector differ. Uganda owing to the large number of communities, the culture is diverse. In Uganda, every culture or tribe have their own preferences and behaviors despite of age but still culture takes its power. In Uganda there is a major influence of cultural factors on consumer decision process as consumers live in a complex social and cultural environment. Recent covid epidemic cause impacts on consumer behavior not only to Uganda but worldwide. The epidemic led to rise of E-commerce much higher than before, thus shift in consumer behavior. Changing consumer behavior, especially among the younger demographic, is propelling the growth of E-commerce.

Uganda has witnessed a substantial increase in smartphone penetration, with a significant portion of the population owning and using smartphones. The ease of accessing the internet and e-commerce platforms through smartphones has encouraged consumers to opt for mobile shopping.

Consumers in Uganda are value-conscious. They actively seek discounts, deals, cheap staff and offers when shopping therefore businesses that provide competitive pricing, regular sales, and loyalty programs are more likely to attract and retain customers. Discounts and promotions appeal to Ugandan consumers for various reasons like increased purchasing power-discounts and promotions often leads to increased purchasing power. Consumers can afford more or higher-end products within their budget, leading to a sense of satisfaction and fulfillment, limited-time offers and exclusive promotions create a sense of urgency among consumers.

Fear of missing out drives impulsive purchases, promotions such as «buy one, get one free» or «buy now, pay later» appear to be very beneficial to consumers or create a perceived benefit in the minds of consumers. These strategies convince consumers that they are gaining more for what they spend.

For Uganda's businesses to improve consumer behavior towards their products, they must assess what consumers feel about their products/services, there's a need to start assessing consumer perceived value in order to improve on their product/service and deliver such value to their customers. The need is to examine perceived consumer value of made in Uganda product and how it relates to consumers. On addition to that the government of Uganda needs to support local businesses especially manufacturing factories by setting quality standards and make sure that they are followed during the entire process until the goods reach to the final consumers. If locally made goods or products have the same quality as the imported one, a consumer will be convinced to buy it due to the fact that locally made products are always cheaper than imported ones. Although import brings revenue to the country, limitation on the number of imports will give a chance for people to buy goods and products made within the country so long as they possess the expectable quality. Allowing to foreign companies to become «mergers» will help to increase on quality of goods to growing countries like Uganda and local companies can achieve experience and knowledge from them hence development of the economy as well as improving and giving consumers goods or products that suits their satisfactions.

Lastly, a need to advertisements is necessary, the more the consumers get aware of a certain product the higher the chances of buying it. Social media platforms are more commonly used in urban Uganda, while in rural areas, residents only receive information about a certain product through radio or television, especially the elderly population; such information is incomplete. They also have a belief that goods or products must be got from the capital cities. Therefore, a lot of efforts must be put in advertisements so that people are well informed. Internet is also very expensive in the country, monthly costs for limited internet is up to \$100. As at present the power of social media is dominating over televisions, this means that the percentage that can't have access to unlimited internet can't get enough information regarding updates and the world trending business «less informative». This means the biggest percentage of consumers will not be aware of what's going on thus consumer behavior must be well researched, studied and assessed in order to make the consumers aware and this also helps the marketers to understand and reach out to their targeted consumers and their segmentations. Localization ensures that business sectors let it be e-commerce is culturally relevant. Adapting the language, content, and visuals to resonate with Ugandan culture creates

a sense of familiarity and comfort, appealing to consumers. A personalized and localized shopping experience also fosters brand loyalty. Personalization enhances the user experience by providing tailored recommendations, promotions, and content based on the user's behavior, preferences, and past interactions. This level of customization makes the shopping journey more enjoyable and efficient. Personalization leads to higher conversion rates. Tailored recommendations and promotions based on a consumer's behavior and preferences encourage them to make purchases, driving revenue for E-commerce businesses. Localized content and personalized experiences lead to increased engagement. Consumers are more likely to interact with a platform that speaks to them in their native language and understands their unique needs and preferences, their cultural context. This trust translates into higher engagement, more significant interactions, and ultimately, increased sales. There are also linguistic differences between social classes. When creating advertising, it is imperative to take into account the peculiarities of the language of the social class to which it is directed.

Thus, personal factors have a significant impact on consumer purchasing behavior, which has distinctive features in each country. Consumers do not always have truthful, but well-established stereotypes of behavior that must be used in the company entering new markets process if it chooses a market development strategy according to the Ansoff matrix.

To successfully enter the market and increase sales in Uganda, it is recommended that companies, manufacturers and marketers begin by understanding the personal factors of consumer behavior, and use their behavior to improve the effectiveness of their business. Currently, the retail industry in Uganda is experiencing poor development of marketing orientation. The target markets have not been sufficiently studied, there is a poor variety of products, a low level of service, and a lack of a special store atmosphere. Therefore, decisions about prices, communications, and location that correspond to the characteristics of consumer behavior will contribute to the success of the retailer.

References

1. *Морданов М. А., Осокин И. Ю.* Исследование содержания поведенческой экономики и ее «парадоксов» в процессе принятия решений современным индивидом // *Human Progress*. 2021. Т. 7, вып. 2. С. 9. DOI: 10.34709/IM.172.9.

2. *Hoyer W. D., MacInnis D. J.* *Consumer Behaviour*. Ohio: South-Western, 2008. 493 p.

3. *Kardes F. R., Cronley M. L., Cline Th. W.* *Consumer behavior*. South-Western, Cengage Learning, 2011. 421 p.

4. *Solomon M. R.* *Consumer behavior: Buying, having, and being*. London: Prentice Hall, 2015. 582 p.

Основные тенденции рынка продаж трубной продукции

Аннотация. Статья представляет результаты исследования тенденций рынка продаж трубной продукции, включая такие аспекты, как емкость рынка, основные факторы и тенденции развития. Сделан вывод о перспективности развития продаж соединительных деталей трубопровода и важности развития компетенций работников отрасли.

Ключевые слова: трубная продукция; соединительные детали трубопровода; емкость рынка; тенденции развития.

На развитие рынка соединительных деталей трубопровода оказывает влияние огромное количество факторов, например, экономическая ситуация, финансирование программ по строительству и модернизации магистральных нефте- и газопроводов, а также цены на нефть и газ [2].

Данный рынок является стабильным, так как спрос на детали трубопроводов увеличивается с каждым годом. Тенденции развития в отрасли диктуют новые требования у потребителей к изготавливаемой продукции. Производители вынуждены оперативно реагировать на новые требования регулярно совершенствуя продукцию и поддерживать свой статус на рынке.

На территории Российской Федерации активно развита продажа и транспортировка газонефтяной продукции, а также из-за активного роста городов востребованность в трубопроводах, что в свою очередь создает благоприятную среду для производителей соединительных деталей трубопровода [1].

Рынок соединительных деталей трубопровода в России является конкурентным и динамичным. Данный рынок включает как крупные мировые компании, так и местных производителей, и поставщиков. Крупные мировые компании имеют более широкий ассортимент продукции и более развернутую дистрибьюторскую сеть, что делает их конкурентоспособными на рынке. Однако местные производители и поставщики могут предлагать более гибкие цены и условия сотрудничества.

Сравнительный анализ конкурентов на рынке соединительных деталей трубопровода (СДТ) в России также включает в себя оценку качества продукции, ценовой политики, репутации бренда и технической поддержки. Также необходимо учитывать специфические требования российского рынка и соответствие продукции местным стандартам и сертификации.

Инновации и новые технологии играют важную роль на рынке соединительных деталей трубопроводов в России, так как они могут вли-

ять на конкурентоспособность компаний и их способность удовлетворять потребности клиентов.

С развитием городов спрос на продукцию СДТ постоянно растет. Данная тенденция роста связана с постоянным совершенствованием систем водопроводов, строительством домов и созданием новых потоков. Для оценки способностей покупателей приобрести товар, необходимо рассчитать емкость рынка.

Оценка емкости рынка соединительных деталей трубопровода в России может быть сложной задачей из-за разнообразия компаний и поставщиков на рынке, так же в силу очень широкого сортамента выпускаемой продукции. Официальных данных по выпуску данного вида продукции нет. По статистическим данным от основного производства стальных труб, соединительные детали трубопровода составляют 15 %. Таким образом можно провести подсчет. В период 2020–2023 г. средние цены производителей на трубы стальные бесшовные для нефте- и газопроводов выросли на 25,9 %, с 67 699,3 р./т, до 85 206,8 р./т. Наибольшее увеличение средних цен производителей наблюдалось в 2022 г., тогда темп прироста составил 15,1 %. В 2022 г. в России было произведено 12 868 147,2 т труб, профилей пустотелых и их фитингов стальных.

В результате расчетов мы выяснили что емкость рынка трубной продукции за 2022 г. составила более 1 трлн р. По данным Росстата с начала 2023 г. предприятия РФ выпустили 2,31 млн т этой продукции, что тоже выше прошлогоднего показателя на 11,7 %. В свою очередь средняя цена производителей на трубы стальные бесшовные для нефте- и газопроводов в 2023 г. выросла за этот год на 5 % к уровню прошлого года и составила 89 467,14 р. Исходя из этих данных ожидается рост емкости рынка трубной продукции на конец 2024 г. Емкость рынка соединительных деталей за 2022 г. составила порядка 165 млрд.

Полученные данные позволяют утверждать, что рынок СДТ является стабильным, перспективным с хорошими темпами роста. Конкуренция на данном рынке всегда будет актуальным вопросом для производителей. Чтобы бизнес приносил прибыль необходимо своевременно реагировать на любые изменения и тенденции на рынке. Разработка конкурентной стратегии является одним из главных инструментов борьбы за лидирующие позиции.

Таким образом, в данной статье представлены краткие результаты исследования рынка продаж соединительных деталей трубопровода. Рынок имеет большой потенциал для роста, особенно в связи с увеличением спроса на трубы в различных отраслях промышленности, основными факторами, влияющими на рынок, являются изменение спроса на

трубы различных диаметров и материалов, а также конкуренция между производителями. Для успешного развития на рынке необходимо постоянно следить за новыми технологиями и материалами, а также учитывать изменения в потребностях клиентов.

Библиографический список

1. *Афанасьева О. В., Бакулина А. А., Коркунов С. Б.* Обзор российского рынка трубопроводной арматуры и приводов в 2020 году // Арматуростроение. 2021. № 2 (131). С. 28.

2. *Управленческий* инструментарий социально-экономической трансформации: монография / под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с.

А. С. Малявина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Использование цифровой информации в цепочке создания ценности

Аннотация. В условиях цифровой экономики организациям необходимо принимать управленческие решения по развитию цифровых технологий в своей сфере деятельности. Автором сделан вывод, что применение элементов цифровизации в цепочке создания ценности способствует сохранению и усилению позиций организации на рынке.

Ключевые слова: цепочка создания ценности; цифровизация; информационные технологии.

В современном мире цифровизация бизнеса становится все более актуальной, предоставляя предприятиям ряд преимуществ: адаптация к поведению потребителей (цифровые каналы позволяют бизнесу взаимодействовать с клиентами, предоставляя удобные и персонализированные услуги; глобальная конкуренция (цифровые технологии стирают границы, позволяя компаниям конкурировать на мировом рынке); эффективность и экономия средств (автоматизация и оптимизация процессов сокращают расходы и повышают производительность); инновации и рост (цифровизация открывает возможности для создания новых продуктов и услуг, отвечающих потребностям современных клиентов); устойчивость и соответствие нормам (цифровые практики снижают экологическое воздействие и обеспечивают соответствие требованиям в области данных и кибербезопасности) [3].

Таким образом, цифровизация бизнеса становится необходимой для предприятий, стремящихся преуспеть в современной цифровой среде и удовлетворять постоянно меняющиеся потребности рынка. В связи с этим, возникает проблема грамотного включения процесса цифровизации в деятельность организации.

На примере одного из элементов цепочки создания ценности торговой организации ООО «Туплекс» рассмотрим, как преобразуются бизнес-процессы в цифровой вид и проанализируем, как цифровизация влияет на автоматизацию и скорость реализации цепочки создания ценности.

Цепочка создания ценности представляет собой последовательный поток создания продукта или услуги от первоначального сырья до его конечной формы, когда он попадает в руки потребителя. Каждое звено цепочки добавляет определенную ценность продукту или услуге, а сумма этих вкладов составляет общую ценность, воспринимаемую клиентом [1].

Цепочка создания ценности торговой организации включает в себя следующие этапы: 1 — анализ рынка; 2 — закупка товаров; 3 — хранение товара; 4 — продажа; 5 — послепродажное обслуживание.

В данной цепочке бизнес-процесс «продажа» — один из важнейших этапов в цепочке создания ценности торговой организации, потому что они: усиливают доверие (эффективные продажи укрепляют доверие и лояльность клиентов); выстраивают взаимосвязь компании с клиентами и выявляют потребности этих клиентов; дифференцируют от конкурентов (продажи позволяют организации выделить уникальные преимущества своих продуктов или услуг); являются основным источником дохода организации [2].

На этапе продаж перед менеджментом организации стоят следующие задачи: контроль за выполнением плана по продажам; открытие и закрытие смены; обучение нового персонала принятым в компании стандартам обслуживания; контроль за выполнением персоналом принятым в компании стандартам обслуживания; контроль корректности проведения кассовых операций; организация эффективной работы продавцов.

Рассмотрим возможность автоматизации подпроцесса «Обучение нового персонала принятым в компании стандартам обслуживания».

На текущий момент в компании стажировка продавца длится три месяца, на протяжении которых администратор подготавливает сотрудника. За это время продавец обретает навыки для бесперебойной самостоятельной работы в торговом филиале (учится грамотно реализовывать все процессы этапа продаж). Администратор при обучении уделяет внимание каждому этапу процесса продаж, так как нехватка квалификационных навыков продавца в одном из этапов может привести к не результативности реализации всей цепочки.

Оцифровка данного процесса возможна с использованием видеоплатформы «TrueConf» (на текущий момент данная платформа используется в компании для проведения онлайн-переговоров с поставщиками,

подрядчика, клиентами, а также для размещения графика работы сотрудников, основных позиций товаров на складе и другого) и корпоративной обучающей платформы «Онлайн университет», которая уже существует в компании. Данные инструменты помогут сократить срок обучения нового персонала.

В рамках обучения, на платформе «TrueConf» новому продавцу необходимо будет пройти несколько онлайн-тренингов, спикерами на которых будут выступать специально обученные сотрудники и приглашенные эксперты.

На платформе «Онлайн университет» будет размещаться обучающий теоретический материал от администратора, приглашенных коучев, высшего менеджмента организации. Материалам для изучения будет предоставляться как в формате видео, так и текста с параллельным закреплением материала в интерактивной форме (тестовые вопросы, вопросы на соотнесение и др.). По завершении прохождения темы продавцу, проходящему обучение, необходимо будет пройти тест, по результатам которого он либо пройдет к обучению следующей темы, либо система выведет информацию о необходимости повторного изучения того или иного аспекта пройденной темы и повторного прохождения теста.

По итогу прохождения сотрудником обучения менеджер филиала принимает решение об аттестации продавца. Таким образом, посредством внедрения на этапе «Обучение нового персонала принятым в компании стандартам обслуживания» цифровизации, компания сможет: «разгрузить» менеджера и предоставить ему больше времени для выполнения своих основных должностных обязанностей путем уменьшения времени необходимого для обучения нового сотрудника; на основе среза знаний сотрудников в индивидуальном порядке обозначать зоны роста конкретного продавца; уменьшить срок обучения новых продавцов.

Таким образом, было проанализировано как цифровизация способствует сокращению и упрощению процесса обучения новых сотрудников отдела продаж. Были приведены варианты цифровых инструментов, которые способствуют выходу компании на новый уровень. По итогу можно прийти к выводу, что цифровизация бизнеса подразумевает под собой, как и внедрение новых информационных технологий, так и трансформацию реализуемой в компании цифровой модели и пересмотр взаимоотношений между рядовыми сотрудниками компании и менеджментом организации.

Библиографический список

1. Дементьев В. Е. Цепочки создания ценности в условиях цифровизации экономики // Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития: сб. тези-

сов докл. нац. науч.-практ. конф.: в 2 т. (Москва, 22–23 октября 2020 г.). М.: Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова, 2020. Т. 1. С. 100–103.

2. *Капустина Л. М., Левченко К. Р.* Управление конкурентоспособностью продовольственных розничных торговых сетей // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы VIII Междунар. науч. конф. (Донецк, 25–27 октября 2023 г.). Донецк: Донецкий гос. ун-т, 2023. С. 257–259.

3. *Обухова А. С., Черных Я. В.* Цифровые платформы и их роль в инновационном развитии экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 1. С. 58–67.

М. П. Мишкова

*Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь*

Тенденции развития цифровой экономики Беларуси

Аннотация. В статье рассматриваются основные тенденции и направления развития цифровой экономики, а также факторы, влияющие на ее формирование и трансформацию. Автором анализируется процесс цифровой трансформации, который предполагает изменение бизнес-моделей, продуктов, услуг и процессов с помощью цифровых технологий для создания новой ценности для клиентов и конкурентных преимуществ для предприятий. Рассмотрены направления развития цифровой экономики страны в ближайшей перспективе.

Ключевые слова: цифровая экономика; информационные технологии; цифровая трансформация.

Цифровизация современной экономики ставит перед государствами и предприятиями новые вызовы и задачи в области обеспечения экономической безопасности. В условиях быстро меняющейся цифровой среды необходимо разрабатывать эффективные методы и стратегии, которые позволят минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие. Развитие информационных технологий является одним из важнейших факторов экономического роста и конкурентоспособности в современном мире и в Республике Беларусь, в частности. Они способствуют повышению производительности труда, инновационности, качества жизни и социальной интеграции, однако их развитие предъясняет новые вызовы и риски для экономической безопасности, защиты окружающей среды и международного сотрудничества [1]. В этой связи необходимо анализировать основные тенденции и перспективы развития информационных технологий на современном экономическом этапе, а также определять приоритетные направления государственной политики в данной области.

Цифровая трансформация требует от организаций адаптации к быстро меняющемуся рынку и потребностям потребителей, а также

развития новых компетенций и культуры. Использование информационных технологий имеет решающее значение для повышения уровня жизни граждан и конкурентоспособности национальной экономики. На наш взгляд, цифровизация экономики требует пяти взаимосвязанных элементов: человека, трудового коллектива, предприятия, сетевых структур и глобального цифрового сообщества. Эти элементы образуют так называемую цифровую экосистему, которая представляет собой совокупность людей, процессов, технологий и организаций, взаимодействующих на основе цифровых платформ и данных, созданию новых возможностей для инноваций, сотрудничества, обучения и развития.

Можно выделить ряд направлений развития цифровой экономики, таких как повышение роли информационных технологий в обеспечении темпов роста глобальной экономики, интенсивный рост количества пользователей Интернетом и социальными сетями, возникновение новых моделей взаимодействия потребителей и предприятий, постепенное уменьшение доли стоимости оборудования в общем объеме рынка информационных технологий, опережающий рост услуг по отношению к сегменту программного обеспечения, перемещение бизнеса из рынков развитых стран в страны с низкой стоимостью труда. Эти тенденции отражают процесс цифровой трансформации, который означает изменение бизнес-моделей, продуктов, услуг и процессов с помощью цифровых технологий для создания новой ценности для клиентов и конкурентных преимуществ для предприятий¹.

Цифровая трансформация требует развития новых компетенций и культуры. На вопрос какие направления в цифровой экономике будут существенно изменять глобальную экономику в ближайшее десятилетие нет однозначного ответа, так как каждое из них имеет свои особенности и потенциал.

Можно выделить несколько ключевых факторов, которые будут определять будущее цифровой экономики:

1) ускорение развития искусственного интеллекта и машинного обучения, которые позволяют автоматизировать и оптимизировать различные процессы, а также создавать новые продукты и услуги, основанные на анализе больших данных и поведения пользователей;

2) расширение применения облачных технологий и Интернета вещей, которые обеспечивают доступность, мобильность, масштабируемость и безопасность информационных ресурсов, а также позволяют собирать, хранить и обрабатывать огромные объемы данных с различных устройств и сенсоров;

¹ *Цифровая конкурентоспособность стран.* URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 04.05.2024).

3) развитие кибербезопасности и защиты персональных данных, которые являются важными условиями для доверия и лояльности потребителей, а также для соблюдения законодательных норм и стандартов в разных странах;

4) интеграция цифровых технологий в различные отрасли экономики, такие как здравоохранение, образование, финансы, туризм, сельское хозяйство и другие, которые могут получить значительные преимущества от повышения эффективности, качества и доступности своих продуктов и услуг;

5) формирование новых цифровых компетенций и культуры у людей, которые должны быть готовы к постоянному обучению, адаптации и сотрудничеству в условиях цифровой экономики.

Разработанная Концепция Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 г. содержит специальный раздел, в котором приведены основные составляющие цифровизации экономики [3]. Особое внимание в Концепции уделено развитию сетевой инфраструктуры, предполагается формирование рынка услуг по обработке больших массивов информации на базе республиканской платформы, действующей на основе технологий облачных вычислений, на которой будут размещаться программно-технические средства, информационные ресурсы и системы государственных органов и организаций. Реализация намеченных в Концепции мер позволит повысить долю экспорта услуг сектора ИКТ в общем объеме экспорта услуг до 25 % в 2035 г. Принятые документы дают серьезные конкурентные преимущества стране в создании цифровой экономики¹.

Тенденции развития цифровой экономики в Беларуси до 2035 г. представляют собой важную область исследования, которая оказывает влияние на экономическое развитие страны.

В рамках Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 г., заслуживают внимания такие аспекты как: внедрение информационных технологий во всех сферах экономики; привлечение инвестиций и развитие инновационных продуктов и услуг; развитие промышленности, энергетики, сельского хозяйства, строительства и туризма с учетом цифровых технологий; поддержка стартапов, создание инновационных кластеров и развитие цифровой инфраструктуры; подготовка кадров с цифровыми компетенциями и развитие системы образования для поддержки цифровой трансформации. Большое значение также имеет сотрудничество с международными партнерами,

¹ Концепция Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года. URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/Kontseptsijana-sajt.pdf> (дата обращения: 04.05.2024).

обмен опытом и передача лучших практик в области цифровой экономики [2].

Цифровизация экономики требует новых подходов к обеспечению экономической безопасности. Методы, ориентированные на защиту информационных ресурсов и развитие кибербезопасности, становятся все более актуальными. Совместные усилия Союзного государства Беларуси и России помогут обеспечить устойчивое развитие в условиях цифровой трансформации. Цифровая трансформация означает изменение бизнес-моделей, продуктов, услуг и процессов с помощью цифровых технологий для создания новой ценности для клиентов и конкурентных преимуществ, она требует от организаций адаптации к быстро меняющемуся рынку и потребностям потребителей, а также развития новых компетенций и культуры. Важно учитывать, что успешное развитие цифровой экономики требует совместных усилий государства, бизнеса, образования и общества в целом. При правильной стратегии и реализации мероприятий, Республика Беларусь может достичь устойчивого и инновационного развития в цифровой эпохе.

Библиографический список

1. Головенчик Г. Г. Рейтинговый анализ уровня цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС и ЕС // Цифровая трансформация. 2018. № 2. С. 5–18.
2. Куган С. Ф., Мишкова М. П. Информационные технологии и перспективы их развития в национальной экономике Беларуси // Вычислительные методы, модели и образовательные технологии: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Брест, 21 октября 2016 г.) / под общ. ред. О. В. Матысика. Брест: БрГУ, 2016. С. 135–136.
3. Мишкова М. П. Аспекты повышения конкурентоспособности предприятий // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов: сб. материалов XII Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 15 марта 2018 г.). Минск: Белорус. нац. техн. ун-т, 2018. С. 425.

Разработка программы маркетинга как один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности организации

Аннотация. Желая стать более успешной на рынке, каждая компания стремится дистанцироваться от конкурентов, предложить потребителю оптимальный выбор товаров. В статье обосновывается необходимость маркетингового планирования, постоянного мониторинга изменения потребительских предпочтений.

Ключевые слова: программа маркетинга; конкурентоспособность; целевая аудитория; импортозамещение.

В условиях жесткой конкуренции, компания обязана заниматься вопросами совершенствования своей деятельности. Планирование маркетинговой деятельности, использование современных инструментов маркетинга, становится обязательным этапом при разработке стратегического плана развития предприятия. С целью дальнейшего улучшения состояния предприятия на рынке, формирования положительного имиджа, максимального удовлетворения требований целевой аудитории, формируется маркетинговая программа развития организации.

«Маркетинговая программа — это документ, излагающий, обосновывающий и детализирующий маркетинговые цели и маркетинговые планы компании. Маркетинговая программа — итог проделанной работы отдела или службы маркетинга и в то же время задел на будущее»¹.

Маркетинговая программа разрабатывается с определенной периодичностью, чаще всего — один раз в год. Но сроки разработки очередной маркетинговой программы могут варьироваться в зависимости от изменения конъюнктуры рынка, расширения продуктового портфеля компании, а также расширения территориального охвата рынка. Некоторые компании предпочитают разрабатывать стратегическое планирование в рамках трех лет или полугодий, а поскольку маркетинговая программа тесно связана со стратегическим планированием, она напрямую коррелирует по временным отрезкам с ним. Программа маркетинга составляется на основе результатов комплексных маркетинговых исследований и детальной оценки собственных возможностей предприятия. «К задачам маркетинговой программы относятся:

- анализ конъюнктуры рынка;
- анализ конкурентоспособности производимой продукции и направления совершенствование товарного ассортимента;

¹ *Афанасьев М. П.* Маркетинг: стратегия и практика фирмы: учеб. пособие. М.: Финстатинформ, 2014. 120 с.

- анализ конкурентов, выбор целевого рынка и конечного потребителя с учетом их требований и потребностей в продукции;
- сопоставление издержек производства, цены и прибыли по конкретному продукту, увеличение объемов продаж»¹.

Объем рынка программного обеспечения в России в 2023 г. составлял 2,2 трлн р. «Уход иностранных компаний оставил без технической поддержки каждую вторую компанию, но при этом высвободился рынок объемом 600–800 млрд р.»², что обеспечило рынку отечественного программного обеспечения невероятный подъем. Этому способствовала проводимая государством политика импортозамещения, а также государственная поддержка рынка ИТ-технологий. Более 50 % крупных и средних российских компаний, начали разработку собственного программного обеспечения. Поначалу решения создавались для внутреннего потребления, но постепенно зона внедрения новых программных продуктов значительно увеличилась. Например, «дочерняя структура «Росатома» «Росатом — Цифровые решения» разработала порядка 70 разнородных цифровых продуктов для разных отраслей российской промышленности»³.

«Свердловская область является одним из лидеров в стране по реализации проектов в сфере информационных технологий. Предприятия региона реализуют 1 700 ИТ-проектов каждый год и поставляют в 72 страны мира свои программные продукты»⁴.

Предприятия крупного бизнеса всегда имеют собственные службы маркетинга, но предприятия малого бизнеса по ряду причин, не всегда могут уделяет вопросам совершенствования маркетинговой деятельности достаточное внимание. Заказчики, зачастую, не доверяют небольшим фирмам, предпочитая размещать заказы в крупных ИТ компаниях. Рассмотрим, как внедрение программы маркетинга на предприятия малого бизнеса повышает его конкурентоспособность на рынке.

В качестве объекта исследования, выбрана ИТ-компания ООО «Решение для бизнеса», которая специализируется на продаже и внедрении программных продуктов «1С», «Сбис», «Битрикс», а также подключении торгового оборудования. Компания является официальным серти-

¹ *Афанасьев М. П.* Маркетинг: стратегия и практика фирмы: учеб. пособие. М.: Финстатинформ, 2014. 120 с.

² *Свердловская область вошла в тройку лидеров по развитию ИТ технологий в России.* URL: <https://tagilcity.ru/news/2023-07-25/sverdlovskaya-oblast-voshla-v-troyku-liderov-po-razvitiyu-it-otrasli-v-rossii-2990692> (дата обращения: 06.05.2024).

³ *Каким будет Российский рынок ИТ в 2024 году.* URL: http://aoc.ural.ru /action/novosti_otrasli/news-1570.html (дата обращения: 04.05.2024).

⁴ *Свердловская область вошла в тройку лидеров по развитию ИТ технологий в России.* URL: <https://tagilcity.ru/news/2023-07-25/sverdlovskaya-oblast-voshla-v-troyku-liderov-po-razvitiyu-it-otrasli-v-rossii-2990692> (дата обращения: 06.05.2024).

фицированным партнером «Фирмы 1С», данный статус обозначает возможность компании обеспечить квалифицированное распространение, установку, настройку, внедрение и сопровождение системы программ «1С:Предприятие»¹. Основной вид деятельности предприятия — продажа, внедрение и создание программных продуктов. В продуктовую линейку филиала компании входит более 10 различных программных продуктов, которые соответствуют международным стандартам, имеют необходимые ГОСТы и сертификации. Помимо работы с программами 1С, «Решение для бизнеса» внедряет и разрабатывает собственные отраслевые решения: БИТ.Строительство, БИТ.ФИНАНС, БИТ.WMS, БИТ.Медицина, БИТ.Управление Маркетплейсами и т. д.²

Рынок IT-услуг в Екатеринбурге огромен и насчитывает более 200 компаний. Но исследуемая компания является представителем малого бизнеса, поэтому в качестве прямых конкурентов были определены лидеры данной ниши, компании, имеющие официальные сертификаты и лидеры статусов «Фирмы 1С» на рынке г. Екатеринбурга: «Прайм 1С», «1С-РИЦ».

С помощью методов SWOT-анализа, построения многоугольника конкурентоспособности, ABC-анализа продуктового портфеля компании и анализа целевой аудитории была проанализирована хозяйственная деятельность компании. В ходе проведения маркетингового исследования было выяснено, что одними из недостатков компании являются ее слабая известность и небольшая доля рынка. Опрос целевой аудитории показал, что потенциальному заказчику крайне важен временной опыт предприятия в выбранной сфере деятельности, репутация компании, максимально полная информация о компании, «наличие подтвержденных сертификатов и статусов от 1С, на скорость обслуживания, дополнительные услуги при внедрении программных продуктов или на рентабельные кейсы компании»³.

По результатам маркетинговых исследований, предприятию было рекомендовано разработать программу маркетинга, применение которой могло бы позволить добиться увеличения объемов продаж. Предлагаемая программа маркетинга включала в себя внедрение следующих мероприятий:

- семинары и вебинары;
- партнерство с бизнес-сообществами;

¹ СПАРК ООО «Решения для бизнеса». URL: <https://spark-interfax.ru/sverdlovskaya-oblast-ekaterinburg/ooo-resheniya-dlya-biznesa-inn-6671048731-ogrn-1169658081031> (дата обращения: 06.05.2024).

² Первый Бит / Официальный сайт IT-компании. URL: <https://burg.1cbit.ru> (дата обращения: 04.05.2024).

³ Там же.

- генерация полезного контента (статьи и кейсы для СМИ);
- усиление наружной рекламы.

И если обеспечить исполнение рекомендаций, предложенных в данной программе маркетинга, то велика вероятность того, что изменится текущее положение предприятия, появятся новые заказчики и компания сможет повысить свою конкурентоспособность на рынке.

О. М. Никитина

*Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург;
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург*

Развитие поглощающей способности университета: роль цифровых технологий

Аннотация. В деятельности университета ключевой остается проблема присвоения из внешней среды, трансформации и использования знаний. Статья посвящена изучению влияния цифровых технологий на развитие различных элементов поглощающей способности университета.

Ключевые слова: управление знаниями; поглощающая способность; университет; цифровые технологии; цифровизация.

Основоположники концепции поглощающей способности У. Коэн и Д. Левингаль трактуют ее как фундаментальный процесс обучения организации, основанный на ее способности идентифицировать, ассимилировать и использовать знания из окружающей среды [6].

Более поздние работы уточняют феномен поглощающей способности как набор организационных рутин и процессов, с помощью которых происходит: 1) выявление новых потенциальных ценных знаний из внешней среды посредством обучения их использованию; 2) усвоение новых знаний с помощью их трансформации; 3) использование поглощенных знаний для создания новых или получения экономических эффектов [11].

В работе [8] выделено два типа рутин: механизмы координации и механизмы социализации. Механизмы координации повышают потенциальную поглощающую способность, а механизмы социализации укрепляют ее существующий уровень.

В формировании и поддержании таких рутин (механизмов) принципиально важную роль играют цифровые технологии. Цифровизация привела к трансформации форм взаимодействий между людьми, структуры рабочего времени, к замене бизнес-процессов, исполняемых работниками, на информационные системы и технологии [10]. Эти изменения повлекли за собой смену в мотивации, жизненных приоритетов

работников, отношении их к труду. Фактически выстраивается новая система управления на основе коммуникации людей и умных машин [12].

Остановимся подробнее на вопросах цифровизации в формировании механизмов развития поглощающей способности университета.

Под цифровой трансформацией подразумеваются качественные изменения в бизнес-моделях в результате внедрения цифровых технологий, которые обуславливают появление новых экономических эффектов. Цифровая трансформация университета предполагает системное обновление сути образовательных программ, организационных форм и методов учебной работы, оценивания образовательных результатов, направленное на подготовку обучающихся [5].

Кроме того, как отмечают Л. М. Андрухина и соавторы [1], цифровизация образования дает колоссальное ускорение поиска и возможностей переработки информации, возможность использования в образовательных целях информационных ресурсов как отдельной страны, так и всей планеты, возможность преодолеть пространственные, временные и культурные барьеры в коммуникации, несоизмеримо возрастающие масштабы и возможности участия в совместной творческой деятельности любого человека, имеющего доступ к современным цифровым технологиям. Именно указанные преимущества позволяют развивать уровень поглощающей способности университета.

Детализируем применение различных цифровых технологий, описанных в работе [2], для развития конкретных элементов поглощающей способности (см. таблицу).

Направления использования цифровых технологий для развития поглощающей способности

Цифровые технологии	Сущность	Влияние на элемент поглощающей способности
1. Большие данные	Технологии сбора, обработки и хранения больших массивов информации, характеризующихся значительной скоростью изменений	Усвоение
2. Искусственный интеллект	Программное обеспечение, способное с определенной степенью автономности воспринимать информацию, обучаться и принимать решения на основе анализа больших данных, в том числе имитируя человеческое поведение	Приобретение. Усвоение. Трансформация
3. Технологии блокчейн	Протоколы децентрализованного хранения и обработки транзакций, структурированных в виде последовательности связанных блоков без возможности их последующего изменения	Усвоение. Использование. Трансформация
4. Квантовые технологии	Технологии создания вычислительных систем, позволяющие радикально изменить способы передачи и обработки больших данных	Усвоение

Цифровые технологии	Сущность	Влияние на элемент поглощающей способности
5. Новые производственные технологии	<p>Аддитивные технологии — технологии создания трехмерных объектов на основе их цифровых моделей («двойников»), позволяющие изготавливать сложные изделия;</p> <p>суперкомпьютерные технологии — технологии, обеспечивающие высокопроизводительные вычисления;</p> <p>компьютерный инжиниринг — технологии цифрового моделирования и проектирования объектов;</p> <p>промышленный Интернет — сети передачи данных, объединяющие устройства и оборудование и способные взаимодействовать между собой и (или) с внешней средой без вмешательства человека;</p> <p>сенсорика — технологии создания устройств, собирающих и передающих информацию о состоянии окружающей среды посредством сетей передачи данных</p>	Трансформация. Использование
6. Технологии беспроводной связи	5G-технологии	Приобретение. Усвоение
7. Технологии виртуальной и дополненной реальности	<p>Технологии виртуальной реальности — технологии компьютерного моделирования трехмерного пространства, за счет чего индивидuum взаимодействует с виртуальной средой;</p> <p>технологии дополненной реальности — технологии визуализации, основанные на добавлении информации или визуальных эффектов в физический мир</p>	Трансформация. Использование

Примечание. Приобретение (acquisition) — способность распознавать, оценивать и приобретать внешние знания, крайне важные для деятельности фирмы. Усвоение (assimilation) — способность фирмы поглощать внешние знания. Трансформация (transformation) — способность фирмы развивать организационные рутинные, облегчающие комбинацию существующих знаний с только что приобретенными и усвоенными знаниями. Использование (exploitation) — способность фирмы применять новые внешние знания в коммерческих целях для достижения организационных задач [7].

В современном мире процесс ведения образовательной деятельности становится все более разнообразным, создаются новые услуги, технологии и институциональные формы. Эта тенденция носит глобальный характер и провоцирует дискуссию о появлении комплексных образовательных экосистем [9, p. 93].

Главное отличие таких цифровых образовательных экосистем от прежних традиционных университетов является свойство комплементарности. Комплементарность подразумевает наличие, поддержание

и формирование новых ко-специализированных активов в процессе создания ценностей. Примером универсальной комплементарности в образовании служат такие решения, как LMS-платформы (learning management system), которые предполагают новые способы «доставки» образовательных услуг до обучающихся: арт-резиденции, кейс-чемпионаты, живые лаборатории (living labs).

Вместе с тем, расширение цифровых технологий изменяет бизнес-среду, но результативность применения зависит от исходной готовности компаний к вводу таких технологий [4, с. 143]. Среди главных проблем, которые препятствуют трансформации традиционной бизнес-модели в образовательную экосистему, снижая потенциальный уровень ее поглощающей способности, выступают: отсутствие программного и аппаратного обеспечения, способного поддерживать цифровые технологии; потребности в технических специалистах, программистах и специалистах по кибербезопасности; вопросы соблюдения прав интеллектуальной собственности и безопасности данных; повышение цифровой грамотности научно-педагогических работников и обучающихся и ряд других [3].

Библиографический список

1. Андрюхина Л. М., Садовникова Н. О., Уткина С. Н., Мирзаахмедов А. М. Цифровизация профессионального образования: перспективы и незримые барьеры // Образование и наука. 2020. Т. 2, № 2 (119). С. 365–368.
2. Орехова С. В. Сетевая экономика. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 166 с.
3. Орехова С. В., Плахин А. Е. Метавселенные: переход к новой бизнес-модели или образ будущего? // Управленец. 2023. Т. 14, № 2. С. 35–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3.
4. Сухарев О. С. Экономика промышленности, технологий и интеллектуальных фирм. М.: ЛЕНАНД, 2022. 304 с.
5. Цифровая среда в образовательных организациях различных уровней: аналит. докл. / Н. Б. Шугаль, Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова и др. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 164 с. URL: https://www.hse.ru/data/2022/11/23/1713057286/YD_de.pdf (дата обращения: 07.04.2023).
6. Cohen W., Levintha D. Innovation and learning: The two faces of R&D // Economic Journal. 1989. No. 99. P. 569–596.
7. Daghfous A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices // SAM Advanced Management Journal. 2004. Vol. 69, no. 2. P. 21–27.
8. Jansen J. J., Van Den Bosch F. A., Volberda H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents' matter? // Academy of Management Journal. 2005. Vol. 48, no. 6. P. 999–1015.
9. Koroleva D., Khavenson T., Tomasova D. Genesis and Predictive Ability of Ecosystem Approach in Education // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17, no. 4. P. 93–109. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.4.93.109.

10. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. L., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. 2019. Vol. 25, no. 2. P. 353–375.

11. Lane P. J., Koka B. R., Pathak S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31, no. 4. P. 833–863.

12. Sima V., Gheorghe I. G., Subic J., Nancu D. Influence of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review // Sustainability. 2020. Vol. 12, no. 10. P. 2–28. DOI: 10.3390/su12104035.

К. С. Николаев, Е. Н. Шарафутдинова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Адаптация рынка сбыта предприятия в современных условиях санкционного давления

Аннотация. В работе обсуждается влияние санкционного давления на рост промышленного производства в нашей стране. Проведен анализ изменений рынка сбыта продукции предприятия в обстоятельствах, когда ряд основных потребителей отказались от сотрудничества. Предлагаются возможные пути изменения спектра потребителей.

Ключевые слова: рынок сбыта; санкционное давление; производственные возможности; система менеджмента качества; устойчивое развитие; ISO 9001:2015.

Изменения объемов промышленного производства в России, по данным Министерства экономического развития РФ, в 2023 г. не показали отрицательных тенденций. Напротив, было зарегистрировано лучшее за последние десять лет увеличение. В частности, прирост обрабатывающей промышленности составил 7,5 % к 2022 г. и 7,8 % к 2021 г. Было отмечено, что годовой рост отраслей, обеспечивающих внутренний спрос, был ощутимо выше, чем тех, что ориентированы на зарубежного потребителя, и составил 9,2 %. В рамках машиностроительного комплекса существенная динамика была отмечена для производства компьютерного и электронного оборудования. Темпы роста к 2022 г. здесь были зарегистрированы в размере 32,8 %¹.

Предприятие НПО САУТ занимается разработкой и производством контрольно-измерительных приборов, микропроцессорных систем управления и обеспечения безопасности движения тягового подвижного со-

¹ О динамике промышленного производства. Итоги 2023 года / Министерство экономического развития РФ. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itozi_2023_goda.html (дата обращения: 10.04.2024).

става. Предприятие производит системы автоматического управления торможением поездов с 1965 г.¹ Электронные системы управления локомотивами НПО САУТ обеспечивали запросы не только внутреннего, но и внешнего рынков быта. Применение автоматического оборудования в работе подвижного состава позволяет уменьшить влияние человеческого фактора. Известно, что автоматизация производственных процессов позволяет нивелировать возможный ущерб, который могут принести случайные факторы, проявляющиеся из-за свойственных человеческой психофизике промахов². Снижение влияния человека на результат производственной деятельности, в соответствии с миссией предприятия, позволяет повысить безопасность движения локомотивов. Предприятие НПО САУТ формирует внутренние производственные возможности из долгосрочного планирования, исходя из анализа рынка и ожиданий потребителей. Акцент на наиболее рациональную и эффективную организацию процесса производства привел предприятие к необходимости организации системы менеджмента качества, которая в настоящий момент сертифицирована на соответствие международному стандарту ISO 9001:2015.

В ходе последних лет, под влиянием ряда факторов, произошли большие изменения во внутреннем устройстве предприятий, вызванные последствиями пандемии и сложностями в работе с зарубежными партнерами. Также стороной не обошел и вызванный внешними событиями кризис радиокомпонентов необходимых для нужд предприятия. Это привело к необходимости изменений как внутренней системы предприятия, включающих в себя логистические цепочки, производство и маркетинговые исследования, так и внешние изменения, связанные с поиском новых точек сбыта продукции. В табл. 1 представлены основные потребители товаров и услуг предприятия в 2019–2023 гг.

Т а б л и ц а 1

Потребители продукции НПО САУТ в 2019–2023 гг.

Организация	Описание основной деятельности
РЖД	Российская государственная вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования и крупнейший перевозчик российской сети железных дорог
Демиховский машиностроительный завод	Изготовленные предприятием поезда успешно эксплуатируются во всех климатических зонах РФ — от Смоленска до Владивостока, от Мурманска до Адлера, а также в странах СНГ

¹ *Официальный сайт ООО «НПО САУТ».* URL: <https://www.saut.ru> (дата обращения: 10.04.2024).

² *Шарафутдинова Е. Н., Плиска О. В.* Системы инструментов управления качеством: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. 180 с.

Организация	Описание основной деятельности
Skoda group	Специализируется на производстве общественного транспорта и железнодорожных транспортных средств
Siemens	Немецкий конгломерат, работающий в области электротехники, электроники, энергетического оборудования, транспорта, медицинского оборудования и светотехники, а также специализированных услуг в различных областях промышленности, транспорта и связи. Штаб-квартира находится в Мюнхене
Stadler Rail AG	Швейцарская компания, производитель железнодорожного подвижного состава, с акцентом на региональные поезда и трамваи. Штаб-квартира расположена в Буснанге, Швейцария. Также специализируется на нишевых продуктах и является одним из последних европейских производителей подвижного состава для зубчатых железных дорог

В последние годы основными потребителями предприятия можно выделить РЖД, Skoda, Siemens, Stadler Rail и др. Предприятие было ориентировано на работу с зарубежными предприятиями, производя для них большую часть своей продукции. Проведя анализ существующей на данный момент ситуации, можно сделать вывод о необходимости внесения определенных изменений в системе сбыта продукции. Производственные возможности предприятия позволяют изменить вектор деятельности с зарубежных клиентов на компании, действующие в стране на данный момент. Проведя анализ возможных организаций-потребителей, были выбраны новые направления сбыта продукции крупным отечественным предприятиям, изложенные в табл. 2.

Таблица 2

Новые рынки сбыта продукции НПО САУТ

Организация	Описание	Сильные и слабые стороны
Тверской вагоностроительный завод	Осуществляет производство различных видов пассажирских вагонов	Плюсы: новый рынок сбыта, крупное предприятие. Минусы: санкции со стороны Москвы
Тихвинский вагоностроительный завод	Производство грузовых вагонов нового поколения	Плюсы: крупное предприятие, большая потребность в оборудовании. Минусы: сложности с логистикой
Абаканский вагоностроительный завод	Занимается выпуском различных вариантов грузовых и пассажирских вагонов	Плюсы: возможность новых разработок. Минусы: затраты на разработку новой продукции
Октябрьский завод	Выполнение ремонтных работ для различной железнодорожной техники	Плюсы: возможность расширения предприятия в новые сферы. Минусы: непостоянство спроса

Организация	Описание	Сильные и слабые стороны
ЖД Казахстана и Египта	Железнодорожная система Казахстана и Египта	Плюсы: потребность данного рынка в продукции, наличие продукции завода в использовании. Минусы: сложности с логистикой

Наиболее перспективным направлением устойчивого развития для предприятия на данный момент будет оперативный выход на новые рынки сбыта при поддержании достигнутого качества производимой продукции. В данных обстоятельствах система менеджмента качества, соответствующая ISO 9001:2015, служит фактором обеспечения стабильности качества электронного оборудования и других изделий НПО САУТ.

В ходе работы был проведен анализ особенностей производимой предприятием продукции и причины преобразований рынков ее сбыта. Результаты анализа позволили предложить возможных дополнительных партнеров и заказчиков для предприятия как пути достижения устойчивого развития.

С. В. Новиков, И. В. Тарасюк

*Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II,
г. Санкт-Петербург*

Экосистемный подход в теории управления

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью обобщения теоретических подходов при формировании экосистемной модели координации отношений компаний. Авторами сделан вывод о преобладании стейкхолдерской концепции как базы осмысления процессов экосистемной координации.

Ключевые слова: экосистема бизнеса; цифровые модели взаимодействия; теория; стейкхолдерский подход.

Экосистемный подход к координации межсубъектного взаимодействия был сформирован до эпохи массового использования цифровых технологий, однако наиболее ярко эффективность данного подхода проявилась именно в результате дополнения теоретической модели функционирования бизнес-экосистемы технологической базой цифровизации. Бизнес-экосистема была определена Дж. Муром [8] как оболочка поддерживающая процесс согласования действий относительно независимых компаний, данный процесс касался прежде всего предмета рыночного обмена, что позволяет сделать вывод об истоках концепции бизнес-экосистем в модели рыночной координации.

Концепция бизнес-экосистем имеет содержательные связи с подходами институциональной теории, поскольку авторы пытаются представить экосистему как внешнюю оболочку, ограничивающую свободный рыночный обмен комплексом правил [4].

Если опираться на теории менеджмента, то наиболее содержательной теорией описывающей закономерности взаимодействия относительно независимых субъектов в рамках контролируемой упорядоченной среды является концепция адаптивного стратегического управления [2]. В настоящее время широкое распространение получают концепции адаптивного управления, преимуществом которых является гибкость при принятии стратегических решений, реализуемая с помощью специальных аналитических процедур — адаптеров.

В зависимости от характера данной процедуры выделяют следующие концепции адаптивного стратегического управления (см. таблицу).

Виды адаптеров в концепции адаптивного управления

Концепции стратегического адаптивного управления	Представители	Адаптер системы управления
Концепции, ориентированные на воздействие факторов внешней среды	H. I. Ansoff, K. R. Andrews	Стратегия обусловлена наличием/отсутствием ресурсов (матрица SWOT-анализа) [5]
Индустриально-экономические концепции	M. Porter	Стратегия обусловлена стратегической позицией (матрица Портера) [3]
Системно-ориентированные концепции	Эвентуализация системно-интеграционной теории предприятия (Г. Б. Клейнер)	Стратегия обусловлена «событиями»... Исходным «материалом» для формирования событий являются факты, т. е. динамические характеристики факторов внешней среды [1]
Концепции, ориентированные на адаптацию системы оперативного управления	Модель сбалансированной системы показателей — ключевых показателей эффективности (R. S. Kaplan, D. P. Norton)	Стратегия зависит от возможностей ее реализации через систему сбалансированных показателей [7]

В контексте экосистемной модели координации могут быть использованы все из обозначенных подходов. Целесообразно рассмотреть возможные адаптеры, определяющие изменение поведения компаний, включенных в экосистему.

Эволюция концепции стратегического управления путем включения большего количества субъектов привела к формированию стейкхолдерского подхода. Предложенная Р. Э. Фрименом идея о декомпозиции параметров деятельности компании как совокупности интересов заинтересованных сторон позволяет по-новому рассмотреть спектр адаптеров,

моделей поведения участников, объединенных экосистемой [6]. Отличием стейкхолдерского подхода является включение в экосистему участников, имеющих отличные от коммерческой организации содержательные паттерны поведения.

Таким образом, стейкхолдерский подход представляет собой направление в стратегическом управлении, увязывающее параметры развития некоторого объекта управления с деятельностью заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Рассмотрение экосистемы организаций как совокупности стейкхолдеров позволяет более взвешенно подходить к принятию управленческих решений относительно взаимодействия с участниками внешней среды, оценивая все возможные выгоды и потери стейкхолдеров, а также риски, которые будут релевантны стратегическим действиям организации.

Библиографический список

1. *Клейнер Г. Б.* От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. С. 31–56.
2. *Модели управления: теория и практика* / под науч. ред. А. Е. Плахина. Казань: Бук, 2022. 228 с.
3. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Пабlishер, 2011. 453 с.
4. *Управленческий инструментарий социально-экономической трансформации: монография* / под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с.
5. *Andrews K. R.* The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
6. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. 1st ed. Boston: Pitman, 1984. 275 p.
7. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Linking the Balanced Scorecard to Strategy // California Management Review. 1996. Vol. 39, no. 1. P. 53–79.
8. *Moore J. F.* Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard business review. 1993. Vol. 71, no. 3. P. 75–86.

Антикризисные проекты как фактор повышения эффективности деятельности гостиничного предприятия в условиях кризиса

Аннотация. Современные гостиничные предприятия действуют в условиях турбулентной среды, под влиянием которой они испытывают сильные трансформации. В статье рассматривается воздействие различных видов кризисов на деятельность гостиничной индустрии и примеры решений по их преодолению. Анализируется возможность применения проектного менеджмента в данной сфере.

Ключевые слова: менеджмент проектов; антикризисное управление; гостиничное предприятие.

Эффективность антикризисного менеджмента зависит от того, насколько быстро во внешней среде будут обнаружены негативные явления и своевременно реализованы антикризисные инструменты. Любые кризисные ситуации сказываются на стратегии предприятия, на целостности его развития. Изменения XXI в. позволили гостиничным предприятиям выработать антикризисные инструменты на политические, эпидемиологические, экономические кризисы. В этих условиях антикризисные инструменты должны способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечить успешное преодоление негативных изменений, если они уже произошли.

Гостиничные предприятия, как показывает практика, не мониторят факторы внешней среды в период возникновения неустойчивости. Зачастую, реагирование на изменения происходит в момент, когда кризис уже наступил. В связи с этим, вопросы развития механизмов и методов определения степени влияния кризиса, оценка рисков остаются актуальными. Определение антикризисных проектов, алгоритмов их выбора и осуществления, — является необходимым условием для быстрого преодоления кризисных ситуаций.

В мировой гостиничной индустрии, в том числе в Российской Федерации, гостиничный бизнес проходил разные этапы своего развития, периодически преодолевая кризисные периоды. Все кризисы отличались между собой, что влияло на выбор антикризисных инструментов. По своей природе кризис наступает неожиданно и его преодоление приводит к инновационным изменениям. Рассмотренные кризисы и реализуемые мероприятия выявили основные закономерности.

К основным направлениям во внутренней среде, по которым принимаются антикризисные решения, можно отнести следующие:

- маркетинг;
- персонал;
- финансы;
- технологии.

Отдельно дополним блоком участие государственных или региональных структур, которые с одной стороны, сами реализуют проектную деятельность, и она направлена на регулирование деятельности индустрии гостеприимства и туризма, с другой стороны, предлагают дополнительные механизмы для отраслей в качестве поддержки в выходе из кризиса (например, национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства») (рис. 1–4).

Изменение ценовой политики	Отсутствие сильного влияния на работу персонала	Сокращение доходности	Появление новых технологий, обеспечивающих безопасность
		Увеличение затрат на системы безопасности	Внедрение новых технологий по обработке персональных данных
Маркетинг	Персонал	Финансы	Технологии
<i>Правительственные решения: внедрение новых требований к безопасности</i>			
2001 г.			

Рис. 1. Пример антикризисных решений при выходе из кризиса, связанного с террористическими угрозами¹

Бесплатные услуги	Расширение функциональных обязанностей	Сокращение затрат на персонал	Отсутствие внедрения новых технологий
Новые гостиничные продукты		Сокращение затрат на маркетинг	
Изменение ценовой политики		Сокращение затрат на развитие продукта	
Маркетинг	Персонал	Финансы	Технологии
<i>Отсутствие мер региональной и государственной поддержки для гостиничной отрасли</i>			
2008 г.			

Рис. 2. Пример антикризисных решений при выходе из экономического кризиса («Великая рецессия»)

¹ Рисунки 1–4 сост. по: [1].

Новые потребительские рынки	Сокращение персонала	Сокращение затрат на закупки	Отсутствие внедрения новых технологий
Новый формат гостиничных предприятий		Сокращение затрат на маркетинг	
Маркетинг	Персонал	Финансы	Технологии
<i>Отсутствие мер региональной и государственной поддержки для гостиничной отрасли</i>			
2014 г.			

Рис. 3. Пример антикризисных решений при выходе из экономического/политического кризиса

Новые потребительские рынки	Сокращение оплаты труда персонала	Увеличение затрат на реновацию и внедрение новых технологий	Внедрения новых технологий (Индустрия 4.0)
Снижение рыночной цены на гостиничный продукт		Сокращение затрат на персонал	
Маркетинг	Персонал	Финансы	Технологии
<i>Наличие мер региональной и государственной поддержки для гостиничной отрасли</i>			
2020 г.			

Рис. 4. Пример антикризисных решений при выходе из кризиса, связанного с пандемией (COVID-19)

В результате исследования появляется возможность определить и ранжировать влияние наиболее значимых кризисных факторов на состояние предприятия (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Ранжирование внешних факторов, формирующих кризисное состояние, по степени влияния на деятельность гостиничного предприятия

Факторы внешней среды	Степень влияния на деятельность гостиничного предприятия
1. Политические факторы	Высокая
2. Социально-экономические	Средняя
3. Эпидемиологические	Высокая
4. Природные	Низкая

Степень влияния показывает вероятность практического ущерба деятельности гостиничного предприятия. Наиболее высокая степень влияния связана с изменениями в политической среде и влиянием эпидемиологических массовых заболеваний, признающимися ВОЗ панде-

миями, поскольку их последствия приводят к снижению загрузки, связанной с приостановлением туристского потока (в 2020 г. данный показатель составил «– 70 %»¹).

Установим шкалу оценки степени влияния внешних факторов на изменения в области маркетинга, работы персонала, финансового управления, внедрения технологий. Данные результаты получены путем анализа ряда научных исследований [1; 2], а также анализа статистических данных². Соответственно степень устойчивости гостиничных предприятий и период выхода из кризиса зависит от самого кризиса с учетом возможной его идентификации, принятии решений, основанных на методологии проектного менеджмента. Устойчивость гостиничного предприятия зависит от его способности минимизировать негативные факторы и эффективности принятия решений в области маркетинга, управления персоналом, финансов и технологий. Эти ключевые направления, которые подвержены изменениям, и являются основными при реализации проектной деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Ранжирование внешних факторов, формирующих кризисное состояние, по степени устойчивости направлений деятельности гостиничного предприятия к их воздействию

Факторы	Направление деятельности во внутренней среде	Степень устойчивости
1. Политические	Маркетинговые инструменты	Средняя
	Персонал	Низкая
	Финансы	Низкая
	Технологии	Высокая
2. Социально-экономические	Маркетинг	Высокая
	Персонал	Средняя
	Финансы	Средняя
	Технологии	Высокая
3. Эпидемиологические	Маркетинг	Средняя
	Персонал	Низкая
	Финансы	Низкая
	Технологии	Высокая
4. Природные	Маркетинг	Высокая
	Персонал	Высокая
	Финансы	Средняя
	Технологии	Высокая

¹ Динамика спроса на туристические услуги в России на фоне пандемии COVID-19: Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Вып. 68. Дек. 2020 г. / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2020. 16 с.

² Там же.

Следует подчеркнуть, что внешние факторы — это среда, состояние которой не зависит напрямую от особенностей функционирования гостиничного предприятия или от структуры управления: политические факторы, форс-мажорные обстоятельства (эпидемии, природные катаклизмы, военные конфликты и др.), экономические изменения (кризисы, санкции и т. д.), препятствующие эффективному ведению бизнеса. Внешние факторы определяют лишь условия возникновения кризиса.

Стратегическое направление развития гостиничного предприятия, определяет руководство или собственник, учитывая факторы внешней среды. Чтобы смягчить все влияния кризиса, нужно обратить внимание на методологию проектного менеджмента, которая включает в себя¹:

- 1) формирование команды проекта;
- 2) постановка разных стратегических целей в формате SMART (specific — конкретность, measurable — измеримость, attainable — достижимость, relevant — уместность, time-bound — ограниченность во времени) и их взаимосвязь с проектами;
- 3) необходимость проведения изменений в организационной структуре предприятия, поскольку необходимо назначить ответственных в соответствии со спецификой проекта;
- 4) подготовка персонала к реализации проекта: прием новых участников проекта или повышение квалификации уже существующих команд;
- 5) выстраивание новых бизнес-процессов по управлению портфелем проектов, включая их внедрение в стратегию развития предприятия;
- 6) корректировка проектов, элементов проектирования, в связи с изменением ситуации, наличием ресурсов, возможность выведения ненужных элементов и внедрением новых для решения текущей проблемы.

Таким образом, цель разработки многофакторной оценки проектов для реализации антикризисного управления заключается в определении приоритетных направлений деятельности в изменяющихся условиях. Это позволит повысить эффективность использования ресурсов и обеспечить больший экономический эффект, чем если бы организация действовала в хаотичном направлении. Для отбора проектов и ресурсов, которые направляются на их реализацию будем использовать участие государственного/регионального сектора или его отсутствие. В дальнейших научных работах в целях повышения эффективности антикризисного управления предлагается реализация проектов с использованием концептуальной модели оценки ресурсов, необходимых для их осуществления.

¹ ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. М.: Стандартинформ, 2015. 50 с.

Библиографический список

1. Волк Э., Овчинникова И. Инновационные подходы в антикризисном управлении гостиничного предприятия // Наука и глобальные вызовы 21 века — наука и технологии. Пермский форум 2021. Конспект лекций по сетям и системам. 2022. Т. 342. С. 105–122.

2. Ka I., Lai W. Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19 // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2020. Vol. 32, no. 10. P. 3135–3156.

Е. С. Огородникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегическая группировка как метод изучения модели координации межотраслевых взаимодействий

Аннотация. Статья посвящена определению роли однотипных компаний в моделях межотраслевого взаимодействия. Автором сделан вывод о возможности применения концепции стратегических групп для упрощения модели координации межотраслевого взаимодействия.

Ключевые слова: координация; отрасль; фирма; модель.

Определение единицы анализа при проведении исследований в области менеджмента формирует вопросы связанные с определением границы модели координации. Можно выделить модель координации непосредственно хозяйствующего субъекта, внутриотраслевые модели координации и межотраслевые модели координации. Распространенный подход, выделяющий три базовых принципа при конструировании модели координации: рынок, иерархию и сеть, в практических исследованиях не позволяет достоверно описать весь спектр взаимодействий из множества объектов, включенных в модель.

Известным исследователем в области стратегии и отраслевой динамики М. Портером был предложен некий промежуточный уровень между хозяйствующими субъектами и отраслью в целом — стратегические группы участников отрасли. При этом под стратегической группой конкурентов М. Портер рассматривает группу фирм и организаций отрасли, которые используют одинаковые или схожие стратегии и при этом конкурируют, как правило, на одной и той же как ресурсной, так и товарной базах [2].

Выделение стратегических групп осуществляется в соответствии с значимыми для стратегического поведения признаками. В настоящее время актуальным становится использование критериев поведения соответствующих современной концепции устойчивого развития. Признаки нелинейности развития совпало с попытками теоретически увязать

факторы выбора стратегии с прогнозированием параметров внешней среды [3]. На рисунке представлена модель стратегической группировки исходя из особенностей стратегии хозяйствующих субъектов.



Модель стратегической группировки исходя из особенностей стратегии хозяйствующих субъектов

Такие выводы позволяют утверждать, что те или иные особенности внешней среды предопределяют долгосрочные перспективы развития компаний и отраслей, соответственно, целенаправленное изменение значимых параметров среды относится к категории методологии общего менеджмента, включая объект, субъект и цели воздействия. Использование современных инструментов прогнозирования, таких как технологический форсайт постепенно перерастает в управление приоритетами развития общественных систем, поскольку технологическое развитие формирует детерминанты экономического базиса будущей среды [1; 4].

По сути, форсайт становится формализованной технологией создания будущих представлений у субъектов хозяйственной системы о направлениях ее развития, реализуя первую функцию управления — планирование. Активную роль в данной технологии играет государство — один из основных субъектов средового управления. Проводя отдельные

процедуры форсайта: панельные дискуссии, рабочие группы, конференции и т. п., субъектная сторона получает информационную базу для разработки долгосрочных стратегий, программ и планов.

Анализируя инструментарий средового управления необходимо отметить, что среди наиболее значимых факторов внешней среды выделяемых на всех этапах эволюции стратегического управления отмечаются факторы существенности и постоянства спроса, ресурсные факторы, факторы регулирования деятельности компаний и инфраструктурные условия осуществления деятельности. Соответственно, инструментарий средового управления может быть сгруппирован по мере возможности регулирования субъектами данных факторов.

Библиографический список

1. Гагарина С. Н., Леонова М. А., Раецкая Т. Е. Форсайт как инновационный инструмент предвидения будущего // Вестник Калужского университета. 2020. № 4. С. 52–55.
2. Огородникова Е. С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2009. 134 с.
3. Сиденко О. А. Полицентричность и сетевая модель публичного управления // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: История. Политология. Социология. 2017. № 2. С. 104–110.
4. Чебан В. А. Форсайт как технология современного публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 296–299.

В. А. Ощепков¹

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Роль «истины» в управлении лояльностью персонала организации в аспекте философии

Аннотация. В статье рассматривается роль понятия «истина» в управлении лояльностью персонала компании. Анализируется изменение определения истины начиная с античности и до эпохи индустриализации, а также современное ее понимание. Результатом исследования стало формирование этапов для анализа текущего уровня лояльности персонала и его увеличения.

Ключевые слова: истина, управление; лояльность; персонал; философия.

Проблема истины во все времена была одной из основных в философии познания. Важность понятия истины настолько велика, что его

¹ Научный руководитель: А. И. Матвеева, д-р филос. наук, доцент.

можно сравнить по значимости с такими понятиями, как «справедливость», «смысл жизни», «долг» и «добро». Жизненная позиция человека и его взгляды сильно зависят от его понимания того, что такое истина и как она может быть достигнута. От этого зависит и осознание человеком собственного назначения. Определение истины менялось в течение многих лет, теории и концепции, которые раньше казались истинными, сменялись на новые. Поэтому не существует четкого и верного определения истины.

Цель статьи — исследование роли «истины» в управлении лояльностью персонала в организации.

В эпоху Античности истину рассматривали как знание, которое существует независимо от человека и его сознания. По Платону истина существует в мире идей. Мир идей представляет собой объективную реальность, в котором все неизменно и на который ссылаются все человеческие знания. Истина является неизменной и поэтому может быть понята человеком только путем рационального мышления. Аристотель же считал, что истина находится в реальном мире, а не в мире идей и поэтому она может быть познана эмпирическим путем [1].

В период с V по XII в. понятие истины стали рассматривать с точки зрения религии. В Средневековье основными направлениями были христианство, буддизм, ислам и иудаизм. Хотя каждая религия имеет свои положения, но в них понятие истины имеет единый мотив: Боги и его откровения являются истиной. Во всех религиях считается, что если человек будет жить в соответствии с предписаниями, то он после смерти встретится с Богом и обретет для себя истину [5].

В XIII в. Фома Аквинский разделил понятия Бога и истины. Аквинский в своем понимании истин был сторонником Аристотеля. Философ считал, что истину можно постигнуть путем анализа и рассуждений о мире. Для него истина имеет объективный характер, т. е. не зависит от человеческого восприятия. Также Аквинский разделял понятия истины и веры, так как вера основывается на авторитете, а истина должна познаваться с помощью разума [4]. Рене Декарт имел схожее понимание истины. Он считал, что ее можно познать с помощью разума, но при этом выделял, что некоторые понятие и знания являются врожденными, понять которые можно разумной интуицией.

В наше время в основном истину понимают на основе концепции соответствия. Данная концепция состоит в том, что высказывание будет считаться истинным, если оно соответствует фактической действительности. Данного понимания истины придерживались такие философы, как Аристотель, Платон, Фома Аквинский и Рене Декарт. Получается, что, истина — это верное, корректное отражение действительности в мысли, проверяемое на деле с помощью практики.

Рассмотрим с этой точки зрения проблемы оценки истины и определения ее роли в управлении лояльностью персонала организации. Управление лояльностью персонала — это процесс, направленный на оптимизацию имеющего человеческого ресурса и повышение эффективности деятельности за счет повышения вовлеченности персонала в работу предприятия и повышения качества выполняемых работ [3].

Основная задача управления персоналом — создание условий, чтобы сотрудники могли достигать целей организации. Этого можно добиться в том случае, если сотрудники поддерживают цели компании. Поэтому одним из основных элементов управления является управление лояльностью сотрудников, с помощью которой формируются предпосылки для эффективной трудовой деятельности работников.

Чтобы теория управления лояльностью соответствовала реальности (в соответствии с классической концепцией истины) необходимо придерживаться определенных правил [2]:

- анализ мотивов трудовой деятельности сотрудников;
- аудит существующей системы лояльности персонала;
- анализ причин увольнения сотрудников с последующей корректировкой системы управления лояльностью.

Для того чтобы проверить сопоставление теории и практики, т. е. соответствие реальности, необходимо придерживаться следующих этапов:

- определение текущих показателей лояльности персонала;
- формирование способов повышения лояльности сотрудников;
- оценка внешних и внутренних факторов мотивации трудовой деятельности;
- определение зависимости и влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности;
- разработка системы корпоративной жизни.

С точки зрения оценки истины, если все или хотя бы большая часть потребностей сотрудников будут удовлетворены, тогда вопрос, касающийся текучести кадров или низкой лояльности, отпадет или будет незначительным. Таким образом, роль оценки истины в управлении лояльностью персонала велика. Создание эффективной системы управления лояльностью персонала является долгим и глобальным процессом, благодаря которому сотрудники будут ясно осознавать справедливость принципов вознаграждения и будут иметь возможность равноправного участия в жизни компании.

Библиографический список

1. *Аристотель. Метафизика* / пер. с греч. П. Д. Перлова, В. В. Розанова. М.: Ин-т философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. 232 с.

2. Полосухина М. В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе hr-менеджмента // УЭжС. 2012. № 12 (48). С. 69.

3. Полосухина М. В. Формирование модели управления лояльностью персонала в современной организации // УЭжС. 2011. № 36. С. 117.

4. Содомора П. А. Доктрина бытия в философии Томы Аквинского // Гуманитарные и социальные науки. 2013. № 6. С. 171–177.

5. Ульябаева Г. Ш. Проблема нравственности в античной философии // Скиф. 2018. № 11 (27). С. 145–147.

С. В. Панкратов, Э. Р. Закирова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инвестиции в инновационные проекты как тренд современной экономической политики

Аннотация. Статья посвящена вопросам инвестиций в инновационные проекты с точки зрения современной экономической политики. Проведен обзор научной литературы, проанализированы и систематизированы источники финансирования и меры господдержки инновационных проектов.

Ключевые слова: инвестиции; инновационный проект; государственная поддержка; облигация.

В России уделяется очень большое внимание поддержке инновационных проектов как на федеральном, так и на региональном уровнях. Эта поддержка выражается в различных формах — субсидии и гранты, льготное кредитование, предоставление дифференцированных налоговых ставок, освобождение от ряда налогов, предоставление земельных участков для реализации проекта и т. д., финансирование осуществляется как за счет бюджетных средств, так и за счет внебюджетных инвестиций.

Исследования проблемы финансирования инновационных проектов нашли отражение в работах ряда современных авторов. Т. В. Яровая, И. Н. Власов исследовали задачу выбора компаний, обладающих наибольшим потенциалом для внедрения и последующей коммерциализации инновационных процессов [5]. П. Л. Друшка-Мараховская, В. А. Варфоломеева, Н. А. Иванова отмечали важность использования универсальных инструментов финансирования инноваций [1]. Н. В. Казанцева, К. Н. Сергеева описали проблемы финансирования инновационных проектов малого и среднего предпринимательства (МСП) [2]. И. С. Трашкин обосновал инвестиционный масштаб и эффективность сочетания механизмов проектного финансирования государственного-частного партнерства с помощью инфраструктурных облигаций [4]. Э. Х. Каров выделил проектные облигации в качестве инструмента финансирования инвестиционных проектов [3].

Инновационный проект должен иметь не только научный, но и коммерческий результат: вложенные финансовые средства должны в будущем принести доход инвестору. В качестве инвестора может выступать как государство, так и частные лица (юридические и физические).

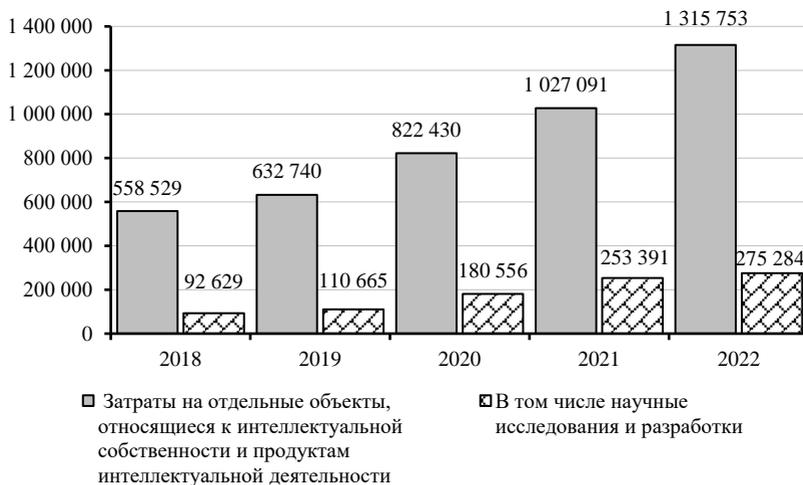
Источники финансирования инновационных проектов:

- бюджеты различных уровней;
- государственные внебюджетные фонды;
- банки, кредитные организации;
- корпоративные инвесторы;
- частные инвесторы;
- собственный капитал.

Проводником государственных инвестиционных программ поддержки инновационных проектов выступает Министерство экономического развития России, которое выполняет следующие функции:

- распределение выделенных на инвестиционные цели средств;
- контроль рационального распределения и целевого использования этих средств.

Объемы инвестиций в России в объекты интеллектуальной собственности, в том числе на научные исследования и разработки за периоды 2018–2022 гг.,¹ приведены на рисунке.



Инвестиции в объекты интеллектуальной собственности, млн р.

¹ *Инвестиции в России. 2023*: стат. сб. М.: Росстат, 2023. 229 с.

Минэкономразвития РФ опубликовало результаты инвестиций в инновационный сектор экономики за 2023 г.:

- более 510 млрд р. предварительно составит выручка поддержанных компаний, что выше значения 2022 г. на 29 %;
- поддержано более 1 300 высокотехнологических и инновационных компаний (на 15 % больше, чем в 2022 г.);
- привлечено более 38 млрд р. внебюджетных инвестиций;
- налоговые отчисления поддержанных компаний составили почти 4 млрд р.¹

Программы государственной инвестиционной поддержки группируются по следующим направлениям: инфраструктура и стабилизация законодательства, финансирование, налоговые и тарифные льготы, преференциальные режимы, внешнеэкономическая деятельность. Направления поддержки инвестиционных проектов и действующие программы, размещенные на сайте Минэкономразвития², систематизированы и размещены в таблице.

Меры поддержки инвестпроектов

Направления	Программы
Инфраструктура и стабилизация законодательства	Соглашение о защите капиталовложений. Новые инвестиционные проекты (Программа 1704).
Финансирование	Государственно-частное партнерство. Механизм поручительств ВЭБ.РФ. Инвестирование средств Фонда национального благосостояния. Фабрика проектного финансирования. Программа льготного кредитования субъектов МСП (Программа 1764). Программа стимулирован кредитования субъектов МСП. Кластерная инвестиционная платформа. Грант на внедрение российских IT-решений. Субсидирование приобретения программного обеспечения для МСП. Программа льготного кредитования в сфере информационных технологий
Налоговые и тарифные льготы	Инвестиционная тарифная льгота
Преференциальные режимы	Территория опережающего развития. Особые экономические зоны

¹ *Инвестиции* в инновационный сектор экономики / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/departments/d01/investicii_v_innovacionnyy_sektor_ekonomiki/ (дата обращения: 02.04.2024).

² *Меры* поддержки инвестпроектов / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://invest.economy.gov.ru> (дата обращения: 02.04.2024).

Направления	Программы
Внешекономическая деятельность	НИОКР и омологация. Страхование кредита на создание экспортного производства. Финансирование на цели приобретения импортной продукции. Страхование авансовых платежей. Предэкспортное финансирование. Сертификация промышленных товаров и лекарств. Межправительственная Российско-Китайская комиссия по инвестсотрудничеству

В сентябре 2021 г. вступил в силу инвестиционный стандарт Министерства экономического развития Российской Федерации «Региональный инвестиционный стандарт», направленный на поддержку новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации¹.

Основная цель этого документа — обеспечить правовую основу финансирования инновационных проектов в различных регионах страны, заинтересовать бизнес, привлечь корпоративных и частных инвесторов.

В соответствии с Региональным инвестиционным стандартом руководители субъектов РФ должны в качестве поддержки инновационных проектов организовать следующие мероприятия:

- разработать и утвердить инвестиционную декларацию своего региона, инвестиционную карту региона, свод инвестиционных правил, согласно которым инновационные проекты должны быть встроены в стратегию развития данного региона, предусмотрено обеспечение возможных потребностей в ресурсах при реализации этих проектов, а также создана база для поддержки инновационных проектов как со стороны муниципальных структур, так и бизнеса;

- региональные структуры развития должны сопровождать инновационные проекты, активно содействовать в привлечении бизнеса к их финансированию, обеспечивать правовую и консультационную поддержку;

- создать в каждом регионе инвестиционные комитеты для оперативного управления и контроля исполнения мероприятий по внедрению стандарта со стороны администраций регионов.

С 2023 г. в соответствии с регионом инвестиционному стандарту учитывается при составлении ежегодного аналитического исследования Национального Рейтингового Агентства «Инвестиционная привлекатель-

¹ О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»): приказ Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России) от 30 сентября 2021 г. № 591. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/65365f9988201b0a87661ddcbc5c9f49/591_30092021.pdf (дата обращения: 02.04.2024).

ность субъектов РФ», на базе которого формируется Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в регионах.

Наряду с Министерством экономического развития Российской Федерации в финансировании инновационных проектов участвуют государственные некоммерческие фонды. Это Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, который чаще называют Фондом содействия инновациям (ФСИ) и Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий (Фонд «Сколково»). Все эти фонды играют важную роль в инвестировании инновационных проектов. В рамках содействия МСП по привлечению инвестиций размещением облигаций на Московской бирже был создан Сектор Роста. Эмитенты, попавшие в «Сектор Роста» Московской биржи, получают «якорные» инвестиции от МСП Банка, компенсацию затрат на выпуск облигаций и возмещение затрат на подготовку к листингу от Минэкономразвития¹.

Трудно переоценить значение инновационных проектов для экономики нашей страны — это ее потенциал развития, зона роста и будущих передовых технологий. И очень важно, что вопреки санкционному давлению недружественных стран, высокой ключевой ставке, инвестиционная поддержка инновационных проектов в России развивается и совершенствуется. Каждый успешный инновационный проект — это шаг вперед, мостик в будущее, кирпич в фундаменте нашей страны.

В результате проведенного исследования определены и систематизированы источники финансирования инновационных проектов. Выявлены высокие риски этих инвестиций в связи с долгосрочностью и отсутствием точного прогнозирования доходов от этих вложений. Проанализированы и систематизированы меры государственной поддержки инновационных проектов. Подробно рассмотрена поддержка инвестпроектов субъектов малого и среднего предпринимательства. Данное исследование может быть полезно предприятиям инновационного направления в качестве пособия по выбору программы поддержки, соответствующему профилю их деятельности.

Библиографический список

1. Друшка-Мараховская П. Л., Варфоломеева В. А., Иванова Н. А. Экономические аспекты внедрения технологических инноваций // Индустриальная экономика. 2022. № 5. С. 152–158.

2. Казанцева Н. В., Сергеева К. Н. Проблемы финансирования инновационных проектов малого и среднего предпринимательства // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 3. С. 1–9.

¹ Сектор Роста / Московская биржа. URL: <https://www.moex.com/s2151> (дата обращения: 02.04.2024).

3. Каров Э. Х. Проектные облигации как альтернативный источник финансирования инфраструктурных проектов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4, № 7. С. 14–18.

4. Трашкин И. С. Инвестиционный масштаб и экономические эффекты сочетания механизмов проектного финансирования и государственно-частного партнерства // Фундаментальные исследования. 2023. № 10. С. 22–31.

5. Ярцова Т. В., Власов И. Н. Процесс финансирования инноваций и соответствующая роль финансовых рынков // ЕГИ. 2023. № 45 (1). С. 369–372.

И. В. Пичурин¹

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы этических аспектов адаптации молодых сотрудников с использованием цифровых технологий в аспекте истории и философии науки

Аннотация. В статье изучается вопрос этичности применения цифровых технологий в процессе адаптации персонала в аспекте истории и философии науки. Анализируется эффект от влияния современных информационных технологий на этические стандарты компаний и их эффективность.

Ключевые слова: философия науки; адаптация персонала; этика; цифровые технологии; цифровизация.

История науки, начавшаяся еще две с половиной тысячи лет назад, несомненно показывает нам свое развитие, т. е. необратимо качественно меняется со временем. Наука не просто увеличивает свою емкость, но и усложняется по своей сути, углубляется и разветвляется. На протяжении своего развития наука пыталась уловить логические взаимосвязи, упорядоченность открытий и идей, обнаружить скрытую цепочку развития научного знания.

Сегодня свой отпечаток наука накладывает на все области деятельности человека. В том числе в корпоративном мире возникают множество этических вопросов, связанных с интеграцией цифровых технологий при адаптации молодых сотрудников. Важно осмыслить, как эти изменения влияют на их профессиональное развитие, учитывая исторический и философский контекст научных дисциплин.

Суть проблемы состоит в том, что, внедряя цифровые технологии, компании часто пренебрегают уникальностью индивида, подчеркивая исключительно его взаимодействие с машинами. Таким образом, происходит вырождение человеческого фактора в рабочей среде.

¹ Научный руководитель: А. И. Матвеева, д-р филос. наук, доцент.

Целью данной статьи является анализ истории и философии науки для выявления проблем этического аспекта адаптации молодых сотрудников с использованием цифровых технологий.

Сначала в философии древнегреческого мира преобладало стремление к пониманию природы мира и человеческого бытия. Этические аспекты сосредотачивались вокруг вопросов об идеалах гражданской добродетели и справедливости. Таким образом, формирование этических оценок в античной философии можно рассматривать как постепенное взаимодействие между философскими идеями и социокультурными практиками.

Этика Средних веков охватывает три периода, каждый из которых имеет свои особенности и течения. Несмотря на общую установку на восприятие морали как сверхъестественного явления, этот период характеризуется разнообразием мнений и концепций, что делает его интересным объектом для анализа и понимания эволюции этической мысли в истории.

В эпоху Возрождения происходило радикальное изменение в философском мышлении, ведущее к переосмыслению этических аспектов. Развитие гуманизма и научного метода подчеркивали необходимость освобождения мысли от догматов и тесной связи с религией. Именно здесь происходил перенос внимания на человека как центральное звено моральных рассуждений.

Этика Нового времени, отмеченная научными, техническими и социальными революциями, претерпела значительные изменения, отраженные в трудах философов этой эпохи. Немецкая классическая философия, особенно И. Канта и Г. В. Ф. Гегеля, оказала существенное влияние на обновление этической теории [5].

Кант формулировал четыре философских вопроса, включая «Что я должен делать?» как центральный вопрос этики. Его этическое учение центрировано вокруг категорического императива — строгого, безусловного повеления к поступку. Этот императив представлен в форме двух основных постулатов, подчеркивающих универсальность и вечность моральных законов [4]. Кант выделяет автономию нравственности от религии и формулирует постулаты о бессмертии души, свободе воли и бытии Бога, необходимые для реализации нравственного закона в реальном мире.

Таким образом, генезис этических оценок представляет собой постоянно изменяющийся ландшафт, на котором взаимодействуют исторические, культурные и философские факторы. Эти оценки, будучи неотъемлемой частью развития общества, формировались под влиянием времени, отражая ценности и идеалы каждой эпохи. Весь этот процесс взаимосвязан и демонстрирует богатство и разнообразие человеческого

мышления в его стремлении к пониманию этических принципов в различных исторических контекстах.

Изучая вопрос адаптации стоит учесть, что под адаптацией сотрудника к организационным изменениям будем понимать: сложный процесс взаимодействия человека с социальной средой (организацией), сопровождаемый рядом изменений на всех уровнях (психофизиологическими, психологическими, изменениями в социальном взаимодействии), в результате которого происходит установление соответствия когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов личности, ценностям, нормам, правилам измененной организационной культуры [4].

В рамках цифровизации управления становится необходимым применение IT-технологий для адаптации молодых специалистов. Применяются технологии вебинаров и онлайн-курсов для ознакомления специалистов с ценностями и корпоративной культурой компании. Используется технология E-learning для обучения молодых специалистов. Она предполагает сбор и систематизацию большого объема информации, необходимой для первичного обучения выпускников вузов на рабочем месте. Также предприятия могут использовать цифровые технологии для сопровождения молодых сотрудников с помощью чат-ботов [1].

Поэтому в цифровой эре неизбежно возникают этические вопросы в области искусственного интеллекта (ИИ). Автоматизированные системы, принимающие решения в адаптационных контекстах, могут демонстрировать предвзятость, основанную на алгоритмах, что создает неравенство в обслуживании и снижает общественную справедливость. Этический аспект цифровизации в адаптационных практиках представляет собой неотъемлемую часть переосмысления технологического развития. Осознание проблем, связанных с приватностью, безопасностью и равенством, важно для создания устойчивой и справедливой цифровой экосистемы. На пути к этой цели, эффективное внедрение и соблюдение этических стандартов становится критическим компонентом цифровой эволюции.

Помимо этого, как указывает М. В. Симонова, стоит обратить внимание на вопрос приватности и конфиденциальности данных при использовании цифровых технологий в управлении адаптацией. Сбор и обработка больших объемов информации о молодых сотрудниках может стать объектом озабоченности с точки зрения этики. Необходимо разработать четкие правила и стандарты, гарантирующие защиту личной информации сотрудников и их право на конфиденциальность [6].

Примером может быть внедрение системы отслеживания времени и продуктивности, которая автоматически анализирует активность сотрудников в течение рабочего дня. В таких случаях возникает вопрос о том, насколько допустимо контролировать личные перерывы и част-

ные зоны работы сотрудников. Важно учесть, что чрезмерное вмешательство в личную жизнь может привести к снижению мотивации и ухудшению психологического благополучия [2].

Еще одним аспектом этико-философских проблем является вопрос о распределении выгод от внедрения цифровых технологий. Часто, они могут привести к автоматизации определенных рабочих функций, что в свою очередь может создать угрозу для рабочих мест. Правильное сочетание технологических инноваций и социальной ответственности компании требует тщательного планирования и учета интересов всех сторон.

Например, внедрение роботизированных систем на производственном предприятии может повысить эффективность, но при этом возникнет вопрос о том, как компания собирается решать социальные проблемы, связанные с потерей рабочих мест. Этот аспект требует разработки соответствующих стратегий переподготовки и переобучения персонала для обеспечения их адаптации к новым условиям труда [3].

Таким образом, этико-философские проблемы внедрения цифровых технологий в управление адаптацией молодых сотрудников охватывают как вопросы личной приватности, так и социальные аспекты, связанные с распределением выгод и поддержкой персонала. Продуманное и этичное использование цифровых инструментов требует баланса между техническими новшествами и социальной ответственностью.

Библиографический список

1. *Безвиконная Е. В., Богдашин А. В., Портнягина Е. В.* Адаптация молодых специалистов в условиях цифровизации // Экономика труда. 2022. № 11. С. 1797–1812.
2. *Борисова И. И.* Психологические условия снижения мотивации персонала под влиянием внешнего воздействия // Russian Journal of Education and Psychology. 2018. № 7. С. 76–89.
3. *Ершова И. В., Подоляк О. О., Данилов А. В.* Факторы эффективности внедрения робототехнических комплексов на российских предприятиях // Известия УГГУ. 2018. №2 (50). С. 130–134.
4. *Зарубин А. Г., Зарубина Е. М.* Этическая концепция Иммануила Канта и современность // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 4-13 (13). С. 53–55.
5. *Негодаева Е. Г.* Роль представителей классической немецкой философии (И. Канта, И. Г. Фихте, Г. Гегеля) в создании особой концептуальной модели гражданского права // Философия права. 2019. № 4 (91). С. 24–29.
6. *Симонова М. В.* Молодые специалисты на рынке труда: конкурентные преимущества, адаптация, требования работодателей // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 2 (88). С. 108–111.

Влияние международных экономических отношений на характер и динамику инновационных процессов

Аннотация. Актуальность статьи обусловлена изменением характера отношений в рамках глобальных цепочек формирования стоимости и использования инноваций. Полученные результаты характеризуют причинно-следственные связи между формами международного обмена и интенсификацией инновационного процесса. Сделан вывод о необходимости сохранения открытого инновационного обмена включая научные результаты с последующей организацией самодостаточных производственных цепочек в рамках национальной экономики.

Ключевые слова: инновации; международный обмен; производство; глобализация; санкции.

До недавнего времени основными трендами развития мировой экономики оставались глобализация, международная специализация и рост значения транснациональных корпораций в реализации целей и задач международного обмена. В сложившейся системе международной конкуренции инновации играли решающую роль, что требовало существенной концентрации ресурсов, компетенций и использование специфических механизмов координации инновационной деятельности. Формирование инновационного продукта в глобальных производственных цепочках формирует необходимость методического обеспечения координации деятельности множества участников, локализованных в различных национальных экономиках.

Вопросы взаимозависимости международных экономических отношений и динамики инновационного процесса рассмотрены в контексте связи активности внешней торговли и инноваций [5], интенсификации международной торговли и соответствующего увеличения инвестиционной активности в соответствующие виды бизнеса, что позволяет сформировать ресурсную базу инноваций и приводит к росту технических возможностей [4], рассмотрения международного обмена как основного фактора инновационной активности ввиду необходимости отстаивания технологического доминирования [3].

Цель исследования заключается в обобщении основных причинно-следственных конструкций, формирующих связь международного обмена и инновационных процессов.

Анализ работ, посвященных глобализации позволили выявить следующие причинно-следственные связи между различными формами международных экономических отношений и инновационной активностью компаний.

Во-первых, внедрение открытой модели инноваций, базирующейся на развитии информационно-коммуникационных технологий позволяет активно использовать зарубежные исследования и разработки в производстве продукта.

Во-вторых, увеличение миграции высококвалифицированных кадров позволяет заимствовать инновационные решения, организация обмена кадрами в рамках одной транснациональной структуры, организация профессиональных конференций и форумов, прохождение курсов подготовки за рубежом, все эти инструменты позволяют решить вопросы инновационного обмена.

В-третьих, инвестиционная активность транснациональных корпораций, предполагающая передачу способов производства в новые локалии, существенно упрощает диффузию инноваций между странами.

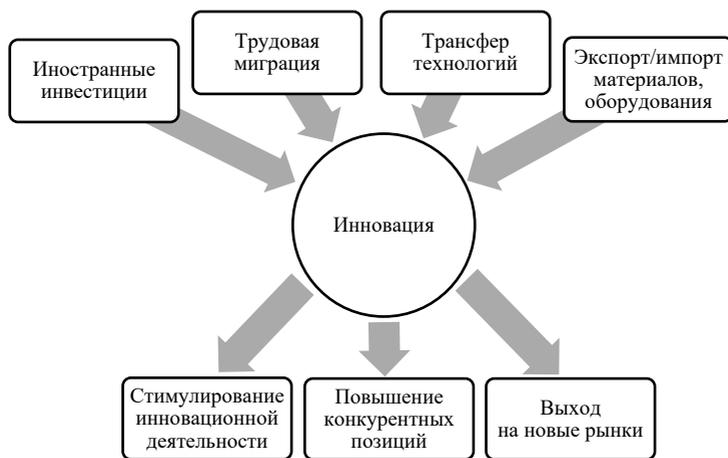
Обозначенные направления международного обмена, привлечение внешних ресурсов играют важную роль в реализации стадий инновационного процесса, способствуют разработке новых идей и продвижению их на рынки разных стран. В частности, транснациональные корпорации активно создают исследовательские подразделения в разных странах с целью использования национального интеллектуального потенциала при этом в последствии происходит свободное перемещение между странами полученных научных и исследовательских результатов. Как отмечено в статье М. В. Власова и М. О. Шардиной «инновационный процесс сильно изменился, стал более дорогостоящим, более сложным и трудоемким, междисциплинарным и, как следствие, стал требовать более активной кооперации между учеными, инженерами и конечными пользователями (которые могут находиться в разных странах), а также более тесных связей между инновационными циклами и его составляющими — между разработкой, производством, поставками и маркетингом (которые также в силу углубления международного разделения труда могут осуществляться в разных точках мира)» [1].

Основные направления воздействия международных экономических отношений на развитие инноваций приведено на рисунке.

Участники инновационного процесса получают в ходе международного обмена дополнительные технологические ресурсы, информацию, экспериментальную базу. В результате происходит расширение продуктового ряда, увеличивается возможность продвижения и объемы реализации продукции на национальных рынках.

Среди недостатков организации инновационного процесса с использованием инструментов международного обмена можно выделить дополнительные затраты на координацию деятельности международных партнеров в рамках инновационного процесса, рост зависимости от иностранных партнеров, который усугубляется организацией производ-

ством части продукции или комплектующих на внешних рынках. Любые проблемы с организацией трансграничных перемещений приводят к остановке производств, что было активно проиллюстрировано как ковидными ограничениями, так и существующим санкционным давлением.



Влияние международных экономических отношений на развитие инноваций [2]

Оценка взаимосвязи инновационного процесса и интенсивности международных экономических отношений позволяет определить актуальные направления исследований в данной сфере. Решение проблемы сохранения открытого инновационного обмена включая научные результаты с последующей организацией самодостаточных производственных цепочек в рамках национальной экономики позволило бы максимально использовать инновационный потенциал. Формирование такой модели в Российской Федерации требует, прежде всего, методической проработки и последующей нормативно-правовой поддержки.

Библиографический список

1. Власов М. В., Шардина М. О. Инновационная деятельность в контексте международных экономических отношений // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18, № 2. С. 300–307.
2. Модели управления: теория и практика / под науч. ред. А. Е. Плахина. Казань: Бук, 2022. 228 с.
3. Krammer S. M. S. Drivers of national innovation in transition: Evidence from a panel of Eastern European countries // Research Policy. 2009. Vol. 38, no. 5. P. 845–860.

4. *Montobbio F., Rampa F.* The impact of technology and structural change on export performance in nine developing countries // *World development*. 2005. Vol. 33, no. 4. P. 527–547.

5. *Zinilli A., Marchi M. D.* Value-added in high technology and industrial basic research: A weighted network observing the trade of high-tech goods // *International Journal of Computational Economics and Econometrics*. 2020. Vol. 10, no. 4. P. 398–418.

О. И. Попова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинг персонала как инструмент устойчивого развития компании

Аннотация. В статье рассматривается маркетинг персонала как инструмент стабильного развития организации. Сделан вывод, что в связи с развитием цифровизации и неустойчивостью рынка компаниям необходимо рассматривать и применять современные инструменты привлечения и удержания сотрудников.

Ключевые слова: HR-бренд; маркетинг персонала; устойчивое развитие; HR-тренды.

Устойчивое развитие компаний на рынке напрямую зависит от персонала, который в ней работает. Для обеспечения стабильного развития организации повышаются требования к управлению маркетингом персонала [1]. Маркетинг персонала направлен на формирование бренда работодателя, позволяющий быстро закрывать вакантные места и формировать кадровый резерв. Соответственно, может быть, как внутренним, так и внешним. Создание внутреннего и внешнего имиджа организации как работодателя, привлекает соискателей на вакантные места и формирует лояльность имеющегося персонала. Положительный имидж работодателя делает компанию более конкурентной на рынке труда [2].

Цели и задачи маркетинга персонала мало отличаются от аналогичной деятельности в отношении потребительской аудитории. Субъекты приложения маркетинговых усилий — это существующие и потенциальные сотрудники. Сотрудники ежедневно поддерживают бренд компании, соответственно цель внутреннего маркетинга персонала — удовлетворение потребностей сотрудников и нахождение оптимального баланса между сотрудниками и интересами компании.

Цель внешнего маркетинга — продвижение бренда работодателя на рынке труда.

Благодаря внутреннему маркетингу персонала бизнес решает следующие важные задачи:

– позволяет преодолевать сопротивление людей при проведении реорганизаций в компании, включая цифровую трансформацию;

- проводит интеграцию и мотивацию коллектива на реализацию общих стратегий;
- позволяет управлять качеством обслуживания или выпуска продукции;
- создает образовательную среду с целью формирования необходимых компетенций сотрудников;
- развивает систему внутренних коммуникаций¹.

В связи с развитием цифровых технологий и приходом к управлению организацией руководителей новых взглядов, меняются тенденции управления и привлечения персонала. Для создания устойчивого развития компании необходимо использовать их в маркетинге персонала. К основным трендам, позволяющим усилить HR-бренд, можно отнести следующие.

1. *Удаленная работа.* Цифровая трансформация и нестабильность рынка заставят 70 % компаний внедрить удаленную или гибридную работу. Основной тренд — повышение спроса на удаленные вакансии. Сотрудники ценят гибкость и независимость, которые получили благодаря удаленке. Это позволяет снизить чрезмерный контроль за сотрудниками и их выгорание на работе. После пандемии появился глобальный тренд «великое увольнение». Согласно опросам SuperJob, если работодатель потребует вернуться в офис, 40 % россиян готовы уйти с работы².

2. *Гибридная работа.* Но большинство компаний требуют от сотрудников приходить в офис 2–3 раза в неделю, чтобы поддерживать корпоративную культуру. Для этого проводятся онлайн-мероприятия. Компании задумываются о целесообразности использования больших офисов с закрепленными рабочими местами. Многие дают возможность бронировать места для работы в офисе с помощью системы Simpleoffice. Личные вещи сотрудников хранятся в специальных боксах. В своем докладе Future of Work эксперты McKinsey предлагают оценивать сотрудников не по присутствию в офисе, а по результатам работы³.

3. *Анализ ресурсов и планирование пространства.* Для более эффективного управления ресурсами и планирования времени компании стараются оцифровать все процессы. Это позволяет учитывать рабочее время под разные проекты и вносить в календарь сотрудников дедлайны и время выполнения.

4. *Развитие HR-бренда.* 49 % работодателей планируют формировать внешний HR-бренд с целью привлечения соискателей. Особенно

¹ Пять главных HR-трендов на 2024 год / Современные тренды развития рынка труда. URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (дата обращения: 11.04.2024).

² Там же.

³ Там же.

это важно в эпоху соцсетей, в которых транслируются преимущества для команды, миссия и ценности компании, отзывы сотрудников.

5. *Помощь лидерам и непрерывное развитие сотрудников.* 66 % работодателей главным приоритетом считают постоянное развитие сотрудников и формирование лидерских навыков. Это направление входит в ТОП-3 основных векторов развития. Это позволяет восполнять недостаток квалифицированных кадров, мотивировать и удерживать сотрудников в компании, повышать их эффективность. Компании нанимают внутренних тренеров или отправляют сотрудников на курсы повышения квалификации.

6. *В фокусе внимания благополучие сотрудников.* Отток кадров за рубеж заставил руководство компаний больше внимания уделять моральному состоянию команды, которое является одним из факторов лояльности. Оно позволяет сотрудникам оставаться в команде и сохранять мотивацию. По данным опроса НН.ru в 59 % случаев выгорания причиной является невнимательность руководства и отсутствие поддержки сотрудников. Для решения данной проблемы вводятся чат-боты, которые периодически задают 1–2 вопроса о настроении сотрудника, делают быстрый срез состояния команды для принятия мер. Раз в 1–2 недели проводятся встречи 1:1 (ментор-менти), позволяющие понять настроение сотрудника и обсудить волнующие его вопросы. Для того, чтобы сотрудники были в курсе дел компании и могли высказать свое мнение, проводятся периодические встречи со всей командой. Сотрудники сейчас ценят не просто хорошую зарплату и карьерный рост, а эмоциональную связь с компанией, смысл и цели работы, признание значимости своего вклада, баланс работы и личной жизни, комфортную рабочую среду. Поэтому работодатели делают ставку на *человекоцентричность*, как обновленную HR-стратегию.

7. *Автоматизация процесса.* Разработка инструкций и шаблонов, автоматизация консультаций через чат-бот, дает возможность HR-специалистам сэкономить примерно 8 ч в неделю. 70 % сотрудников будут использовать алгоритмы, встроенные в адаптивные цифровые рабочие пространства, чтобы решать задачи и увеличивать производительность предприятия.

8. *Использование HR-метавселенной.* Некоторые компании уже сейчас используют виртуальные миры для более удобной адаптации сотрудников, проведения ярмарок вакансий, собеседования и обучения. Активно используется геймификация. Виртуальные пространства позволяют расходиться по комнатам, рисовать, проводить совещания, ставить задачу сотрудникам и видеть, чем они заняты. Внедрение таких технологий требует осторожности, чтобы помогать формировать команду, а не отвлекать от работы.

9. *Внедрение искусственного интеллекта.* По данным исследования IDC в 2024 г. 80 % из 2 000 компаний по всему миру для найма, увольнения и обучения сотрудников будут использовать искусственный интеллект. В международных компаниях 40 % HR-функций по анализу и выбору кандидата на должность (наем и увольнение) выполняют работы. Обработкой больших объемов данных, экономией времени и приему более обоснованных решений помогают алгоритмы. Это позволяет сделать HR-процесс более прозрачным и устранить риск предвзятости. В этом случае HR-специалистам необходимо изучить HR-аналитику, ChatGPT, чтобы отслеживать и вовремя вмешаться в работу робота и корректировать заложенные алгоритмы¹. Главный вопрос для работодателей в 2024 г.: «Как правильно оценивать кандидатов, которые использовали ИИ для составления резюме, тестовых заданий, сопроводительных писем?»

10. *В условиях кадрового голода борьба за талант: быстрые поиск и трудоустройство, удержание сотрудников.* Поиск новых сотрудников можно ускорить за счет избавления от рутинных задач. Размещение вакансий можно автоматизировать. Подбор подходящего резюме, уточнение у кандидата необходимой информации, определение того, кто подходит на вакансию позволяет быстро сделать искусственный интеллект. Современные HR-технологии позволяют быстро передать документы нужного кандидата в систему для подписания и адаптации. Для удержания сотрудников в компаниях необходимо создавать благоприятную рабочую среду, условия для развития и роста сотрудников, а также регулярно проводить оценку удовлетворенности персонала.

11. *Нужны многостаночники.* Из-за дефицита кадров и низкой безработицы возрос спрос на специалистов, работающих в условиях многозадачности. По данным НН количество объявлений с требованиями многозадачности возросло почти в 3 раза — 181 %². Компании стараются расширить функционал и зоны ответственности работающих сотрудников. Этот тренд называют «тихий найм». Обучение сотрудников, развитие hard skills в той же предметной области и освоение смежных навыков дает возможность перераспределить задачи между сотрудниками. Поэтому развитие персонала внутри компании — важнейший HR-тренд. Работодатели вкладываются в автоматизацию, ИИ и курсы по тайм-менеджменту.

¹ Тренды 2023 года, которые помогут усилить HR-бренд / Карьера на vc.ru. URL: <https://vc.ru/hr/567499-trendy-2023-goda-kotorye-pomogut-usilit-hr-brend> (дата обращения: 11.04.2024).

² Пять главных HR-трендов на 2024 год / Современные тренды развития рынка труда. URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (дата обращения: 11.04.2024).

Таким образом, маркетинг персонала направлен на формирование бренда работодателя для существующего и потенциального персонала. Влияет на устойчивость развития компании и требует постоянного обновления методов работы. Тенденции развития рынка формируют главные HR-тренды, требующие поиска новых способов привлечения и удержания ценных сотрудников.

Библиографический список

1. *Егоров Е. Е., Лебедева Т. Е., Перцева Л. Н., Крылова Т. В.* Управление персоналом как инструмент административного маркетинга // Московский экономический журнал. 2023. № 10. URL: <https://oje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2023-34/>. DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_10_510 (дата обращения: 11.04.2024).
2. *Фатеева Н. Б., Симачкова Н. Н., Петрова Л. Н., Чупина И. П., Петрякова С. В.* Что такое маркетинг персонала и как его организовать // Образование и право. 2023. № 9. С. 198–201.

С. Г. Пьянкова, М. А. Комбаров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Перспективы развития строительной отрасли экономики Удмуртской Республики

Аннотация. Одним из регионов России, где строительная отрасль экономики находится сегодня в кризисном состоянии, является Удмуртская Республика. В исследовании показаны проблемы, характерные для данной отрасли указанного региона, предложены возможные пути ее поддержки органами власти.

Ключевые слова: строительная отрасль экономики; Удмуртская Республика; основной капитал; стимулирующая экономическая политика; территория опережающего развития.

Согласно основам экономической теории, проводимая органами власти какого-либо публично-правового образования (страны, региона и т. п.) экономическая (налогово-бюджетная и денежно-кредитная) политика в зависимости от преследуемой цели делится на два направления — стимулирующую и рестрикционную политику. Цель первой состоит в выходе из кризиса, а второй — в недопущении перегрева экономики. В силу композитности экономики практически любого публично-правового образования, проводимая его органами власти экономическая политика не может быть единой, а должна основываться на индивидуальном подходе к каждой ее отрасли. Объектом настоящего исследования выступает строительная отрасль экономики Удмуртской Республики.

Вопросы, касающиеся различных аспектов строительной отрасли экономики, достаточно активно обсуждаются в научных кругах. Так, О. Г. Солнцева рассматривалась такой способ ее поддержки, как инфраструктурное бюджетное кредитование, закрепившийся в российской практике в постпандемический период. На примере двух проектов данным ученым была показана высокая его эффективность [3]. Согласно выводам Д. В. Скрыпника, строительный сектор оказался одним из многих секторов отечественной экономики, ощутивших на себе позитивный эффект от повышения НДС до 20 % [2]. Х. Х. Эсхаджиева, И. М. Дубаев и А. Б. Ахмедов акцентировали внимание на проблемах и перспективах развития строительной отрасли экономики России. К проблемам ими были отнесены халатные действия руководства, некомпетентность менеджеров, относительно слабый технический уровень, обусловленный дефицитом инвестиций в технологические инновации и отсутствием внимания к накоплению и обучению высокотехнологичных специалистов. Перспективами развития данной отрасли указанные исследователи признали усиление надзора за государственной ее составляющей, энергичное развитие частного строительства, повышение гибкости бизнес-стратегии строительных компаний, укрепление их сотрудничества с предприятиями других отраслей экономики, тщательный контроль затрат непосредственно на строительство и некоторые другие моменты [4]. З. В. Кацеевым были отмечены лидирующие позиции строительства в рейтинге отраслей российской экономики по величине мультипликативного эффекта от инвестиций. Согласно его точке зрения, каждый рубль, вложенный в рассматриваемую отрасль, приносит 1,47 р. добавленной стоимости [1], что позволяет считать стимулирующую экономическую политику в отношении данной отрасли одним из основных драйверов роста экономики России и ее регионов.

Одним из российских регионов, где строительная отрасль экономики требует проведения стимулирующей экономической политики, выступает Удмуртская Республика.

Информация, отражающая кризисное состояние данной отрасли в указанном субъекте РФ, представлена в таблице.

**Ключевые показатели строительной отрасли экономики
Удмуртской Республики за 2018–2022 гг.**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Степень локализации (коэффициент Флегга — Узббера)	0,2619	0,2769	0,2768	0,2773	0,2627
Темп прироста валовой добавленной стоимости, %	9,9	10,0	-4,2	-4,4	-10,3

Окончание таблицы

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Сальдированный финансовый результат деятельности организаций (прибыль минус убыток), млн р.	-4 221	-707	-160	-55	-1 590
Инвестиции в основной капитал, млн р.	300,0	860,2	440,7	279,8	198,0
Стоимость основных фондов, млн р.	16 424	17 086	10 282	11 281	12 700
Ввод в действие основных фондов, млн р.	3 429	1 155	305	1 344	1 247
Степень износа основных фондов, %	60,9	58,2	64,7	65,2	77,8
Удельный вес полностью изношенных основных фондов, %	31,3	32,3	42,6	40,7	–
Ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения:					
число зданий	3 203	4 167	4 108	4 274	7 066
общий строительный объем зданий, тыс. м ³	4 895,0	5 119,8	5 242,7	5 006,9	6 578,2
общая площадь зданий, тыс. м ²	1 194,1	1 237,4	1 258,2	1 262,9	1 641,1
Ввод в действие мощностей:					
общеобразовательных организаций, ученических мест	1 565	1 001	825	1 044	2 049
дошкольных образовательных организаций, мест	1 260	1 870	876	589	880
больничных организаций, коек	0	0	0	0	0
амбулаторно-поликлинических организаций, посещений в смену	510	76	160	935	1 160

Как видно из представленной таблицы, на протяжении всего рассмотренного периода величина расходов организаций строительной отрасли экономики Удмуртской Республики на агрегированном уровне превышала величину их доходов на агрегированном уровне, а с 2020 г. имеет место тенденция снижения валовой добавленной стоимости. Кроме того, по итогам данного периода отмечаются негативные флуктуации в строительной отрасли экономики Удмуртии, свидетельствующие о необходимости проведения в отношении нее стимулирующей экономической политики: сокращение объема инвестиций в основной капитал на 102 млн р. или на 34 %, снижение стоимости основных фондов на 3 724 млн р. или на 22,67 %, в том числе введенных в эксплуатацию за год на 2 182 млн р. или на 63,63 %, рост степени износа основного капитала на 16,9 п.п. и снижение числа мест в дошкольных образовательных организациях, введенных в эксплуатацию за год, на 380 ед. или на 30,16 %. Негативизм последнего из только что перечисленных обстоятельств особенно четко проявляется на фоне отмечающегося в настоящее время дефицита детских садов в Удмуртской Республике.

Прежде, чем перейти непосредственно к возможным мерам стимулирующей экономической политики в отношении строительной отрасли

экономики Удмуртской Республики, необходимо вспомнить июль 2023 г., когда было принято Постановление Правительства РФ от 21 июля 2023 г. № 1179 «О внесении изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 22 июня 2015 г. № 614 и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации». Этот документ расширил перечень видов экономической деятельности (далее — ВЭД), доступных для резидентов территорий опережающего развития (далее — ТОР) на территориях монопрофильных муниципальных образований, включив в него ремонт и монтаж машин и оборудования, обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха, строительство и ряд других ВЭД, что имманентно открыло перед органами власти возможность создания ТОР, резидентами которых будут различные строительные компании. Рассматривая меры стимулирующей экономической политики в отношении строительной отрасли экономики Удмуртской Республики более детально, следует отметить, что выглядит целесообразным создание в порядке, закрепленном в ст. 34 Федерального закона от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ «О территориях опережающего развития в Российской Федерации», ТОР «Воткинск» в одноименном городском округе, который в настоящее время является единственным монопрофильным муниципальным образованием данного региона, где не создана ТОР. Строительным компаниям, которые станут резидентами данной ТОР, будут, в соответствии с действующим законодательством, представлены следующие преференции:

- льготы по налогу на прибыль организаций (ставка 5 % в течение 5 лет с года получения первой прибыли и 10 % в течение следующих 5 лет);
- освобождение от уплаты налога на имущество организаций на 5 лет с налогового периода, в котором был получен указанный статус;
- льготы по земельному налогу.

К задачам, решить которые будут призваны резиденты ТОР «Воткинск», относятся, прежде всего, устранение таких проблем Воткинского района, как относительно высокая доля негазифицированных населенных пунктов и населенных пунктов, не имеющих водопроводов, равная 40,6 % и 37,7 % соответственно, а также удовлетворение потребности г. Воткинска в 140 площадках для сбора твердых коммунальных отходов.

Библиографический список

1. *Каццев З. В.* Влияние строительной отрасли на экономическое развитие в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 3-1. С. 141–146.

2. *Скрыпник Д. В.* Повышение ставки НДС, государственные расходы, экономический рост и отраслевые эффекты: CGE-анализ // Вопросы экономики. 2022. № 7. С. 27–45.

3. *Солнцева О. Г.* Стратегия развития строительной отрасли России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 283–285.

4. *Эхаджиева Х. Х., Дубаев И. М., Ахмедов А. Б.* Проблемы и перспективы развития строительной отрасли в Российской Федерации // Прикладные экономические исследования. 2023. № 1. С. 174–179.

Л. А. Раменская

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности гибридной методологии управления проектами

Аннотация. Статья посвящена особенностям развития гибридного подхода к управлению проектами. Сформулировано понятие гибридного подхода, подтверждено его распространение, описаны варианты гибридных проектов. Выделены два варианта совмещения основных ролей.

Ключевые слова: гибридное управление проектами; Agile; жизненный цикл проекта.

На сегодняшний день «гибридизация» подходов к проектному управлению перешла из разряда активно обсуждаемых в профессиональном сообществе трендов к практикам, устойчиво применяющимся в управлении проектами.

Для понимания особенностей гибридного подхода следует сделать краткий экскурс к истории вопроса.

Классический подход к управлению проектами, также известный как водопадный, линейный или предиктивный, развивается с 1960-х гг. и до настоящего времени. В основе методологии этого подхода — концепция предиктивного жизненного цикла проекта, при котором проект разбивается на несколько последовательных блоков работ, имеющих общую логику и результат (фаз проекта). При этом выполнение одного этапа является обязательным условием для перехода к следующему. Классический подход обеспечивает высокий уровень контроля и предсказуемости проектов с большим количеством работ.

Рост неопределенности в современной бизнес-среде привел к появлению в начале 2000-х гг. и распространению гибких подходов в управлении проектами, которые зачастую описываются максимально «зонтичным» термином Agile.

Agile — это скорее философия, чем predetermined набор методов. Он основан на инкрементальном и итеративном подходе, при кото-

ром продукт создается небольшими итерациями, каждая из которых заканчивается выпуском версии, имеющей ценность для заказчика. Эта итеративная модель позволяет быстро реагировать на обратную связь и изменения требований.

Понятие гибридного подхода к проектному управлению еще не полностью сформировалось в профессиональном сообществе.

Зачастую под гибридами в контексте проектного управления понимаются проекты, в которых смешиваются элементы классических и Agile-подходов. В более широком смысле, гибриды подразумевают включение в контур проектного управления комбинации различных методологий, включая элементы product-менеджмента, дифференциации жизненного цикла и ролей.

Кроме того, существует ряд упрощенных инструментов проектного управления (фреймворков), которые позиционируются как гибриды, сочетающие в себе лучшие практики классических и Agile-методологий. Примером такого подхода, популярным в России, является P3express¹.

Популярность использования гибридных подходов в практике подтверждается рядом исследований. Результаты зарубежных работ доказывают, что зрелые проектно-ориентированные организации используют гибридный подход более чем в половине случаев². Подобных научных исследований, использующих данные российских компаний, обнаружено не было. Тем не менее, некоторое представление о распространении гибридных подходов к проектному управлению в российских компаниях возможно получить на основе опроса, проведенного П. Алферовым на профильных конференциях [1]. Примечательно, что в одном случае опрос был проведен на профильной конференции по Agile (AgileDays, 2021), а в другом — для сторонников преимущественно классического подхода («Управление проектами 2021»). Результаты в первом случае показали, что гибридные инструменты используют 37 % опрошенных специалистов, инструменты продуктового подхода — 22 % (что также можно считать гибридами в широком смысле), тогда как только Agile — 23 %, только классический — 18 %. Во втором случае такой же опрос показал, что гибридные инструменты используют — 33 % опрошенных, инструменты продуктового подхода — 17 %, классических и Agile подходов 33 % и 15 % соответственно. Все это свидетельствует о том, что

¹ P3.express. Online Manual. URL: <https://p3.express.ru/manual/v2/p3.express-manual-ru.pdf> (дата обращения: 12.04.2024).

² Status Quo (Scaled) Agile 2020. URL: <https://www.process-and-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020-en/> (дата обращения: 12.04.2024); *The Adaptive Organization 2018: a Benchmark of Changing Approaches to Project Management*. URL: <https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-adaptive-organization-2018> (дата обращения: 12.04.2024).

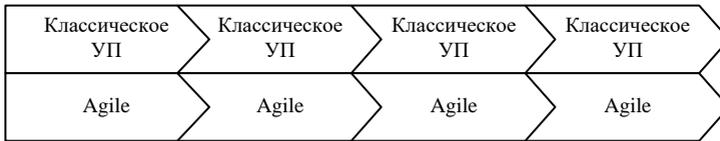
инструменты гибридных подходов стабильно применяются в отечественных проектно-ориентированных организациях.

Современные профессиональные стандарты проектного управления также признают и подтверждают многообразие подходов к проектному управлению.

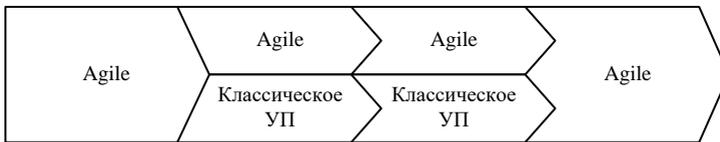
Наиболее ярко гибридные подходы можно проиллюстрировать с использованием концепции жизненного цикла проекта (см. рисунок).



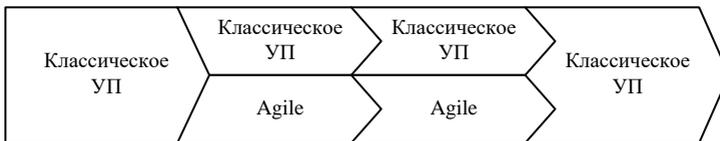
а) разработка и внедрение



б) использование отдельных инструментов Agile на фоне классического подхода



в) разработка с «классическим» этапом



г) внедрение с инновационной разработкой

Иллюстрация реализации гибридного подхода к управлению проектами

В качестве примера жизненного цикла типа «а» можно рассмотреть проекты организационного развития. Например, разработка и внедрение нового инструмента продаж. До определенного этапа это agile-проект, в котором тестируются гипотезы о применимости отдельных инструментов, после того, как инструменты выбраны, внедрение происходит по классическому сценарию.

В случае «б» предпочтение отдается классическому подходу, а для оперативного планирования и управления используются инструменты Agile. Например, доски задач, командные ревью и рефлексии.

Исследователи отмечают, что к числу наиболее популярных Agile-инструментов относят [2]: 1) фиксацию в уставе видения продукта и договоренностей; 2) использование эмпирического подхода и выполнения проекта через тестирование гипотез; 3) создание командного пространства, отвечающего критериям прозрачности, честности и безопасности; 4) регулярное информирование о проекте широкого перечня заинтересованных сторон; 5) регулярную демонстрацию продукта заинтересованным сторонам.

Варианты «в» и «г» предполагают преимущественное использование одного подхода, с одновременным применением другого на отдельных этапах.

Важным моментом при реализации гибридов является совмещение ролей, поскольку в наиболее популярных Agile-фреймворках, прежде всего в Scrum, есть роли «владельца продукта» и «scrum-мастера», но нет роли руководителя проекта.

Известная автору практика позволяет выделить два типа разделения ролей и ответственности в гибридных проектах.

1. В проекте выделены роли руководителя проекта и владельца продукта.

Руководитель проекта несет ответственность за реализацию проекта в рамках ограничений.

Владелец продукта использует продуктовые практики и несет ответственность за взаимодействие с заказчиком и пользователями продукта проекта, выявление и приоритезацию требований, сбор обратной связи и пр.

2. В проекте выделены роли руководителя проекта и scrum-мастера.

В этом случае руководитель проекта помимо ответственности за реализацию проекта в рамках ограничений, также отвечает за взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами.

Scrum-мастер поддерживает руководителя проекта, контролируя командную динамику и корректность использования инструментов Agile.

Таким образом, можно констатировать, что инструментарий гибридного подхода находится в стадии активного формирования.

Гибридные подходы к проектному управлению являются естественным развитием методологии. Несмотря на то, что эта концепция существует уже некоторое время, она все еще находится на начальной стадии развития, и практическая реализация значительно опережает теоретические исследования. Таким образом, существует необходимость в углублении теоретического осмысления и формализации гибридных подхо-

дов, позволяющих гармонизировать теорию и практику в направлении повышения результативности проектного менеджмента.

Библиографический список

1. *Алферов П. А.* «Коктейль» классических и Agile подходов. Взгляд исследователей на «гибриды» // Управление проектами и программами. 2023. № 02 (74). С. 110–117.

2. *Gemino A., Blaize H. R., Serrador P. M.* Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? // Project Management Journal. 2021. Vol. 52, no. 2. P. 161–175.

К. В. Ростовцев, А. А. Халевина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Портфельный анализ и продуктовая дифференциация

Аннотация. В статье исследованы вопросы продуктовой дифференциации на рынке клининговых услуг. Авторы предлагают использовать метод портфельного анализа для определения перспективных направлений развития продуктового портфеля. В Екатеринбурге анализ рынка клининговых услуг показывает растущий спрос на услуги дезинфекции рабочих помещений, транспортных средств и оборудования, а также химчистку. Комплекс разработанных мероприятий поможет привлечь новых клиентов, занять прочную позицию на рынке и установить надежные отношения с клиентами и поставщиками.

Ключевые слова: стратегия; конкурентоспособность; портфельный анализ; развитие.

В Екатеринбурге спрос на услуги клининговых компаний вырос на 18 % за 2023 г. Анализ данных за февраль этого года показывает увеличение популярности различных услуг, таких как чистка мягкой мебели (+15 %), ковров (+143 %) и уборка после ремонта (+88 %). Спрос на уборку снега на частных территориях также вырос на 23 %. Наблюдается рост цен на услуги во время продолжительных снегопадов. Рынок услуг клининга находится на стадии зрелости, с высокой конкуренцией и насыщенностью. Товары-заменители, такие как универсальные моющие средства и роботы-пылесосы, также влияют на спрос.

Для повышения своей конкурентоспособности организации необходимо выбрать направление продуктовой дифференциации. Для разработки стратегии определим продукт, который имеет большие перспективы на рынке.

Воспользуемся методом матрицы БКГ (см. таблицу).

Данные для построения матрицы БКГ по рынку клининговых услуг

Элементы портфеля	Объем продаж, р.		Темп роста %	Рост для матрицы	Относительная доля рынка	Доля для матрицы
	Период 1	Период 2				
Поддерживающая уборка	155 000	227 600	146,80	Высокий	0,75	Низкая
Генеральная уборка	200 000	300 000	150,00	Высокий	0,67	Низкая
Послестроительная уборка	221 450	254 000	114,70	Высокий	0,89	Низкая
Регулярная уборка коттеджей	127 000	117 500	92,52	Низкий	0,84	Низкая
Капитальная уборка коттеджей	69 500	95 000	136,69	Высокий	0,76	Низкая
Послестроительная уборка коттеджей	100 000	65 000	65,00	Низкий	0,66	Низкая
Мытье окон	66 000	97 000	146,97	Высокий	0,77	Низкая
Химчистка	40 000	74 800	187,00	Высокий	1,00	Высокая
Дезинфекция	33 763	57 000	168,82	Высокий	1,00	Высокая
Уборка для бизнеса	163 000	163 000	100,00	Низкий	0,35	Низкая

Составим матрицу БКГ на основе представленных данных (см. рисунок).

Темп роста рынка	Высокий	Поддерживающая уборка. Генеральная уборка. Послестроительная уборка. Капитальная уборка коттеджей. Мытье окон	Дезинфекция, Химчистка
	Низкий	Регулярная уборка коттеджей. Послестроительная уборка коттеджей. Уборка для бизнеса	
		Низкая	Высокая
		Доля рынка	

Матрица БКГ для рынка клининговых услуг

Как видно на рисунке высокий темп роста рынка наблюдается по направлениям деятельности дезинфекция и химчистка причем по данным направлениям компания является лидером рынка.

Компания должна осуществлять стратегию роста в указанных направлениях, осуществляя стратегию продуктовой дифференциации: в частности, дифференциация может быть осуществлена исходя из объемов обработки, например, дезинфекция рабочих зон таких как магазины, офисы, дезинфекция транспортных средств, общественного транс-

порта, такси, личного автотранспорта, дезинфекция производственного и медицинского оборудования, офисной техники и т. д.

Стратегия продуктовой дифференциации требует подготовки технологической основы, обучение персонала и разработку комплекса маркетинговых коммуникаций направленных на целевое привлечение потребителей в обозначенных сегментах. Стратегия продуктовой дифференциации позволит сохранить лидерство на рынке за счет более глубокого охвата целевых сегментов, формирования издержек переключения у привлеченных клиентов за счет технологии предоставления услуги и программы лояльности.

П. П. Рыскин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Модель управления постспортивной адаптацией

Аннотация. Актуальность исследования менеджмента постспортивной адаптации обусловлена необходимостью преодоления трудностей «пост-спортивной жизнедеятельности» профессиональных спортсменов. В результате исследования автором сформирована четырехступенчатая модель управления процессом постспортивной адаптации.

Ключевые слова: управление; модель постспортивной адаптации; подходы; методы.

Закрытость профессионального спорта формирует проблему определения причин сложностей, с которыми сталкиваются профессиональные спортсмены в период окончания спортивной карьеры. Необходимо учитывать особенности личностного восприятия самими спортсменами ситуации прекращения спортивной карьеры и формирования новой модели жизнедеятельности, так же существуют проблемы институционального влияния спортивной отрасли на данный процесс, специфики «спортивного» воспитания профессионалов, сложившейся «спортивной» картины мира и т. д.

В настоящий период ощущается недостаток в социологических исследованиях, раскрывающих такого рода особенности. Большинство исследователей пока не обратили в своих работах внимание на отличия группы профессиональных спортсменов от представителей других профессий, профессионального спорта от других отраслей профессиональной деятельности. Между тем профессиональный спорт предполагает особое (спортивное) воспитание, особый (спортивный) порядок жизни, особый (ограниченный) круг общения и т. д. Социологи часто обходят стороной вопрос о том, как социальная практика спорта становится практикой профессиональной деятельности и включается в различные виды общественных отношений. Данными обстоятельствами определя-

ется необходимость социологического анализа формирования института профессионального спорта и его влияния на созревание личности профессионального спортсмена и процесс ее социальной адаптации в постспортивный период.

Анализ научных работ позволяет выделить следующие научные подходы к осмыслению социологии постспортивной адаптации. Прежде всего, это интеракционистский подход к понятию социальной адаптации, основанный на трудах Р. Эмерсона — адаптация определяется механизм выбора оптимальной модели социальных отношений в теории социальных сетей и Ю. Хабермаса как достижение согласования «жизненного мира» субъекта и социальных систем с помощью интеграции, и рационализации их взаимоотношений — в теории социального действия [2].

Второй подход к исследованию постспортивной адаптации включает институциональные исследования, включая концептуальные положения Т. Парсонса в его концепции институциональной структуры, как интегративной составляющей современного общества, исследования Р. Мертона, где разрабатывается функциональная концепция применительно к различным видам человеческой деятельности, в работах П. Бурдьё в интерпретации его концепции габитуса применительно к спорту, Л. Ваканом — также ролевая концепция профессионального спорта, спортсмен как носитель функционала и ценностей института спорта в обществе, Т. Алкемайера — концепция субъективации телесных практик — форм формирования личности, применительно к спорту и М. Мосса с концепцией социо-психо-физиологического конструирования спортивных практик в обществе [1].

Третий подход состоит в социокультурном исследовании становления личности современного профессионального спортсмена и основан на трудах Т. Парсонса, И. Кона в концепции усвоения социального опыта, определенной системы ролей и соответствующей культуры [3].

Менеджмент постспортивной адаптации требует формирования содержания понятия спорта как вида социальной деятельности, основанной на принципе соревновательности, ориентированной на телесность, и обладающей специфической функцией организации. Профессиональный спорт — социальный институт производства и потребления в системе социальных отношений результатов телесно-состязательной деятельности людей, посредством которого обеспечиваются пропаганда здорового образа жизни, поддержание статуса государства, солидарность населения, его позитивная гражданская идентичность, получение коммерческой прибыли. Значимость профессиональной деятельности диссонирует с отсутствием институциональной поддержки спортсмена в период постпрофессиональной адаптации.

Далее необходимо остановиться на построении модели профессионально-спортивного социального типа личности, реконструирующей средовой и индивидуально-интерактивный компоненты формирования личности профессионального спортсмена. Нормативно-ценностным каркасом этой личности является стремление к дисциплинированному и «аскетичному» образу жизни, сфокусированному на тренировках, соревнованиях и демонстрации наивысшего спортивного результата.

Следующим шагом является определение состава адаптационных ограничений для профессиональных спортсменов к постпрофессиональной деятельности: неопределенный социальный статус, социально-психологические особенности, связанные с высоким уровнем напряжения, свойственным данному виду деятельности; дисбаланс профессионального и жизненного опыта; невысокий уровень материального положения; высокие социальные ожидания, характер взаимодействий с окружающими людьми в малых и референтных группах.

На следующем шаге необходимо определение противоречий реализации стратегии жизненного развития профессиональных спортсменов в пост-спортивный период и прогнозирование основных социальных последствий, к которым они приводят. Противоречия носят институциональный характер, связаны с особенностями социализации спортсмена в сфере профессионального спорта: концентрацией на производстве результата, инфантильностью в решении жизненных проблем, отсутствием опыта самоменеджмента.

Подготовка к постспортивной адаптации предполагает не только формирование определенных качеств личности спортсмена, но и создание устойчивой системы взаимодействия, обеспечивающей спортсмену после завершения профессиональной карьеры соответствие нормативно-ценностной структуры его сознания и иной внешней социальной среды. Результативность и позитивная успешность постпрофессиональной адаптации в наибольшей степени обусловлена участием персональных адаптаторов (специалистов, близких людей, других спортсменов, успешно прошедших этот период). Благодаря этому адаптация становится регулируемой, предполагающей выработку субъектом эффективных жизненных стратегий после окончания профессиональной карьеры.

Библиографический список

1. *Воронов Н. А., Шипов Н. А.* Особенности спорта как социального института // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. 2016. № 5. С. 142–147.
2. *Паначев В. Д.* Проблемы управления социальным институтом спорта // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2006. № 2 (57). С. 202–207.

М. В. Сабанов, Н. В. Шаропова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы генезиса нравственного этического стержня развития организации и их междисциплинарный научный характер

Аннотация. В статье рассмотрено определение нравственного этического развития организации и его значение, роль нравственных ценностей в развитии организации и вклад философии в междисциплинарный научный подход к изучению проблем генезиса управления и мотивации персонала в организации.

Ключевые слова: корпоративная этика; персонал; философия управления; корпоративная культура; мотивация персонала.

Приступая к рассмотрению вопроса о значении нравственного этического стержня развития организации необходимо понять, что он может в себя включать. Стержнем можно назвать основание, на котором держится все, что наращивается годами и из чего формируется базовая направленность организации.

Стоит упомянуть из чего может строиться этическое основание компании. Несомненно, важнейшим признаком является ответственность, на которой и зиждется построение благополучной организации, ответственность должна проявляться на всех этапах работы, как руководства, так и персонала компании. Не менее важным является профессионализм, ведь профессиональный управленец сможет собрать команду, которая будет отвечать его требованиям, поскольку он сам прекрасно знает, что ему необходимо для уверенной работы организации, это и является его целью. К подобным ценностям стоит отнести и инициативность, это своего рода способ активного продвижения компании, которая позволяет расти, как с этической точки зрения, так и увеличивает продуктивность работы всей организации, это лишь примеры ценностей, которые влияют на построение структуры компании.

Отсутствие четко сформулированных правил деловой этики неизбежно приводит к недостаточной привязанности сотрудников к компании. Это негативно сказывается на личной работе сотрудников и общей прибыльности компании. Внедрение корпоративной этики важно не только для общего благополучия компании, но и для самоидентификации сотрудников. Общие принципы корпоративной этики и поведения помогают создать благоприятную атмосферу в коллективе и необходи-

мые условия для работы в команде. Эти принципы включают в себя продвижение общих интересов организации и отдельных сотрудников, содействие росту ценности организации и соблюдение стандартов делового общения. Корпоративная этика также затрагивает вопросы стратегии и приоритетов организации.

Тем самым, мы можем сформулировать определение нравственного этического стержня развития организации. Нравственно этический стержень развития организации — это совокупность моральных норм, принципов и ценностей, на которых строятся все внутренние процессы организации и правила взаимодействия со сторонними организациями и потребителями, отношение сотрудников к которым является руководством для их действий, основываясь на них, сотрудники принимают обоснованные решения к действиям. Нравственный стержень является в любом процессе организации основой, опираясь на которую, как руководство, так и персонал в полном объеме разделяют и поддерживают данные нормы. Что в дальнейшем влечет сплоченное взаимодействие всей организации на любых этапах деятельности, включая в себя стратегическое планирование компании, взаимодействие различных отделов и сотрудников для выполнения повседневных обязанностей.

Исходя из приведенного выше определения, можно отметить, что нравственно этический стержень в организации, это своего рода философия управления ей. Такая философия управления помогает в свою очередь выстраивать доверительные отношения между подчиненными и руководителями, что, несомненно, влечет за собой равные отношения в организации и взаимовыгодное «сотрудничество» для сотрудников и компании.

«Наличие философии управления персоналом организации дает возможность дополнительно воздействовать на управление организацией. Это достигается за счет того, что в организации создается единая система «правил игры» для ее сотрудников и организации в целом; сотрудники четко осознают свою миссию в организации, знают принципы, на основе которых нужно строить свое поведение внутри организации и вне ее; руководители организации понимают, на основании каких принципов необходимо принимать решения по управлению» [1].

На данном этапе работы нам необходимо ответить на вопрос, какого же значение нравственного этического стержня развития организации? Нравственно этический стержень в организации создает особую структуру, руководство для персонала, как нужно действовать в той или иной ситуации. Тем не менее, стоит подчеркнуть, что именно привносит нравственно этический стержень в компанию. Благодаря устоявшимся этическим нормам в компании повышается доверие со стороны клиентов и партнеров; укрепляется репутация компании на том рынке, где она

существует; позволяет наращивать конкурентоспособность компании в целом; не стоит забывать и про командный дух, который растет вместе этикой компании, появляется взаимоуважение всех сотрудников, что в свою очередь создает положительную атмосферу для работы, помимо этого возникают стимулы у работников, чтобы проявлять инициативу и свою творческую натуру для создания инновационных решений.

Говоря о роли нравственных ценностей в развитии организации, стоит подчеркнуть, что они занимают центральное место в организации. Поскольку они служат основанием для построения корпоративной культуры компании, создают рамки поведения и взаимодействия, как внутри компании, так и за ее пределами. Нравственные ценности могут включать в себя чувство общей цели или миссии организации. При этом в случае, когда нравственные ценности компании совпадают с нравственными ценностями ее сотрудников, это может служить своего рода источником вдохновения и мотивации для сотрудников. Стоит также упомянуть более подробно корпоративную культуру.

«Корпоративная культура представляет собой совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться организация и ее сотрудники в своей повседневной работе. Корпоративная культура сопровождает совместную деятельность, пронизывая ее данными нормами, правилами, ценностями и т. д. Другими словами, корпоративная культура — это своеобразный образ мышления, способы действия, разделяемые практически всеми работниками предприятия, учреждения. Данный образ мышления должен приниматься и усваиваться «новичками». Подобная система отношений выдерживает испытание временем и формирует у всех членов сообщества уникальную и общую для всех психологию» [2].

В приведенном выше тексте очень верно подмечено, что корпоративная культура — это тот свод правил и этических стандартов, которым руководствуются все сотрудники и полностью его разделяют. Важным аспектом является своего рода преемственность, которая заключается в том, что новых сотрудников обучают этим нормам, чтобы они были одним целым, с общим восприятием и оценкой нравственных норм.

Но вернемся к обсуждаемому вопросу, а именно к роли нравственных ценностей в развитии организации. Стоит выделить ряд признаков, которые могут подчеркнуть значимость нравственных ценностей:

1) одной из составляющих нравственных ценностей является корпоративная культура. Система общих ценностей позволяет сформировать сильную корпоративную культуру, которая позволяет сплотить коллектив;

2) нравственные ценности в организации с учетом уже сложившейся корпоративной культуры повышают продуктивность сотрудников. По-

скольку сотрудники понимают свою роль и свой вклад в общий рабочий процесс, это позволяет каждому сотруднику стремиться работать с максимальной отдачей;

3) при возникновении сложных ситуаций, которые могут сказаться на рабочем процессе, нравственные ценности выступают своего рода «моральным руководством», которое позволяет сотрудникам быстрее, а самое главное спокойно принимать важные решения;

4) устоявшиеся нравственные ценности увеличивают лояльность сотрудников. В ситуации, когда сотрудники разделяют моральные устои компании, они ощущают чувство гордости за свою компанию, это напрямую сказывается на их целях по достижению определенного результата, который в свою очередь направлен на развитие организации;

5) также нравственные ценности компании могут выступать огромным плюсом при наборе нового персонала, если этические принципы кандидата совпадают с принципами компании. Точно также это работает и в отношении удержания уже действующих сотрудников.

Опираясь на вышесказанное, можно с уверенностью отметить, что нравственные ценности в развитии компании играют важную роль в формировании и поддержании репутации компании в целом. Они влияют на способность привлекать новые активы, как финансовые, так и в качестве новых талантливых сотрудников и удержанию действующих.

Говоря о вкладе философии в междисциплинарный научный подход к изучению проблем генезиса нравственного этического стержня развития организации стоит отметить, что как раз философия открывает нам глаза на важность применения этических норм по отношению к действиям организаций. Философия нашего времени подчеркивает значимость человека, а соответственно, говоря об организациях, она указывает на то, что для продуктивной работы компании необходимо строить ее работу так, чтобы человек себя ощущал уверенно при работе в ней. Наиболее важным является подход к персоналу, ему необходимо прививать этическую составляющую компании, и именно в данном аспекте проявляется генезис нравственно этического стержня развития организации.

Применение философского подхода к поставленному вопросу формирует основу, посредством которой выстраиваются этические нормы компании, в дальнейшем формирующие корпоративную культуру. Помимо этого, при рассмотрении данного вопроса в разрезе философии, появляется возможность определить подходы, которые продуктивно влияют на развитие корпоративной культуры в разных компаниях. Но наиболее важным вкладом философии все же является именно формирование этических норм, которые накапливались веками, изменялись и дорабатывались, основывая теоретическую базу, которая впоследствии стала применяться на практике в качестве прикладной этики.

Философия играет ключевую роль и вносит значительный вклад в междисциплинарный научный метод изучения этики, а также нравственных основ организационного развития компаний. Философская дисциплина особенно важна при изучении проблем генезиса нравственного этического стержня развития организации, поскольку ее методы анализа способны привнести огромный вклад в развитии организации и повышения продуктивности компании, а также значимости ее на рынке. Философские методы позволяют понять и наладить этические установки организации. Благодаря этому при изучении проблем генезиса нравственно этического стержня развития организации, возможно оценить эффективность применяемых компанией этических норм.

Библиографический список

1. *Архинова Н. И., Седова О. Л.* Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров: учеб. пособие. М.: Проспект, 2016. 232 с.
2. *Евграфова Т. Н., Чопенко Л. С.* Мотивационные и ценностные аспекты корпоративной культуры // Вестник РУК. 2014. № 2 (16). С. 95–98.

Я. В. Савченко, П. П. Степнов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровая трансформация как фактор повышения устойчивости бизнес-модели высокотехнологичной компании

Аннотация. Статья посвящена изучению возможностей цифровой трансформации бизнес-процессов компании как одного из факторов повышения эффективности и устойчивости ее бизнес-модели. На примере высокотехнологичной компании рассмотрены место цифровой трансформации в бизнес-модели компании и результаты оценки эффективности цифровизации ее основных бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс; бизнес-модель; цифровая трансформация; устойчивость; эффективность.

В настоящее время проработанность вопроса построения эффективной бизнес-модели компании находится на достаточно высоком уровне. Бизнес-среда характеризуется сокращением длительности жизни компании и увеличением динамики изменений. Компании представляют бизнес-модель, как управленческий инструмент, отражающий создание ценности для стейкхолдеров. Внешняя среда становится важным фактором, напрямую влияющим на продолжительность жизни предприятия. Для современных компаний становится актуальной инновационная реконфигурация бизнес-модели, как основного фактора устойчивого развития в современных условиях.

Высокотехнологичными компаниями принято называть компании, чьим основным капиталом являются инновации и разработки, а также высококвалифицированный персонал. Конкурентоспособность таких компаний напрямую зависит от использования передовых разработок и технологий в ключевых областях деятельности. Ориентация стратегии высокотехнологичных компаний направлена на инновационное составляющее. Инновационная деятельность охватывает все ключевые бизнес-процессы, включающие разработку новых продуктов и услуг, а также выработку управленческих решений.

Ключевым фактором, обеспечивающим конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках, является инновационная активность фирмы. Благодаря ей обеспечивается реализация полного спектра конкурентных преимуществ для победы в конкурентной борьбе. Инновационные технологии способствуют выходу компании в лидирующие позиции в отрасли и укреплению рыночного положения.

В сложившейся на сегодня ситуации для России крайне важно достижение технологической независимости. В приоритете процессы импортозамещения и развития высокотехнологичных компаний.

Единое цифровое пространство является современным трендом технологического развития. Оно позволяет организовать сквозные бизнес-процессы, в которых все этапы могут быть оцифрованы. Это позволяет более гибко организовывать управление и контроль всех этапов бизнеса. Создание единого информационного пространства предполагает объединение всех рабочих мест в единую информационную сеть. Единая информационная платформа позволяет обеспечить своевременный обмен достоверной и своевременной информацией между всеми компонентами бизнес-модели и между всеми участниками бизнес-процессов, что, в свою очередь, повышает эффективность взаимодействия всех участников экосистемы предприятия [2].

Цифровая платформа является ресурсом бизнес-модели, обеспечивающим взаимодействие в рамках сети бизнес-процессов. Она обеспечивает взаимодействие компании с потребителями, определяет средства коммуникации, структуру компании, является основным элементом стратегии цифровой трансформации. В парадигме цифровой экономики моделирование рассматривается больше, как средство реализации бизнеса, а не его анализа. Как следствие цифровые двойники необходимо разрабатывать и использовать для успешного достижения стратегических целей предприятия — создания современного, высокотехнологичного и прибыльного бизнеса [1].

К внешним факторам цифровой трансформации бизнес-модели компании можно отнести экономическую доступность цифровых инструментов и цифровизацию общественной жизни, к внутренним факторам

же можно отнести вид экономической деятельности и связанные с ним особенности производственных процессов и бизнес-процессов, заинтересованность высшего руководства в цифровой трансформации, а также наличие цифровых навыков сотрудников компании.

Эффективность бизнес-модели современных высокотехнологичных компаний напрямую зависит от эффективности основных производственных подразделений, играющих важную роль в бизнес-модели компании. Производственные подразделения обеспечивают выполнение заказов, контролируют качество продукции, а также управляют затратами на производство. В бизнес-модели компании производственные подразделения являются ключевым элементом, определяющим ее успех или неудачу, а также играющие важную роль в формировании имиджа компании.

В рамках данного исследования нами была проанализирована бизнес-модель компании в сфере авиастроения и определена необходимость цифровизации информационного обмена между основными бизнес-процессами.

На рисунке представлен фрагмент целевой бизнес-модели компании и влияния изменений в части информационной трансформации на ценностное предложение компании.



Изменения исходной бизнес-модели

Оценка эффективности внедрения в бизнес-модель системы информационного обмена может быть выполнена по нескольким критериям.

Первый критерий оценки эффективности системы информационного обмена — это скорость передачи информации. Чем быстрее кон-

структорские и технологические службы получают информацию о возникших проблемах в производственном процессе, тем быстрее они могут предложить решение и внести изменения в производственный процесс. Это позволяет сократить время простоя оборудования и уменьшить количество брака.

Для оценки скорости передачи информации использованы два показателя: время, затраченное на передачу информации; количество проблем, возникших в производственном процессе, которые не были своевременно решены из-за задержки в передаче информации. Оба показателя после внедрения системы информационного обмена сократились. Так, процентное соотношение нерешенных заявок к общему количеству поступивших вопросов в рамках квартальных выборок за 2023 г. сократилось с 21 % в I квартале до 11 % в IV квартале 2023 г.

Второй критерий оценки эффективности системы информационного обмена — это точность передачи информации. Если информация передается некорректно или не полностью, то это может привести к ошибкам в производственном процессе и, как следствие, к убыткам. Поэтому важно, чтобы информация передавалась точно и полностью.

Для оценки точности передачи информации использован показатель количества ошибок, возникших в производственном процессе из-за некорректной или неполной передачи информации. Процентное соотношение количества запросов, требующих корректировки, в рамках квартальных выборок за 2023 г. сократилось с 4,5 % в I квартале до 1,5 % в IV квартале 2023 г.

Третий критерий — эффективность использования информации. Информация должна использоваться конструкторскими и технологическими подразделениями в полной мере, дабы избежать потерь времени и ресурсов в процессе решения поставленных задач.

Для оценки эффективности использования информации использован усредненный показатель времени, затраченного на корректировку запроса. Этот показатель снизился с 2,4 ч до 1,4 ч в I и IV кварталах соответственно.

Таким образом, цифровизация процесса информационного обмена между основными производственными подразделениями и конструкторско-технологическими отделами высокотехнологического предприятия способна привести к следующим качественным улучшениям, напрямую влияющим на эффективность бизнес-модели компании:

- сокращение времени на разработку и внедрение новых продуктов;
- улучшение качества продукции;
- повышение эффективности производства;
- улучшение коммуникации и сотрудничества;
- улучшение принятия решений.

Библиографический список

1. *Корецкий А. С.* Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 221–240.

2. *Пинчук В. Н., Журавлев Д. М.* Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2020. 216 с.

О. П. Советникова

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

Поддержка субъектов малого и среднего бизнеса Республики Беларусь – важная задача государства

Аннотация. В статье проанализированы виды государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, рассмотрена проблема функционирования альтернативных источников финансирования, проведена оценка субъектов инфраструктуры поддержки МСП, выявлены проблемы ее неразвитости.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; субъекты инфраструктуры поддержки; финансовые и нефинансовые инструменты; государственная поддержка МСП.

Мировой опыт показывает, что активность малого и среднего предпринимательства непосредственно влияет на устойчивое социально-экономическое развитие национальной экономики. Малый и средний бизнес, посредством оперативного реагирования на изменения рынка, позволяя экономике быстро адаптироваться к новым условиям, а также его развитие является основой для интенсивного экономического роста.

В Республике Беларусь функционирует свыше 110 тыс. микро-, малых и средних организаций, а также более 260 тыс. индивидуальных предпринимателей, где заняты около 1 420 тыс. чел. или 34,3 % от общей численности занятого населения в экономике. Данными субъектами создается 28,8 % валовой добавленной стоимости¹. Приведенные факты подтверждают существенное значение малого и среднего бизнеса в экономике Республики.

На уровне государства возникает необходимость активизации и поддержки частной инициативы не только для обеспечения создания новых рабочих мест, но и для стабильного роста экономики страны. В Республике Беларусь поддержка предпринимательства осуществляется в двух

¹ *Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь: стат. буклет. 2023 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_brochures/index_75568/ (дата обращения: 18.04.2024).*

видах: финансовая и нефинансовая. Рассмотрим оказание государственной финансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, а также субъектам инфраструктуры поддержки данной сферы бизнеса в табл. 1.

Таблица 1

**Государственная финансовая поддержка субъектов МСП
и субъектов инфраструктуры поддержки МСП в Республике Беларусь**

Источник	Реципиент	Вид поддержки
Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей	Субъекты малого бизнеса	Финансовые средства на возвратной возмездной или безвозмездной основе; лизинг; гарантии по льготным кредитам или микрокредитам
Областные и Минский городской исполнительные комитеты		Финансовые средства на возвратной возмездной или безвозмездной основе; субсидии для: возмещения части процентов за пользование банковскими кредитами; возмещения расходов на выплату лизинговых платежей по договорам лизинга в части оплаты суммы дохода лизингодателя; возмещения части расходов, связанных с участием (организацией) в выставочно-ярмарочных мероприятиях
Областные банки Республики Беларусь		Льготные кредиты, в том числе микрокредиты, за счет средств местных бюджетов, предусмотренных государственными программами в сфере государственной поддержки малого и среднего предпринимательства и размещенных во вклады (депозиты) этих банков
Областные и Минский городской исполнительные комитеты	Субъекты инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса	Субсидии для приобретения имущества, реконструкции, ремонта здания или его части в целях реализации задач по поддержке и развитию субъектов малого предпринимательства; субсидии для возмещения части расходов, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях либо с их организацией; субсидии для компенсации части расходов на проведение конференций, маркетинговых исследований, обучающих курсов

Примечание. Сост. по: *Институты поддержки предпринимательства /* Официальный сайт Президента Республики Беларусь. URL: <https://president.gov.by/ru/belarus/economics/predprinimatelstvo/instituty-podderzhki> (дата обращения: 08.04.2024).

Таким образом, государственная финансовая поддержка оказывается Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей, банками, Областными и Минским городским исполнительными комитетами путем предоставления льготных кредитов, лизинга, гарантий по льготному кредитованию, различных субсидий для возмещения и компенсации части расходов субъектов МСП и субъектов инфраструктуры

поддержки МСП. Особая роль уделяется финансовой поддержке субъектов, реализуемой за счет средств республиканского и местных бюджетов, в том числе в рамках программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, в то время как нефинансовая поддержка проявляется через создание сети субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, состоящей из центров поддержки предпринимательства и инкубаторов малого предпринимательства¹.

Кроме того, ОАО «Банк развития Республики Беларусь» через банки-партнеры и лизинговые компании, в рамках реализации программы финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, предоставляет льготные условия финансирования субъектов МСП, в том числе и по договорам финансовой аренды (лизинга).

Если рассмотреть региональную структуру профинансированных проектов субъектов МСП ОАО «Банк развития Республики Беларусь», то можно сделать следующие выводы: наибольшее количество проектов приходится на Гродненскую и Брестскую области (1 321 и 1 188 шт. соответственно), наименьшее на Гомельскую область и город Минск (784 и 863 шт. соответственно), при этом город Минск по сумме договоров в 248,4 млн р. занимает 3-е место, а Гомельская область находится на последнем месте (265,9 млн р.). Лидер по объему кредитования — Минская область (265,9 млн р.).

Перечисленные ранее «классические» механизмы финансирования не всегда являются для организаций доступными, а потому возникает вопрос поиска альтернативных источников финансирования, которых недостаточно в Республике Беларусь.

В Программе «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2021–2025 гг. отмечено присутствие вышеупомянутых проблем: во-первых, на ранней стадии жизненного цикла организаций МСП может наблюдаться нехватка обеспечения для получения финансирования в виде кредитов банков, во-вторых, наблюдается нехватка количества и объемов доступных альтернативных источников финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства (например, институты микрофинансирования, венчурные фонды, прямые инвесторы, др.).

Инновационные преобразования бизнеса связаны с необходимостью постоянного финансирования. Инвестиции в основной капитал микро, малых и средних организаций выше, чем крупных организаций, но эффективность их использования более низкая, чем у среднего и крупного

¹ *Институты* поддержки предпринимательства / Официальный сайт Президента Республики Беларусь. URL: <https://president.gov.by/ru/belarus/economics/predprinimatelstvo/instituty-podderzhki> (дата обращения: 08.04.2024).

бизнеса. Такая тенденция просматривается при сравнении удельного веса объема промышленного производства и инвестиций в основной капитал (табл. 2).

Таблица 2

Удельный вес МСП в отдельных экономических показателях развития Республики Беларусь, % к общереспубликанскому итогу

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Объем промышленного производства	17,8	18,4	18,4	19,8	19,2	19,5
Микроорганизации	2,2	2,1	2,7	2,8	2,4	2,0
Малые организации	8,0	8,2	8,2	9,2	8,9	9,1
Средние организации	7,6	8,0	7,4	7,8	7,8	8,3
Инвестиции в основной капитал	34,4	35,5	39,0	40,1	35,6	36,4
Микроорганизации	7,2	7,6	9,4	7,0	7,3	8,6
Малые организации	15,5	16,3	18,4	20,9	17,5	17,1
Средние организации	11,7	11,6	11,2	12,1	10,8	10,7

Примечание. Сост. по: Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь: стат. буклет. 2023 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_brochures/index_75568/ (дата обращения: 18.04.2024); Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2021–2025 гг. (утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 56) / Министерство экономики Республики Беларусь. URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/gos-progr-2021-2025/Postanovlenie-Soveta-Ministrov-Respubliki-Belarus-ot-29.01.2021-56-v-red.-ot-19.12.2022.pdf> (дата обращения: 09.04.2024).

Исходя из данных табл. 2, можно выявить следующее: эффективность использования инвестиций субъектами малого бизнеса более низкая, чем у среднего бизнеса, так опережающий рост инвестиций не сопровождается повышением доли в объеме промышленного производства. А потому роль государства должна заключаться в создании благоприятных условий для малого и среднего бизнеса, уделяя особое внимание нефинансовым инструментам, т. е. развивая сеть субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Нефинансовая поддержка субъектов МСП осуществляется через создание сети субъектов инфраструктуры МСП: инкубаторы малого предпринимательства и центров поддержки предпринимательства.

В Программе «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь»¹ на 2021–2025 гг. не предусмотрены целевые значения количества субъектов инфраструктуры поддержки МСП, хотя есть опреде-

¹ Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь: стат. буклет. 2023 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_brochures/index_75568/ (дата обращения: 18.04.2024).

ленные проблемы с количеством бизнес-инкубаторов. В том числе существует проблема с неразвитостью сети инфраструктуры поддержки в регионах, рассмотрим подробнее региональное распределение центров поддержки предпринимательства (ЦПП) и инкубаторов малого предпринимательства (ИМП) в табл. 3.

Таблица 3

Региональное распределение субъектов инфраструктуры поддержки МСП, ед.

Регион	01.01.2022		01.01.2023		08.11.2023		Изменение (08.11.2023 к 01.01.2022)	
	ЦПП	ИМП	ЦПП	ИМП	ЦПП	ИМП	ЦПП	ИМП
Республика Беларусь	113	26	102	22	97	19	-16	-7
Брестская область	16	4	17	3	16	2	0	-2
Витебская область	9	3	7	2	7	3	-2	0
Гомельская область	7	3	6	4	6	4	-1	1
Гродненская область	20	1	20	1	20	0	0	-1
г. Минск	30	7	23	4	20	3	-10	-4
Минская область	18	4	17	4	16	3	-2	-1
Могилевская область	13	4	12	4	12	4	-1	0

Примечание. Сост. на основе статистических данных.

Если в 2016–2020 гг. можно было наблюдать положительную динамику количества субъектов инфраструктуры поддержки МСП, то, исходя из данных табл. 3, можно говорить об отрицательной тенденции. Увеличение произошло только по количеству бизнес-инкубаторов в Гомельской области (на 1 ед.), осталось неизменным количество ЦПП в Брестской и Гродненской областях, а также количество бизнес-инкубаторов в Витебской и Могилевской областях.

Таким образом, для развития малого и среднего предпринимательства роль государства должна заключаться в создании благоприятных условий для малого и среднего бизнеса, в том числе через создание базы для реализации и функционирования альтернативных источников финансирования организаций.

Инновационные экосистемы как новый инструмент развития промышленности России

Аннотация. В статье раскрыто содержание экосистемного подхода, его особенности, преимущества и возможности, получаемые промышленными предприятиями в рамках его реализации. Выделена специфика развития инновационных экосистем в промышленности России. С целью оценки распространенности экосистемного подхода в управлении промышленным развитием в нашей стране проведен анализ государственных программ в нескольких субъектах РФ.

Ключевые слова: инновационная экосистема; экосистемный подход; промышленность; инновационное развитие; программа.

В последние годы сформировались различные подходы к оценке эффективности инструментария и анализу процессов инновационно-технологического развития промышленности. При этом наблюдается возрастающий интерес к экосистемному подходу, который может использоваться промышленными предприятиями как альтернатива для реализации открытых инноваций [6].

Компании, интегрированные в инновационную экосистему региона, получают выгоды за счет сокращения транзакционных издержек [5], а, кроме того, включение поставщиков и конечных потребителей в такую экосистему способствует успешной реализации инновационных проектов [2].

В таблице представлены возможности, получаемые промышленными предприятиями благодаря реализации экосистемного подхода.

Возможности, получаемые промышленными предприятиями в рамках экосистемы

От включения поставщиков	От включения конечных потребителей
Доступ к разнообразным технологическим ресурсам и решениям; распространение новых инновационных знаний; обучение инновациям и повышение квалификации; возможность использовать инновационные ресурсы и внедрять в свою деятельность новые технологические решения	Лучшее понимание клиентов и их требований; лучшее понимание соответствия выпускаемой продукции рыночным требованиям; новые возможности и направления для обучения; выпуск инновационных продуктов с меньшим рыночным риском и большей гибкостью

Примечание. Сост. по: [2].

Таким образом, инновационную экосистему можно определить как структуру, позволяющую компаниям интегрировать воедино различные стратегии, связанные как с продвижением технологий, так и рыночным притяжением. При этом, сама инновационная экосистема постоянно адаптирует свои компоненты, чтобы реагировать на динамику окружающей рыночной среды и внутренние возмущения [1]. Инновационные экосистемы способствуют коэволюции знаний и инноваций, усиливают конкурентные преимущества компаний за счет преодоления ограничений в ресурсах и инновационных возможностях и, кроме того, снижают риски при проведении исследований и разработок [4].

В этой связи, само появление такой концепции, наряду с распространением ее принципов и организаций различных форм в практике хозяйственной деятельности является логичным ответом на усложняющиеся реалии развития рынков и является объективной закономерностью и неизбежным атрибутом современных конкурентных экономик. Так, например, цифровые инновационные экосистемы можно рассматривать как модель, удовлетворяющую особенностям цифровой экономики.

При анализе развития инновационных экосистем в промышленном комплексе России можно выделить ряд особенностей и, в частности, следующие:

- реальные игроки промышленного рынка могут функционировать в логике экосистем или внедрять в свою практику отдельные элементы экосистемного подхода, не оперируя самим понятием;

- на государственном уровне инновационные экосистемы пока не вошли в число распространенных инструментов промышленной, технологической и инновационной политик (так, анализ таких значимых документов стратегического развития, как «Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г.»¹, «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации»² и «Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г.»³, показывает, что понятие экосистемы в экономическом смысле используется только в «Концепции технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г.»);

¹ *Об утверждении* Концепции технологического развития на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р.

² *О Стратегии* научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145.

³ *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития РФ с низким выбросом парниковых газов до 2050 г.: распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р.

– инновационные экосистемы как форма организации промышленного бизнеса пока не закрепились в отечественном правовом поле (в частности, законодательно не определены экосистемные формы организации производственной деятельности и не регулируются отношения между участниками экосистемы);

– присутствует неоднозначность понимания сути феномена «экосистема в экономике». Так, если в научных кругах среди российских исследователей постепенно складывается определенный консенсус относительно базовых понятий и принципов экосистемного подхода, то при реализации концепции экосистем в хозяйственной деятельности зачастую происходит подмена понятий. В частности, в отчете Банка России¹ приведены примеры отечественных инновационных экосистем, которые можно разделить на две группы. Первая группа включает экосистемы, управляемые и регулируемые или крупнейшими финансовыми корпорациями (Сбер, ВТБ, Тинькофф), или крупными игроками телекоммуникационной отрасли (Яндекс, МТС, Mail.ru Group). Однако, на наш взгляд, данные структуры нельзя назвать полноценными экосистемами, поскольку они удовлетворяют только одному из базовых принципов инновационных экосистем, связанному с совместным формированием комплексного ценностного предложения для клиента. При этом выполнение, не менее важных для экосистемной логики принципов организации деятельности, а именно «получение всеми участниками экосистемы выгод от функционирования в экосистемной логике» и «коэволюционный характер отношений участников экосистемы» в данных структурах вызывают сомнения.

Принимая во внимание вышесказанное, мы считаем, что особое внимание в вопросе развития инновационных экосистем в России должно быть уделено развитию Второй группы инновационных экосистем, основная роль в управлении деятельностью которых принадлежит государству. Специфика государства заключается в том, что при прочих равных оно обладает максимальными ресурсами, способно осуществлять крупномасштабные инвестиции, обладает долгосрочной перспективой и рычагами для объединения и координации деятельности ключевых участников инновационных процессов как в отдельном регионе, так и в стране в целом [3]. При этом государство оказывает влияние на характер формирования инновационных экосистем даже в случае условно пассивной позиции. При этом, в общем случае можно выделить две условно пассивные стратегии поведения государства как участника ин-

¹ *Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций* М.: Центральный банк Российской Федерации, 2021. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 15.03.2024).

новационной экосистемы — это «умеренный этатизм» и «государство как правовой контекст». Первая подразумевает, что государственная поддержка определенных направлений может косвенно влиять на развитие экосистем. Вторая заключается в том, что инновационные экосистемы любого типа неизбежно развиваются в правовом контексте государства.

С целью оценки распространенности экосистемного подхода в управлении промышленным развитием в регионах России мы провели анализ государственных программ развития семи субъектов РФ, связанных с промышленным, инновационным и технологическим развитием из состава различных федеральных округов и имеющих высокое значение по показателю выпуска инновационных товаров, работ и услуг (Белгородская, Мурманская, Ростовская и Челябинская области, Республика Татарстан, Красноярский и Хабаровский края)¹. Анализ показал, что только в программных документах трех регионов присутствует упоминание экосистем. Так, в государственной программе «Экономическое развитие и инновационная экономика Челябинской области» одна из основных задач связана с созданием экосистемы для инвестиций. В государственной программе «Экономическое развитие и инновационная экономика Республики Татарстан» упоминается экосистема поставщиков при перечислении внешних факторов, определяющих уровень производительности. И в программе «Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области» цифровая экосистема упоминается как инструмент для реализации мероприятий в рамках федерального проекта «Системные меры по повышению производительности труда». Соответственно, можно сделать вывод, что в регионах России наблюдается внедрение элементов экосистемного подхода, однако, пока этот процесс не находит широкого распространения в практике хозяйственной деятельности.

Библиографический список

1. *Boyer J., Kokosy A.* Technology-push and market-pull strategies: the influence of the innovation ecosystem on companies' involvement in the Industry 4.0 paradigm // *The Journal of Risk Finance*. 2022. Vol. 23, no. 5. P. 461–479. DOI: 10.1108/JRF-12-2021-0193.

2. *Gu Y., Hu L., Hou Ch.* Leveraging diverse ecosystem partners for innovation: the roles of regional innovation environment and partnership heterogeneity // *Economic Research — Ekonomiska Istraživanja*. 2023. Vol. 36, no. 1. P. 1–20. DOI: 10.1080/1331677X.2022.2082997.

¹ Наука, инновации и технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 15.03.2024).

3. *Igwe P. A., Odunukan K., Rahman M., Rugara D. G., Ochinanwata Ch.* How entrepreneurship ecosystem influences the development of frugal innovation and informal entrepreneurship // *Thunderbird International Business Review*. 2020. January. P. 475–488. DOI: 10.1002/tie.22157.

4. *Jiang H., Gao S., Zhao Sh., Chen H.* Competition of technology standards in Industry 4.0: An innovation ecosystem perspective // *Systems Research and Behavioral Science*. 2020. Vol. 37, no. 7. P. 772–783. DOI: 10.1002/sres.2718.

5. *Katimertzopoulos F., Vlados Ch.* Towards a New Approach of Innovation in Less Developed Regional Business Ecosystems // *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. 2019. Vol. 12, no. 2. P. 33–41. DOI: 10.25103/ijbesar.122.03.

6. *Wikhamn B. R., Styhre A.* Open innovation ecosystem organizing from a process view: a longitudinal study in the making of an innovation hub // *R&D Management*. 2023. Vol. 53. P. 24–42.

Т. Л. Сысоева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Тренды событийного маркетинга в стратегии продвижения бренда

Аннотация. Автором анализируются возможности событийного маркетинга в продвижении бренда. Событийный маркетинг востребован. Спрос обусловлен последствиями пандемии Covid-19, трансформацией поведения потребителей, возрастанием потребности в личных коммуникациях. Российские бренды реализует маркетинговые события для персонала организации. Популярными трендами событийного маркетинга являются: искусство, экология, спорт.

Ключевые слова: событийный маркетинг; бренд; продвижение; ивент; коммуникации.

Продвижение как одна из функций комплекса маркетинга отражает рыночные изменения в наибольшей степени: в периоды экономических кризисов затраты на продвижение, оплату работы специализированных кадров стремительно сокращаются, пересматриваются подходы к структуре маркетинговых инструментов, первыми отсекаются наименее результативные, сокращается маркетинговый бюджет.

Событийный маркетинг в структуре затрат на продвижение не имеет приоритета по причине своей высокой стоимости, сложности оценки эффективности [5, р. 247]. Данный инструмент продвижения исторически рассматривается как дополнение к тем, где конверсия лидов выше. Тем не менее, особенности событийного маркетинга позволяют ему оставаться востребованным, поскольку он имеет ненавязчивый характер, высокий уровень вовлеченности в познание ценностей бренда и продукта, креативную и коммуникационную составляющую.

Событийный маркетинг позволяет аудитории испытывать новые эмоции, переживать новый опыт, общаться. Влияние на целевую аудиторию происходит через впечатление, которое человек получает [1, с. 27]. События последних лет 2020–2022 гг., вывели потребность аудитории в событийном маркетинге на новый уровень. Локдаун, резкая смена привычного потребительского поведения, экономическая, политическая турбулентность привели к тому, что событийный маркетинг стал реализовывать для аудитории возможность реализации потребности в личных коммуникациях, как возможности зафиксировать привычный комфорт, в условиях благоприятной эмоциональной атмосферы. Таким образом, ценность офлайн мероприятий возрастает.

Индустрия событийного маркетинга за последние 15 лет получила опыт организации, позволяющий реализовывать маркетинговые события с позиции экономических результатов: формулирование целей, задач, миссии, ценностей, ключевых показателей эффективности, выстраивать путь клиента, внедрять гибридные форматы, использовать инструменты лидогенерации [2; 4]. Все базовые принципы, которые используются организацией к маркетинговой стратегии, применяются к событийному маркетингу. Что позволяет сделать вывод о его значимости в комплексе продвижения. Событийный маркетинг принципиально изменил свою позицию в комплексе маркетинговых инструментов.

Рынок событийного маркетинга в 2023 г. имел ряд существенных характерных особенностей: рост спроса со стороны организаций на проведение мероприятий после пандемии Covid-19, систематизация работы индустрии (специализированный комитет по ивентам при АКАР запускает рейтинг агентств), высокий запрос на проведение событий со стороны HR-подразделений.

Политическая нестабильность оказала влияние на управленческие решения в области персонала: активно внедряются маркетинговые инструменты, такие как карта пути клиента для сотрудников, программы лояльности, событийный маркетинг. Розничные сети активно используют событийный маркетинг для сотрудников. В 2023 г. были проведены следующие мероприятия¹:

– проект «Детство на Пятерочку» является образцом того, как компания может проявлять заботу о благополучии сотрудников, гостей и их детей. Проект позволил детям сотрудников стать ближе со своими родителями — узнать о том, чем они занимаются на работе, понять специфику работы ритейла;

¹ *Победители* премии Best Experience Marketing Awards! 2023 URL: <https://bema-festival.ru/ru/winners> (дата обращения: 03.05.2024).

– финал конкурса для сотрудников распределительных центров «Магнит» «Все складно», первый в истории компании профессиональный конкурс для сотрудников распределительных центров с использованием онлайн трансляции, позволяющий сохранить высокий уровень вовлеченности.

Рост российских брендов и стремление занять позицию top of mind в сознании потребителей требует креативных решений, которые реализует событийный маркетинг. Международный фестиваль событийного маркетинга и коммуникаций (Best Experience Marketing Awards) ежегодно определяет победителей в различных номинациях, среди которых более 60 % российские компании. Отметим, что в номинации «Лучших автомобильный проект», среди четырех победителей — два бренда российских: Lada Niva и первый российский электромобиль «Атом».

Событийный маркетинг отвечает вызовам времени, внедряет новые форматы, такие как мероприятия — хакатоны. Например, хакатон «Креатив на Волге» — конкурс по созданию спецпроектов, маркетинговых, креативных и IT-решений в сфере креативной экономики Самары с пятью треками: «Туризм», «Коммьюнити», «Концепция», «Технологии», «Образование».

По-прежнему сохраняется высокая потребность в нестандартных творческих решениях. Креативность становится ключевым элементом успешных мероприятий, привлекая внимание и интерес аудитории [3]. Примерами таких проектов могут быть: иммерсивная инсталляция «Кузница Победы» от Нижегородского Кремля — это проект на стыке театра и медиаискусства, которая погружает в атмосферу времени Великой Отечественной войны, рассказывая о трудовом подвиге жителей, работавших на предприятиях города. Бесплатная мультимедийная экспозиция представляет собой последовательность из пяти пространств, насыщенных аудиовизуальными эффектами, а также игрой 25 актеров. Проект объединяет визуальный и эмоциональный опыт.

Популярными остаются направления: экология, спорт, дизайн, искусство для событийного маркетинга. Успешные их примеры: «Зеленый марафон» от СБЕР, в 2023 г. состоялся 10-й юбилейный забег в 60 городах РФ, более 126 тыс. чел. вышли на старт. А также пример чувашской биеннале современного искусства, состоявшейся в конце 2022 г., представляется уникальным событием не только для Поволжья, но и для всех регионов страны. В течение трех недель было проведено более 50 различных мероприятий, превративших Чебоксары в пространство современного искусства. Проект привлек внимание разных аудиторий, собрав 22 млн чел. Биеннале позволило нанести Чувашию на карту культурных инициатив, показав способность генерировать проекты в области современного искусства, дополнило бренд республики и популяризировало чувашскую культуру.

Таким образом, событийный маркетинг остается востребованным маркетинговым инструментом для организаций с целью продвижения бренда, роста осведомленности, увеличения лояльности. Вызовы нового времени обеспечивают трансформацию индустрии событийного маркетинга, востребованы креативность, ориентация на сформулированную миссию и ценности событийного маркетинга в общей маркетинговой стратегии, фокус на работу с персоналом.

Библиографический список

1. Бочкарева Е. С. Событийный маркетинг как инструмент продвижения бренда: современные тенденции развития отрасли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-1. С. 27–30.
2. Чепурова И. Ф., Позднякова А. В., Гладышева А. В., Прохоров А. В. Событийный маркетинг как инструмент формирования имиджа вуза // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 12, № 3. С. 136–146.
3. Шевченко Д. А. Креативные решения в маркетинге: event маркетинг // Практический маркетинг. 2020. № 2 (276). С. 32–35.
4. Miryala R. K., Kumar J. P. S., Aluvala R. Event Marketing as the Key Communicator in Brand Strategies: A Conceptual Model // IUP Journal of Brand Management. 2024. Vol. 21, iss. 1. P. 22.
5. Wood E. H. Evaluating event marketing: Experience or outcome? // Journal of Promotion Management. 2009. Vol. 15, iss. 1. P. 247–268.

Р. Г. Тихончук

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трансформация представлений о контуре управления социально-экономическими системами

Аннотация. В исследовании освещается трансформация ориентиров стратегирования в системе управления социально-экономическими системами нового экономического пространства. Дается обзор и критический анализ направлений «мейнстрима» экономической и управленческой мысли. Обосновываются направления трансформации стратегий и контура управления территориальными системами в условиях изменения ориентиров развития многополярного мира. Анализ векторов позволил приоритизировать процессы изменений в системе и контуре управления экономикой на национальном и территориальном уровнях.

Ключевые слова: контур управления; социально-экономическая система; солидаризация; стратегирование.

Развитие процесса стратегирования социально-экономическими системами на настоящем этапе, характеризуемом учеными как кризис в естественных и общественных науках, претерпевает значительные из-

менения. Под влиянием накопленных результатов междисциплинарного синтеза происходит осознание неработающих на практике положений научного «мейнстрима», описывающих новую социально-экономическую реальность. Академик С. Ю. Глазьев делает вывод «о том, что теорию современного управления экономикой еще только предстоит создать, а в дальнейшем реализовать на практике» [3, с. 40]. Более сложным исследователям видится развитие теории управления обществом, требующей трансформации сложившихся, навязанных и укоренившихся в практике.

Это влечет за собой необходимость реформатирования теоретических основ при анализе и проектировании систем управления и инструментов их гармонизации. Смена управленческой парадигмы обуславливает изменение привычного контура управления, представляющего собой сложную систему комплексного взаимодействия актора с объектами управления посредством базовых и производных человеческих модальностей восприятия-действия [1; 2]. Контур управления сложными социально-экономическими системами, предполагает деятельность актора — субъекта управления — по отношению к объекту управления для достижения заданной цели с применением комплекса знаний, опыта, навыков отдельных людей, команды, организации под контролем их интеллекта [4; 5; 7].

Вместе с тем синтетический взгляд характеризует социально-экономическое пространство как «сложную разнокачественную иерархизированную систему, представляющую собой материализованный результат парадигм и деятельности предшествующих поколений, так и элементы будущего состояния» [6, с. 37]. Российские исследователи пространственного развития социально-экономических систем подчеркивали, что период трансформации характеризуется продолжающимся усложнением, расслоением, иерархизацией сфер развития социально-экономических систем — от геопространственных систем, включающих в себя природу, хозяйство и население [6].

Ряд ученых отмечают искажения основ, порождающие «... разительные противоречия между утверждениями «мейнстрима» экономической мысли и реальной действительностью» [3, с. 40], которые можно сфокусировать по указанным блокам:

– природа — несоответствия концепции устойчивости: цели устойчивого развития ООН, не охватывают главные механизмы эволюции; теории равновесия, устойчивого развития, законы термодинамики, математическое моделирование и макропрогнозирование и т. п.;

– хозяйство — механистический, а не организменный взгляд на системы [8, р. 60], смещение акцентов во взглядах на основу общественных отношений в пользу экономики как систему с предельными ресур-

сами и результатами взамен хозяйствования, не ограниченного пределами; приоритеты и цели: прибыль предприятия — или обеспечение общего развития;

– человек — рассматривается не как целостный, а как «экономический», рациональный, упрощенный, с комплексом пирамидопредставляемых или базовых потребностей, на основе которых развиваются теории управления на основе развития инструментов манипулирования.

Учитывая потенциал современных информационных и гуманитарных технологий на фоне искаженного представления о важнейших компонентах объекта анализа, управление сложными социальными системами усугубляется этим и способно приобретать совершенно новые качества, порождающие области асимметрии информации [7].

Представим основные проявления кризиса в теоретической базе:

– высокая скорость и точность управления деятельностью (анализ, скорость реакции, качество исполнения) при искаженных целевых ориентирах;

– фетишизация инструментальности прогнозов (краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных), форсайтов и упреждающих действий «в нужном месте и в нужное время», математических моделей;

– «оптимизация», умножение конструируемых образов, всех видов процессов средствами виртуальной реальности (диспетчеризация, мультиагентская среда, интеллектуальные агенты);

– искаженное управление знаниями на основе господства рамочных идей управленческого и экономического «мейнстрима» (обучение, генерация новых знаний, контекстное применение знаний);

– расширение социальной реальности на узком понимании человека и общества средствами виртуальной реальности, новыми ИТ-платформами и методами социоинжиниринга.

При трансформации контура управления социально-экономическими системами, как нам представляется, требуется учитывать складывающиеся эволюционные взаимообуславливающие векторы, обозначенные исследователями академиком С. Д. Бодруновым и С. Ю. Глазьевым в монографии, посвященной закономерностям создания основ ноономики:

1) вектор стремительного, неудержимого научно-технического и технологического прогресса — НТП — как материальной опоры ноономики и ноо-общества, выносящий человека «по ту сторону» материального производства и, как следствие, наиболее совершенной нооиндустрии [3, с. 210];

2) трансформацию экономических отношений, экономического способа насыщения/удовлетворения потребностей в неэкономический, института собственности [3, с. 220–221], что повлечет за собой формиро-

вание иных общественных отношений, выстраиваемых не на экономической логике, а на осознании нового внутреннего эволюционирующего человека. Ценностный потенциал с его эмпатией, энтузиазмом, общиннодействием рассматривается как основа связности общества и продвижения ее, нашей человеческой цивилизации, во времени и пространстве [3, с. 227–228];

3) трансформация социальной компоненты, социализация человека и общества. Введенный в свое время социологами термин «социализация» обозначает процесс «очеловечивания» или «усвоения индивидом культурных норм и социальных ролей», что требуется ему для нормального существования в рамках общества [3, с. 228]. Социализация рассматривается нами не только как процесс, но и как результат, выраженный в непрерывном установлении и укоренении приоритета социальных (общественных) интересов над личными (частными), а также в создании новой критериальной базы и ядра ценностей. Так, для формирования ценностей необходим именно общественный запрос, иначе этот процесс реализоваться не может. Феномен социализации характеризуется тем, что обозначенная связь формируется здесь через эволюцию ценностей, культуры и внутреннее совершенствование личности (при дальнейшем обретении ею ноокачества). По мнению идеологов ноономического общества «... и ценности, и культура, и прогресс личности — все это есть развитие знания, направлено на его открытие, сохранение и передачу, сопряжено друг с другом, отражает результаты сотворчества поколений и способствует сопнаправленности трех из проанализированных выше векторов» [3, с. 229];

4) формирование установок социального развития (включая целеполагание, средства, способы и методы) как солидаризм, или качественно новый тип и «синергетический принцип» сосуществования и взаимодействия индивидов, социальных групп, институтов и т. п. — всех социальных акторов — когда противостояние и конкуренция уступают место взаимоосознанию единства ценностей... Вбирая в себя такие понятия, как компромисс, сотрудничество, доверие, солидарность, договор, взаимопонимание, общность интересов, добровольность, справедливость, миролюбивые отношения, с течением времени солидаризм, будучи однажды сформулированным в качестве идейной платформы, развиваясь и укореняясь, не терял своей актуальности и привлекательности [3, с. 230].

Подчеркнем, что включение истинных идей и установок солидаризма в основания ноономики крайне важно для ноотрансформации общества, объективно необходимо и не имеет альтернативы. Мы согласны, что солидаризм выступает объективным условием генезиса ноо-общества и идеологической платформой для перехода к его новому состоянию. Требуется осознание необходимости в солидарном подходе как

пути к решению цивилизационных проблем и вызовов, которые в настоящее время угрожают существованию человеческой цивилизации. В соответствии с принципом солидаризма изменяется парадигма устойчивого развития в сторону смещения акцентов с конкурентной борьбы к сотрудничеству и кооперации. Это относится и к созданию механизмов перенаправления и сосредоточения ресурсов в перспективных сферах научного и технологического развития; способствует усилению планового начала в рамках управления развитием на основе понимания его закономерностей [3, с. 232–233].

Таким образом, выступая научно-организационной основой для формирования контура и механизма управления становлением социально-экономических систем нового технологического уклада, солидаризм намного превосходит конкурентные механизмы. Пространство трансформации управленческих парадигм развивается от набора теоретических представлений мейнстрима до образа развития сопоставленного развития указанных векторов, формируя новый ноосферный контур управления сложными системами на этапе преодоления фазового кризиса.

Библиографический список

1. *Алексеев М. А., Фрейдина Е. В., Хрущев С. Е.* Управление сложными системами: пределы и преобразование информации в поведение // Развитие территорий. 2021. № 1 (23). С. 21–29.
2. *Афанасьев М. Ю., Гусев А. А.* Экономическая сложность и ее взаимосвязь с индикаторами социально-экономического развития // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 2 (74). Номер статьи: 7410. URL: <https://eee-region.ru/article/7410/>. DOI: 10.24412/1999-2645-2023-274-10 (дата обращения: 10.04.2024).
3. *Бодрунов С. Д., Глазьев С. Ю.* Закономерности формирования основ ноономики как грядущего общественного устройства: знать и действовать. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте; М.: Центркаталог, 2023. 340 с.
4. *Князева Е.* Стратегии управления динамической сложностью // Форсайт. 2020. № 14 (4). С. 34–45. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.34.45.
5. *Рыжов В. А.* Сетевые центры — управление сложностью. URL: <https://spkurdyumov.ru/networks/setecentrizm-upravlenie-slozhnostyu/> (дата обращения: 10.04.2024).
6. *Сурнина Н. М.* Пространственная экономика: проблемы теории, методологии и практики. Екатеринбург: УрГЭУ, 2003. 281 с.
7. *Тихончук Р. Г.* Обновление системы территориального управления: синтез иерархической и сетевой моделей // Human Progress. 2022. Т. 8, вып. 4. С. 14. DOI: 10.34709/HP.184.14.
8. *Katalevsky D.* New Governance Approaches to Prevent the Collapse of Complex Socioeconomic Systems // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17, no. 3. P. 56–67. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.3.56.67.

Усиление роли государства и процессы реприватизации в системе корпоративного управления

Аннотация. Публикация посвящена сущностным изменениям, появившимся в российской системе корпоративного управления в последние годы. Речь идет о деприватизации частных активов и усилении роли государства. Рассматриваются отдельные кейсы компаний, попавших под процессы реприватизации, дискутируется вопрос о сравнительной эффективности управления частным и государственным собственниками.

Ключевые слова: корпоративное управление в России; реприватизация; государство как собственник.

Процессы приватизации активно осуществлялись в нашей стране с начала 1990-х гг., причем приватизация осуществлялась буквально «кавалеристскими» темпами, часто не подготовленных объектов согласно Закона о приватизации государственных и муниципальных предприятий¹ и так называемой государственной программе приватизации², где были прописаны способы приватизации. Крупные предприятия должны были быть акционированы по одному из трех предлагавшихся вариантов предоставления льгот членам трудовых коллективов и лиц, приравненных к ним по льготам [5]. Причем, несмотря на проводившиеся перед принятием одного из вариантов акционирования способов собраний трудовых коллективов, практически везде права членов трудовых коллективов активно нарушались представителями администрации, которым был руководителями приватизации в стране практически дан «карт бланш» для того, чтобы приватизация прошла как можно быстрее, и чтобы были реально заинтересованные в ней люди. Автор этих строк знает это не понаслышке, так как в те годы была консультантом по приватизационным процессам, участником многих собраний трудовых коллективов и «высоких» совещаний, которые в те годы организовывались Госкомимуществом Российской Федерации. Процессы приватизации часто совершались в угоду очень узкого круга лиц, часто в интересах «теневого» бизнеса или через залоговые аукционы в интересах появляющегося в те годы благодаря этим процессам будущим номенклатурно-олигархическим стейкхолдерам. Государство в 1990-е гг. было ослаблено, не было должного контроля за происходящим в сфере разгосударствления государственной собственности. Многие объекты,

¹ *О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР: Закон РФ от 3 июля 1991 г. № 1531-1.*

² *Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации; утв. Указом Президента РФ от 24 декабря 1993 г. № 2284 // Рынок ценных бумаг. 1994. № 12. Ч. 1. С. 51–56.*

которые в принципе нельзя было приватизировать тоже попали под приватизацию, так как многое в те годы делалось по принципу «если нельзя, то нельзя, но, если очень хочется, то можно». Те способы приватизации, через которые люди могли бы быть как-то приближены к собственности, такие как приватизация через аренду, или в конце 1990-х гг. — создание так называемых народных предприятий — не получили широкого распространения, фактически «зажались» и, даже если на короткое время приватизировались одним из вышеуказанных способов, то затем все равно акционировались. Многое в пору активной приватизации 1990-х гг. делалось ради краткосрочных перспектив для удовлетворения интересов очень узкой группы лиц в ущерб долгосрочным перспективам страны и народа [2]. Людей сначала «поманили» лозунгами, что они будут обладателями собственности, через надделение людей так называемыми приватизационными чеками, ваучерами. А потом объяснили «непонятливым», что управлять могут только «эффективные» собственники, к которым большинство людей по мысли идеологов приватизации не относились. Естественно, сами процессы приватизации во многом вызвали у подавляющей части населения страны огромное разочарование.

Корпоративное управление в нашей стране строилось на основе проведенных в 1990-х гг. приватизационных процессов, хотя в дальнейшем сделало серьезный рывок к развитию цивилизованных норм так называемого «надлежащего» корпоративного управления, но изъяны, полученные в ходе приватизации все же остались.

В последние 2–3 года окрепнувшее государство приступило к деприватизации (или реприватизации). Борьба с незаконной приватизацией разворачивается все активнее и активнее. Примеров тому много. Как к этому относиться? Разберемся в понятиях и тех кейсах национализированных предприятий, которые мы имеем в настоящее время.

Еще до начала активных процессов по деприватизации предприятий в 2016 г. появилась интересная научная статья Е. В. Рожкова в «Журнале экономической теории», где автор анализировал условия для экономического обоснования проведения деприватизации в нашей стране и возврата собственности из частной в государственную [3]. «Деприватизация» понимается автором как отчуждение частного имущества в государственную и муниципальную собственность, при этом законодательные основы деприватизации должны быть четко установлены и обоснованы, и с этим нельзя не согласиться.

В связи с теми процессами, которые происходили в нашей стране под влиянием серьезных геополитических вызовов, санкционного давления, серьезных изменений, произошедших в системе корпоративного бизнеса в связи с началом в феврале 2022 г. специальной военной операции, процессы деприватизации (реприватизации) во многом были

предопределены. Действительно, стремление России к обеспечению национальной независимости, суверенитета на фоне массового ухода иностранного бизнеса из России и опасности банкротства огромной массы предприятий и в этой связи социальных катаклизмов «подтолкнули» российские власти к решению о национализации иностранных компаний, ушедших с российского рынка, и о введении внешнего управления для тех компаний, в которых более 25 % активов принадлежат гражданам из «недружественных стран» [4].

Нельзя не согласиться с утверждением, сделанным в статье С. А. Гримальской о том, что корпоративные интересы крупного бизнеса до последнего времени были ориентированы на интересы зарубежных экономик (чаще западных), приходили в противоречие с интересами населения своей страны и с интересами тех корпораций, которые работают на отечественный рынок [1].

Те кардинальные изменения в системе корпоративного управления, которые произошли после февраля 2022 г.: уход из органов управления иностранных независимых директоров, выбытие из советов директоров российских бизнесменов-собственников бизнеса, попавших под санкции, уход из проектов иностранных инвесторов, необходимость сохранения и достижения даже более высоких темпов роста экономики, столь необходимых в современных условиях, также способствовали тому, что государство стало активно укреплять свою долю и роль в экономике.

Первым заметным иском об оспаривании приватизации было дело «Башнефти» (2014–2015 гг.), в результате которого компания вернулась в госсобственность. В дальнейшем на этот кейс ориентировались суды, рассматривавшие дела других предприятий. Какие компании и по каким причинам возвращены в собственность государства в последнее время? Это «Башкирская содовая компания», «Соликамский магниевый завод», «Кучуксульфат», «Волжский оргсинтез», «Мурманский морской рыбный порт», Ростовский оптико-механический завод (РОМЗ), «Метафракс Кемикалс», Ивановский завод тяжелого станкостроения, заводы Челябинского электрометаллургического комбината, агропромышленный холдинг АО МАКФА, автодилер «Рольф», группа компаний «Ариант», ООО «Порт Пермь», АО «Калининградский морской торговый порт», рыбопромышленные дальневосточные компании («Прибой-Т», «Монерон», «Севрыбфлот», «Аквamarin», «Рентэлит», «Курильский универсальный комплекс», «Симост Восток», «Приморская рыболовная компания»), крупнейший производитель вина — «Кубань-Вино», Климовский патронный завод в Подмосковье, оборонный завод электрических соединителей «Исеть», санаторий «Лазуревый берег» в Геленджике и другие примеры деприватизированных предприятий, перешедших в собственность и под контроль государства.

Основных поводов три: незаконность приватизации, приобретение с нарушением антикоррупционного законодательства, выявленные ФАС нарушения порядка осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для государства. Кроме того, важной причиной деприватизации является невыполнение работ по гособоронзаказу для осуществления СВО. В этом смысле государство концентрирует ресурсы для осуществления четкого контроля, что оправдано. Другие поводы реприватизации связаны с делами в отношении бывших и действующих чиновников, которые нарушили законодательство об антикоррупционной деятельности. Кроме того, правительство России вводит внешнее управление над российскими активами иностранных инвесторов в качестве ответа на «недружественные действия США и примкнувших к ним» других государств по конфискации имущества российских компаний за рубежом. Это активы таких компаний, как активы немецкой госкомпании Uniper, финской госкомпании Fortum, французской Danone, доли в пивоваренной компании «Балтика», принадлежащей Carlsberg, доли полиграфического бизнеса норвежской Amedia Eastern Europe AS и др.

Мы видим, что государство возвращает себе активы крупных компаний. Однако, несмотря на правильность этих процессов из-за вывода активов за рубеж, коррупционных схем, необходимостью концентрации усилий по продукции ВПК в ходе СВО, есть и «перегибы» — когда страдают те миноритарии, кто вложил в акции этих предприятий. Многие эксперты из РСПП, Центробанка, Мосбиржи предлагают вводить некую компенсацию для владельцев акций. Так, глава Центробанка РФ Эльвира Набиуллина выразила серьезную обеспокоенность в связи с изъятием акций Соликамского магниевого завода (СМЗ) у миноритариев, считает, что решение об изъятии акций СМЗ у частных инвесторов может привести к оттоку капитала за рубеж¹. Глава наблюдательного совета Мосбиржи Сергей Швецов предложил выделять в отдельную категорию акции компаний с большой долей государственного участия, чтобы миноритарии осознавали риски покупки таких активов².

Вывод: процессы реприватизации задевают интересы широкого круга лиц, вовлеченных в процессы инвестирования, и это не только те, кто нарушил закон, а вполне добросовестные инвесторы. Торопливость и перегибы в процессах деприватизации может вызвать опасность подорвать доверие предпринимательского класса, наиболее активной категории, способствующей развитию нашей страны.

¹ *О каком двукратном росте рынка можно говорить?* Набиуллина высказалась по ситуации с СМЗ. URL: <https://www.dk.ru/news/237203184> (дата обращения: 16 мая 2024 г.).

² Там же.

Библиографический список

1. *Гримальская С. А.* Взаимодействие государства и бизнеса в аспекте реализации стратегических приоритетов Российской Федерации // Образование. Наука. Научные кадры. 2024. № 1. С. 71–78. DOI: 10.24412/2073-3305-2024-1-71-78.
2. *Капелюшников Р. И.* Экономическая теория прав собственности. М.: ИМЭМО, 1990. 90 с.
3. *Рожков Е. В.* К вопросу о деприватизации предприятий в стране // Журнал экономической теории. 2016. № 3. С. 261–264.
4. *Стеблякова Л. П.* Собственность в системе социально-экономических отношений: современные аспекты трансформации и подходы к исследованию // Друкерровский вестник. 2022. № 6. С. 67–82. DOI: 10.17213/2312-6469-2022-6-67-82.
5. *Ткаченко И. Н.* Приватизация и управление собственностью предприятий: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 1997. 208 с.

Р. В. Трофимов

Администрация города Екатеринбурга

Антропологические аспекты инновационного предпринимательства в парадигме устойчивого социально-экономического развития

Аннотация. Статья посвящена философско-антропологическому осмыслению феномена инновационного предпринимательства. Особое внимание уделено социальным, культурным, экологическим и технологическим аспектам инноваций. Установлена взаимосвязь современных технико-технологических достижений с философскими направлениями и явлениями.

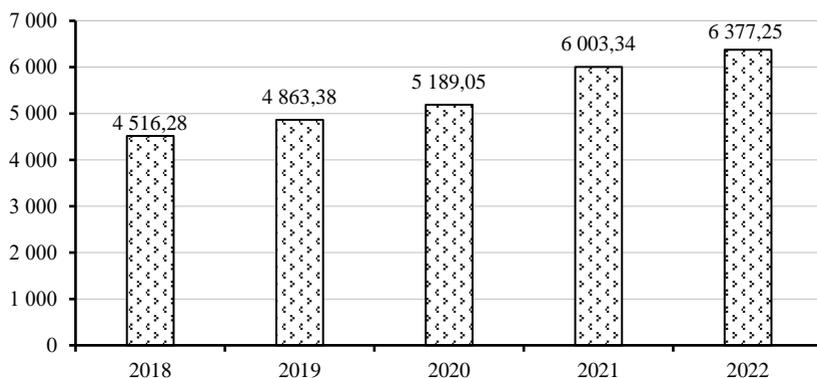
Ключевые слова: инновации; инновационное предпринимательство; антропология инноваций; парадигма социально-экономического развития; трансгуманизм; трансцендирование.

В условиях глобальных ресурсных ограничений, которые только усугубляются негативными прогнозами аналитиков и экспертов о высокой степени истощения природных запасов и продовольствия, напряженной геополитической ситуацией в мире и рядом других сопутствующих обстоятельств важнейшим источником устойчивой социально-экономической динамики является инновационное предпринимательство.

Термин «инновационное предпринимательство» стал активно использоваться в научной литературе и практике бизнеса в последние десятилетия, начиная с конца XX в. В этот период стало ясно, что производство инновационных товаров, работ, услуг позволит предприятиям сформировать качественно иной рынок и удовлетворять задаваемые временем общественные потребности [6].

В трудах экономистов можно встретить множество дефиниций исследуемого термина [1; 3; 4; 5; 7; 11]. На их основе было сформулировано собственное определение инновационного предпринимательства — это вид предпринимательской деятельности, основанный на качественном улучшении технико-технологической базы, конечным итогом которого служит производство инновационных товаров, работ, услуг.

Объем производства инноваций в Российской Федерации в настоящее время растет с каждым годом, и нет оснований думать, что данная тенденция не сохранится (см. рисунок).



Отгружено инновационных товаров, работ, услуг собственными силами в 2018–2022 гг., млрд р.¹

Интенсивному развитию инноваций способствуют следующие факторы [9]:

- наличие высококвалифицированных и мотивированных специалистов в различных отраслях экономики;
- развитая система образования;
- эффективная система финансовой и других видов поддержки стартапов и инновационных проектов;
- наличие сетей и партнерских отношений между различными участниками инновационной экосистемы;
- наличие достаточной нормативно-правовой базы и др.

Инновационные проекты способствуют развитию новых отраслей экономики, созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций и повышению конкурентоспособности страны на мировой арене, помо-

¹ Сост. по: Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 01.05.2024).

гают в решении многих проблемы, например, в области здравоохранения, образования, энергетики и экологии.

Однако, по мнению М. Хайдеггера: «человек, отвечая „запросам времени“ ...загоняет одну возможность за другой» и «опредмечивает идеи в так называемых „инновационных продуктах“» [8].

Тенденция к постоянному росту инноваций вызывает множество вопросов: «Ради чего происходит рост человеческого могущества? К чему приведет увеличение скорости внедрения новшеств, кроме успехов в конкурентной борьбе за технологическое, экономическое и политическое лидерство? Что инновации дают человеку? Чем для него оборачиваются? Чего инновации лишают человека? Чем ему угрожают?»

Представители традиционных областей знаний, например, экономисты, инженеры, не в состоянии дать ответы на поставленные вопросы поскольку они выходят за границу их компетенции и действительно являются глубоко философскими.

Так, австрийский экономист Й. Шумпетер, в книге «Теория экономического развития» акцентировал внимание на роли инноваций в экономическом развитии, но не затрагивая более широкие вопросы [10].

Согласно А. А. Дыдрову, В. С. Невелевой: «антропология инноваций можно определить как раздел философии, посвященный осмыслению феномена инновации в контексте способов совместного и индивидуального бытия людей» [2]. Иными словами, она исследует, как инновации влияют на культуру, общество, сознание и ценности человека, как изменения в технологиях и инновациях формируют нашу идентичность, наши отношения друг с другом и окружающим миром.

Важно понимать, что антропология инноваций не ориентирована на коммерческую составляющую. Эта дисциплина может исследовать широкий спектр инноваций, включая социальные, культурные, экологические и технологические аспекты.

Человек в рамках данной теории может быть и активным участником изменений, внедряя новшества и преобразовывая мир вокруг себя, выступая «творцом» или пассивным, принимая воздействие инноваций без сопротивления.

Многие базовые антропологические принципы претерпевают изменения благодаря современным открытиям (геномика, технологии виртуальной и дополненной реальности, нейробиоинформационные технологии, трансплантология). В философии для описания подобной тенденции есть термин — трансцендирование, означающий это процесс преодоления, превосходства или выхода за пределы чего-либо [6]. Например, в философии М. Хайдеггера трансцендирование являлся переход от не-собственного существования, от растворения в массах к подлинному существованию, экзистенции.

В конце прошлого века активно развивалось направление трансгуманизма. Представители данной философской концепции утверждали, что человек не является вершиной эволюции и что с помощью современных технологий человек может значительно улучшить свои способности, продлить жизнь и даже достичь бессмертия. Нанотехнологии и биомедицинские открытия, представляют собой огромный потенциал для модификации человеческого организма и улучшения его функций.

Так, трансгуманист Н. Бостром высказал идею о возможности загрузки сознания человека в компьютер или другое физическое тело, что позволит человеку достичь бессмертия и неограниченных возможностей¹. Что-то похожее уже осуществил Илон Маск, успешно установив в человеческий мозг чип Neuralink.

Антропология инноваций акцентирует внимание на связи инновации с творчеством, т. е. с процессом возникновения нового (с переходом из небытия в бытие, по мысли Платона). Творчество представляет собой ключевой феномен человеческого бытия, поскольку человек по своей сути является творческим существом.

Инновации играют существенную роль в социально-экономическом развитии общества. Внедрение новых идей, технологий, продуктов и услуг способствует увеличению эффективности производства, улучшению качества жизни людей, развитию новых отраслей экономики и созданию новых рабочих мест. Однако как далеко может зайти неконтролируемый рост инноваций? Сможем ли спрогнозировать все возможные последствия? Не окажемся ли мы во власти искусственного интеллекта? Для ответа на данные вопросы и важно учитывать антропологические аспекты инновационного предпринимательства.

Библиографический список

1. *Ганиева З. М.* Инновационное предпринимательство — путь к развитию экономики страны // Молодой ученый. 2019. № 24 (262). С. 326–328.
2. *Дыдров А. А., Невелева В. С.* Антропология инноваций // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2019. № 48. С. 35–48.
3. *Ермилов Д. П.* К вопросу об инновационном предпринимательстве // *NBI-technologies*. 2007. № 2. С. 115–119.
4. *Корсун Т. А., Бадмаева С. Ю.* Инновационное предпринимательство: сущность и особенности // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. № 2. С. 84–91.

¹ *Бостром Н.* FAQ по трансгуманизму / Российское трансгуманистическое движение. URL: <http://transhuman.ru/faq> (дата обращения: 01.05.2024).

5. Крутилина С. Ф. Инновационное предпринимательство // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 5. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2013/05/24050> (дата обращения: 04.05.2024).

6. Латышева Ж. В. К вопросу о дефиниции и типологии трансцендирования // Вестник КГУ. 2012. № 2. С. 45–48.

7. Уфимцев Л. О., Никитина Н. Ю. Инновационное предпринимательство // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27–28 апреля 2020 г.): в 2 т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. Т. 2. С. 48–53.

8. Хайдеггер М. Отрешенность // Хайдеггер М. Разговор на проселочной дороге: избранные статьи позднего периода творчества. М.: Высшая школа, 1991. 192 с.

9. Чайран Ю. А., Белякова Г. Я. Факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности // Креативная экономика. 2014. № 11 (95). С. 162–170.

10. Шуметер Й. А. Теория экономического развития. М.: Директ-медиа, 2007. 400 с.

11. Amini A., Pezeshkan, A., Caiazza R. Innovative entrepreneurship in emerging and developing economies: the effects of entrepreneurial competencies and institutional voids // Journal of Technology Transfer. 2022. Vol. 47, iss. 4. P. 1198–1223. DOI: 10.1007/s10961-021-09874-1.

G. G. Umarova

Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan

Assessment of Investment Activity Management at Textile Industry Enterprises

Abstract. The purpose of the article is to develop scientific, methodological and practical proposals for attracting investment in enterprises, which operate as the part of the Association «Uztextileprom» and organize their effective management. The article proposes a method for assessing the effectiveness of investment management in the strategic development of a textile enterprise. The method has been improved thanks to the use of limits on the integral indicator of investment management efficiency (rating assessment). The proposed internal control mechanism is aimed at increasing the efficiency of investment management at textile enterprises by ensuring the effective structuring of investment activity processes, as well as the harmony of direct interest in its results based on assessing the personal participation of managers at various levels in accordance with their performance capabilities and skill level. The developed methodological proposals, scientifically based recommendations and conclusions can be used to ensure the volume expansion of theoretical and practical knowledge regarding the system, tools and mechanisms of investment management in the textile industry.

Keywords: investment resources of the regions; export potential; textile industry enterprises; rating assessment; textile products.

Introduction. In the context of intensifying processes of globalization and international competition in the world, the increasing importance of exports of finished and semi-finished textile products as a strategic and eco-

conomic resource, the need to manage attracted investments in the industry is increasing. In recent years the share of export to these industries on the world market has been increasing, in particular, «the export of the People's Republic of China are 24 %, the USA — 19 %, India — 13 %, Pakistan — 8 %, Uzbekistan — 5 %, African countries — 5 %, Turkey — 4 %, Brazil — 4 %, Australia — 3 %, Greece — 2 %»¹. The increase of demand for textile products on the world market indicates the relevance of increasing the efficiency of investment management in the future development of this industry. Priority areas of scientific research aimed at investment management include strategic management [7], risk management, project management [2], strategic planning and development of strategic programs, strategic analysis, management by objectives, organization of strategic management based on the use of digitalization technologies [5], development of innovative strategies for enterprises [1], improvement of the mechanisms for strategic management of investment activities at industrial enterprises, developing its scientific and methodological foundations [8]. «Implementing the strategy for attracting foreign and domestic investments until 2026» and «Goal-28: Increasing the export potential of the republic and bringing the export volumes of the republic to 30 billion US dollars in 2026»². The successful implementation of these tasks involves carrying out research work aimed at managing investments in the strategic development of enterprises in the textile industry of our republic, improving the methodology for assessing the effectiveness of investment management in the strategic development of a textile enterprise and an internal control mechanism aimed at improving the efficiency of investment management in textile enterprises, and developing long-term forecast indicators of key indicators reflecting the production potential of enterprises in the textile industry. The government of Uzbekistan is paying great attention to the textile industry and developing the programs of sustainable development to improve it. It is making efforts to attract foreign investment, carrying out privatization, accumulating private investment to accelerate the development of the textile industry by taking advantages of cotton and cotton yarn, cheap labor and infrastructure resources (water, natural gas, electricity, etc.), as well as its domestic market (the largest population in Central Asia) [4]. The development of the light industry in Uzbekistan, which is a strategic sector of the

¹ *Textile Global Market Report 2023 — By Type (Other Textile Product Mills, Fabrics, Yarn, Fiber and Thread, Home Furnishings and Floor Coverings, Textile and Fabric Finishing and Fabric Coating Mills), By Material (Cotton, Jute, Silk, Synthetics, Wool), By Process (Woven, Non-Woven) Market Size, Trends, And Global Forecast 2023–2032*. URL: <https://www.thebusiness-researchcompany.com/report/textile-global-market-report> (accessed: 01.02.2024).

² *Ukaz Prezidenta Respubliki Uzbekistan UP-60 ot 28 yanvarya 2022 goda «O Strategii razvitiya Novogo Uzbekistana na 2022–2026 gody»* [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan UP-60 dated January 28, 2022 «On the Development Strategy of New Uzbekistan for 2022–2026»]. URL: www.lex.uz (accessed: 03.02.2024).

economy, based on expanding sales markets and increasing the competitiveness of manufactured products, is one of the urgent issues. The textile industry provides a large number of jobs for population in the country, female employment. It allows maintaining a demographic balance in industrial areas [6]. Scientists N. Khalilov and N. Safina investigated the impact of digitalization of the economy in the Republic of Uzbekistan on the development of a quality management system for the textile industry [3].

Main Part. It is possible to identify the following features of the industry as the main resources for the development of enterprises in the textile industry of the Republic of Uzbekistan and factors, which attract foreign investors:

- support for the development of the textile industry as a priority by the government of Uzbekistan;
- creation of significant benefits and preferences aimed at developing the industry, including tax and incentive measures for foreign investors;
- the presence of large raw material resources, mainly high-quality cotton fiber;
- low cost of energy resources;
- availability of qualified labor;
- availability of appropriate infrastructure, transport communications, developed banking and legal services, information networks.

The level of investment attractiveness of the textile industry is determined by the fact that it is one of the real sectors of the economy and is an area directly related to the production of material goods. Assessing the attractiveness of investments is important for managing them. Therefore, based on the results of the research conducted in this regard, the authors proposed the following methodology for assessing the effectiveness of investment activity management (attractiveness management) in the strategic development of a textile enterprise. Assessing the level of sustainable development of textile industry enterprises involves six stages. Consider the most important of these stages. When assessing the financial capabilities and investment attractiveness of several enterprises of the textile industry in Uzbekistan, LLC «HUZHAOBOD FAIZ-M» and LLC «MILANA TEXTILE» were selected. According to the developed methodology, both of these textile enterprises, according to the results of the assessment, belong to the category «excellent». In the strategic development of the textile industry, the targeted direction of investment funds involved in the effective organization of investment management is of great importance. In our opinion, since the strategic development of the textile industry is designed for a long period of time, organizing the directed investment management on the base of integration in the context of regions will give a high result. In the process of the research, an organizational and methodological model of investment management was developed in the strategic development of the textile industry at the regional stage. Firstly, in the strategic development of textile production and the organization

of an integrated innovation management system, product manufacturing was taken as a common basis, and secondly, the specifics of each industry were taken into account. Consequently, the use of vertical integration of innovation management in the strategic development of enterprises in the textile industry makes it possible to distribute investment resources rationally. Taking into account the complexity of managing investments in the strategic development of enterprises in the textile industry, the research paper highlights the interdependence and differences of vertical and horizontal chains in this process.

Conclusion. As the result of the study, proposals were developed to improve management mechanisms and aspects of introducing a balanced scorecard (BSC) for performance management of a textile enterprise into practice. The research shows that the balanced scorecard (BSC) appears as the main management concept, which is used today in the practice of foreign countries. Finally, the possibilities of increasing the level of profitability as a result of improving management mechanisms are substantiated according to the proposal to introduce a modern process for drawing up a success plan for the resulting indicators and factors by introducing a balanced scorecard into the traditional processes of developing and applying a strategy for increasing the efficiency of managing the investment activities of a textile enterprise based on the principle «from strategy to action». It is required to create a unified system for monitoring and ranking tasks to increase the efficiency of implementation of the proposed systems and methods in investment management at textile enterprises. Using the control mechanism, it will be possible to identify promising opportunities and risks of increasing investment activity in the sustainable development of textile enterprises. The internal control mechanism aimed at improving the efficiency of investment management at textile enterprises was improved on the base of applying the rules of the international concept of COSO. In the future, it is important to use the following mechanisms for sustainable development of the domestic textile industry:

- further increasing the export potential of domestic textile enterprises through the effective use of import quotas from countries that are large markets for textile products;
- support for modernization, technical and technological renewal of the textile industry through foreign investments;
- creating special textile zones to accommodate textile industry enterprises with foreign investment and providing them with benefits and preferences;
- accelerating the introduction of modern production, management and marketing in the textile industry and expanding a product range;
- development and implementation of national programs to ensure technological compliance of the quality of textile and finished products, as well as labor productivity with international standards.

References

1. *Hayat N., Hussain A., Lohano H. D.* Eco-labeling and sustainability: A case of textile industry in Pakistan // *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 252. P. 119807. DOI: 10.1016/j.jclepro.
2. *Jia F., Yin S., Chen L., Chen X.* The circular economy in the textile and apparel industry: A systematic literature review // *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 259, no. 2. P. 120728. DOI:10.1016/j.jclepro.
3. *Khalilov N., Safina N.* Digitalization — as the main factor in the development of the quality management system of the textiles industry of the Republic of Uzbekistan // *MBIO Web Conf*. 2023. Vol. 65. P. 03004. DOI: 10.1051/bioconf/20236503004.
4. *Kim Y.-J., Park J. A.* Sustainable Development Strategy for the Uzbekistan Textile Industry: The Results of a SWOT-AHP Analysis // *Sustainability*. 2019. Vol. 11. P. 4613. DOI: 10.3390/su11174613.
5. *Ku C. C., Chien C. F., Ma K. T.* Digital transformation to empower smart production for Industry 3.5 and an empirical study for textile dyeing // *Computers & Industrial Engineering*. 2020. Vol. 142. P. 106297. DOI: 10.1016/j.cie.2020.106297.
6. *Tukhtasinova M. M.* Perspective directions for increasing the economic potential of the textile industry of the Republic of Uzbekistan // *Theoretical & Applied Science*. 2020. Vol. 84. P. 812–818. DOI: 10.15863/tas.2020.04.84.142.
7. *Tursunov B. O.* Methodology for assessment the efficiency of production capacities management at textile enterprises // *Vlakna a Textil*. 2019. Vol. 26, no. 2. P. 74–81.
8. *Yuldashev N., Nabokov V. I., Nekrasov K. V., Tursunov B. O.* Innovative development of Uzbekistan agroindustrial complex // *Digital agriculture-development strategy*. 2019. January. P. 334–337. DOI: 10.2991/isp-19.2019.75.

Н. В. Усова, М. П. Логинов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Перспективы развития системы цифровых услуг на потребительских рынках

Аннотация. На систему цифровых услуг на потребительском рынке оказывают влияние санкции, цифровая трансформация экономики, а также востребованность цифровых услуг со стороны потребителей. Авторами ставится цель оценить перспективы развития системы цифровых услуг на потребительских рынках в контексте национальных целей развития страны.

Ключевые слова: потребительский рынок; цифровые услуги; система; угрозы; возможности; национальные цели развития.

Сфера услуг претерпевает существенные изменения последние несколько лет, что связано с влиянием как глобальных вызовов и санкционным давлением, так и необходимостью обеспечения технологического суверенитета и конкурентоспособности национальной экономики. Появление и последующее развитие цифрового сегмента сферы услуг

стало одной из предпосылок формирования и последующего развития системы цифровых услуг.

Потребительский рынок, как ни один другой, встроен в ежедневный жизненный цикл человека, а от доступности и качества цифровых услуг зависит качество жизни населения. Последние несколько лет мы наблюдаем процесс цифровизации потребительского рынка и формирования системы цифровых услуг на потребительском рынке.

Прежде чем перейти к анализу тенденций в контексте национальных целей развития отметим, что под *цифровой услугой на потребительском рынке* авторы понимают совокупность интерактивных экономических отношений, складывающихся на потребительском рынке и осуществляемых в цифровом пространстве с использованием современных цифровых технологий между участниками процесса оказания услуги относительно удовлетворения нужд и потребностей посредством обмена, содержащих ценностное предложение конечному потребителю на основе цифрового следа посетителя и активного использования маркетингового инструментария.

При этом ключевыми отличиями цифровой услуги от иных услуг, предлагаемых на рынке, являются наличие доступа к цифровой инфраструктуре, программного обеспечения и необходимого уровня знаний и умений у производителя и потребителя цифровой услуги; кастомизация цифровой услуги; интерактивность экономических отношений; нулевые предельные издержки при предоставлении/получении дополнительной единицы цифровой услуги; при формировании ценностного предложения учитывается поведение потребителя в цифровой среде.

Учитывая тот факт, что на потребительском рынке осуществляется комплекс взаимодействий и предоставляется совокупность различных услуг нами предлагается также категория *система цифровых услуг на потребительском рынке*, под которой понимается комплекс взаимосвязанных элементов, характеризующийся совокупностью отношений, складывающихся между производителем и потребителем товаров и услуг на потребительском рынке относительно цифровых операций, услуг и продуктов на цифровых платформах с использованием цифровых технологий, осуществлением управленческого воздействия со стороны государства в лице органов власти, отвечающих за регуляторную деятельность на потребительском рынке, а также рейтинговых и консалтинговых агентств, оператора цифровой платформы с целью обеспечения его функционирования.

Таким образом, важным становится не только наличие самого факта предоставления цифровой услуги, но и формирование комплекса цифровых услуг на потребительском рынке, формирующих систему цифровых услуг.

По результатам 2023 г. объем рынка составил 7,9 трлн р. (количество заказов — 5,15 млрд заказов, или +80 %), а прирост относительно 2022 г. составил 48 %¹.

Одним из ключевых игроков на рынке цифровой торговли являются маркетплейсы. Так за аналогичный период времени прирост объема рынка составил 92 % и в абсолютном выражении значение показателя в 2023 г. — 4,4 трлн р.²

Следует отметить, что наблюдается существенный рост количества заказов (как в целом по цифровой торговле, так и по маркетплейсам) — 80 и 103 % соответственно. При этом по показателю «средний чек» наблюдается иная ситуация — сокращение на 6 % в целом по интернет-торговле и прирост 5 % по маркетплейсам³.

Данные, представленные на рис. 1, свидетельствуют о том, что в ближайшие пять лет будет наблюдаться замедление темпов роста и начнется переход от количественной к качественной трансформации рынка.

В то же самое время замедление темпов роста может быть обусловлено и переориентацией потребителей на традиционную офлайн-торговлю.

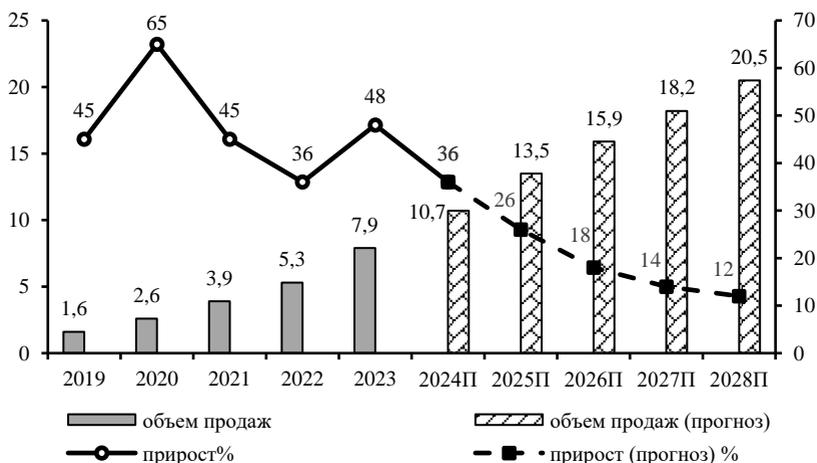


Рис. 1. Динамика объема продаж с прогнозом на 2024–2028 гг., трлн р.⁴

¹ Интернет-торговля в России 2024: маркетинговое исследование. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 10.05.2024).

² Там же.

³ Там же.

⁴ Рисунки 1 и 2 сост. по: Интернет-торговля в России 2024: маркетинговое исследование. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 10.05.2024).

Далее рассмотрим динамику доли цифровой торговли на рынке ритейла за период с 2017 по 2023 г., а также авторский прогноз до 2028 г. включительно (рис. 2).

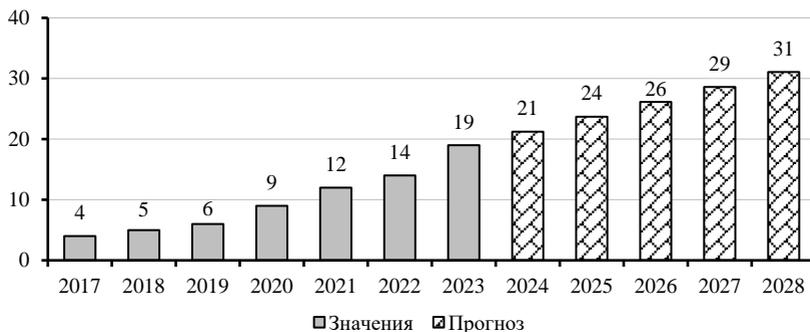


Рис. 2. Динамика и прогноз роста доли цифровой торговли на рынке ритейла, %

Как видно из рис. 2, доля цифровых услуг розничной торговли постоянно увеличивается. Причем с 2020 г. данная тенденция усилилась. В дальнейшем сохранится положительная динамика, но, по нашим расчетам, будет все же замедление темпов роста доли цифровой торговли, что будет обусловлено олигополизацией рынка со стороны крупных маркетплейсов и ростом барьеров входа на рынок единичным интернет-магазинам.

При этом в системе цифровых услуг на потребительском рынке важную роль играют и цифровые финансовые услуги. Так, по данным Сбера¹, также в III квартале 2023 г. доля безналичного оборота достигла 64,2 % и превысила рекорд I квартала (63,3 %), а в сравнении с тем же периодом 2022 г. доля безналичных операций увеличилась на 3,6 п.п. примечательно что в 61 регионе России более 60 % покупок оплачиваются без использования наличных средств.

При рассмотрении приоритетов развития системы цифровых услуг на потребительском рынке представляет интерес Указ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 г., согласно которому национальными целями развития являются:

а) сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;

¹ Доля безналичного оборота в России установила рекорд. URL: <https://sber.pro/publication/dolya-beznalichnogo-oborota-v-rossii-ustanovila-rekord/> (дата обращения: 10.05.2024).

- б) реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;
- в) комфортная и безопасная среда для жизни;
- г) экологическое благополучие;
- д) устойчивая и динамичная экономика;
- е) технологическое лидерство;
- ж) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Применительно к развитию системы цифровых услуг на потребительском рынке приоритетными являются последние три цели. Так устойчивая и динамичная экономика зависит в том числе и от внедрения и активного использования различных цифровых технологий, что связано с цифровой трансформацией экономики. Причем в условиях санкционного давления возникает вопрос относительно возможности технологического лидерства, что напрямую зависит от технологического суверенитета.

По мнению авторов, для успешного достижения поставленных целей необходимо разработать отраслевые программные документы, в частности, стратегию развития цифрового потребительского рынка на среднесрочную перспективу; провести аудит действующих норм права на наличие пробелов относительно функционирования участников системы цифровых услуг на потребительском рынке; обеспечить определение приоритетов развития региональных систем цифровых услуг на потребительских рынках.

Также немаловажную роль играют уровень цифровой и финансовой грамотности, наличие эффективной системы защиты от киберпреступлений.

Таким образом авторами предлагаются основные направления деятельности, которые позволят сформировать условия, как для эффективного функционирования системы цифровых услуг на потребительских рынках, так и для достижения поставленных национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г.

Роль мотивации в управлении коллективом в сфере физической культуры и спорта

Аннотация. Статья посвящена специфике мотивации работников в сфере физической культуры и спорта. В результате обобщения материалов по теме исследования выделена такая особенность мотивации, как необходимость побуждения сотрудника работать с большей интенсивностью, чем это предусматривает трудовой договор.

Ключевые слова: мотивация работников; физическая культура и спорт; спортивное учреждение.

Истоки понятия «мотивация» лежат в сфере психологии, впервые о мотивации заговорили как о предмете исследования в разделе психологии личности. Изучение мотивации персонала организации положили исследователи школы человеческих отношений, которые выявили прямую взаимосвязь между потребностями человека и результатами его труда [2].

В современных условиях нестабильного развития экономики России практически для всех организаций, функционирующих в сфере физической культуры и спорта, одним из основных факторов успешного функционирования, является эффективная система управления персоналом.

Большинство исследователей в сфере управления персоналом уверены, что основным вектором при формировании эффективной системы управления персоналом является повышение производительности труда, соответственно, и система мотивации должна поддерживать достижение показателей, требуемых при функционировании спортивной организации. Для частных спортивных организаций система мотивации должна поддерживать необходимый поток клиентов и продажу дополнительных услуг, для государственных спортивных организаций система мотивации должна поддерживать достижение показателей, требуемых учредителем. В настоящее время большинство спортивных организаций разрабатывают системы мотивации, учитывающие как материальные, так и нематериальные методы мотивации [1; 3].

Результатом внедрения эффективной системы мотивации в спортивной организации будет то, что сотрудник начинает намного активнее и эффективнее трудиться, т. е. выполнит больший объем и количество работ, чем, было оговорено предварительно.

Таким образом, можно отметить, что цель стимулирования заключается не только побудить сотрудника работать в целом, а именно побудить сотрудника работать больше, активнее и лучше, того, что было обусловлено его изначальными трудовыми отношениями.

В настоящее время научно-обоснованными являются два основных направления в мотивации персонала, включающие содержательные и процессуальные теории, где в основе лежат как базовые мотивы удовлетворенности сотрудника в отношении физиологических, социальных потребностей, желаний самовыражаться, реализовываться как личность, так и вопросы сравнительной мотивации, на основе субъективной оценки справедливого вознаграждения в сопоставлении с другими сотрудниками организации. Весь комплекс теорий мотивации должен быть оценен руководителем организации с точки зрения возможностей применения отдельных методов и инструментов на практике с учетом особенностей организационной культуры и мотивов сотрудников.

Основным направлением изменений системы мотивации является включение показателей, позволяющих учитывать индивидуальные результаты работников и повышать производительность труда. Каждый сотрудник должен получать индивидуальный стимул, что в целом положительно влияет на производительность спортивной организации. Однозначно то, что эффективную систему возможно выстроить только комбинируя различные методы мотивации, так как мотивы и стимулы у каждого человека имеют свои различия. Также стоит отметить, что следствием построения правильной системы является не только рост производительности и улучшение морально-психологического климата в коллективе, но и рост показателей эффективности работы организации [4].

Обобщенный анализ показывает, что наиболее значимыми мотивами и контрмотивами для работников в сфере физической культуры и спорта являются: материальные, социально-психологические, организационные и моральные. Сравнение этих групп мотивов показывает, что материальный мотив занимает основное место в структуре мотивов профессиональной деятельности специалистов в спортивных организациях.

В качестве вывода можно отметить, что, для повышения эффективности управления персоналом в спортивной организации необходимо разработать и внедрить систему оценки эффективности работы сотрудников в соответствии с ключевыми показателями эффективности данной организации, а также систему планирования карьерного роста и обучения работников, что в конечном счете позволит повысить как уровень мотивации отдельных сотрудников и, следовательно, их результативность труда, так и обеспечит рост показателей эффективности работы спортивной организации в целом.

Библиографический список

1. *Леонова А. Д., Бондаренко М. П., Тамаров И. С., Карпов В. Ю.* Теоретические аспекты управления персоналом в сфере физической культуры и спорта // Физическое воспитание и спортивная тренировка. 2017. № 1 (19). С. 146–155.

2. Мешков Н. И., Мешков Д. Н. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Интеграция образования. 2015. Т. 19, № 1 (78). С. 37–43.

3. Патрахин А. И. Мотивация персонала спортивной организации: теоретические основы // Молодой ученый. 2015. № 15. С. 640–643.

4. Терентьева В. С., Мяконьков В. Б. Теоретические аспекты моделирования организации системы служебно-профессионального продвижения персонала в учреждениях физкультурно-спортивной направленности // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. 2018. Т. 13, № 4. С. 126–133.

М. С. Хохолуш, В. А. Трифонов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Подходы к определению технологических трендов развития РФ

Аннотация. Актуальность определения подходов к оценке технологических трендов развития страны обусловлена современным геополитическим положением Российской Федерации. Цель статьи заключается в определении современных направлений технологического развития в условиях трансформации экономики. Результаты исследования позволили выявить активное развитие аэрокосмических технологий, цифровых технологий, в том числе технологии искусственного интеллекта и робототехники.

Ключевые слова: технологическое развитие; технологический суверенитет; цифровые технологии; искусственный интеллект.

Отслеживание трендов технологического развития является основой принятия решений для компаний, индивидуумов и государств, позволяя им быть в курсе последних достижений, конкурировать на рынке, адаптироваться к новым условиям и предвидеть будущие тенденции развития. Этот процесс позволяет выявлять возможности для инноваций, оптимизации бизнес-процессов, повышения конкурентоспособности и создания ценности для потребителей. В контексте быстро меняющегося технологического ландшафта мониторинг трендов становится неотъемлемым элементом стратегического планирования и развития.

Мониторинг глобальных технологических трендов: «является крайне актуальной темой в современном мире, где технологические инновации меняются и расширяются со все более ускоряющейся скоростью» [4].

Соединение теории и практики технологического мониторинга нацелено на более широкое применение количественных методов и автоматизированных процедур при реализации крупных прикладных проектов, которые в настоящее время выполняются преимущественно с опорой на экспертное знание.

Космические технологии являются важным технологическим трендом, из-за его потенциала для научных открытий, коммерческой выгоды, технологического развития и международного сотрудничества. Об этом свидетельствует исследование технологического прогнозирования ОЭСР [4]. В данном исследовании представлены и прогнозы технологического развития по направлениям.

Россия имеет богатое наследие в области космических исследований, начиная с первого искусственного спутника Земли, запуска ракет, полетов космонавтов и других значимых достижений. Космос традиционно является одной из сильных сторон технологического развития нашей страны.

Еще одной значимой областью технологического развития является технология по улавливанию и использованию углекислого газа, актуальность которой растет в контексте борьбы с изменением климата и устойчивого развития [2].

Россия является одним из крупнейших производителей и экспортеров углеводородов, включая природный газ и нефть. Использование технологий по улавливанию и переработке углекислого газа может не только снизить вредные выбросы, но также создать новые экономические возможности для страны в области чистой энергетики и инноваций, что укрепит позицию на мировой арене.

Технология искусственного интеллекта является глобальным мировым трендом, который может в корне изменить все устройство мира, например, выявить ключевые с точки зрения военного потенциала технологий и инноваций, потенциально угрожающих системе национальной безопасности [3].

Системы искусственного интеллекта могут помочь в автоматизации процессов принятия решений, улучшая оперативность и точность реакции на угрозы. В сфере обороны это может быть критически важно для обнаружения угроз, анализа больших объемов данных и принятия стратегических решений, что повлияет на уровень мощи государства [1].

Для России так же важен этот тренд, так как он влияет на экономическое развитие, снижает затраты, и улучшает социальное благополучие. Например, могут сняты ряд обязанностей для увеличения производительности труда.

В России наблюдаются множество ключевых технологических трендов, которые определяют будущее развитие страны, мы рассмотрели только часть. Эти тренды имеют спрос на мировом уровне, и стратегия РФ соответствует необходимым тенденциям, используя ресурсы для развития этих технологий в стране для того, чтобы и дальше укреплять свои позиции и соответствовать статусу крупнейшей державы в мире.

Библиографический список

1. Зудунов Р. М., Тиллаволдиев А. О. Использование технологий искусственного интеллекта в образовательном процессе // *Periodica Journal of Modern Philosophy, Social Sciences and Humanities*. 2022. Т. 12. С. 137–142. URL: <https://www.periodica.org/index.php/journal/article/view/285> (дата обращения: 02.05.2024).
2. *Модели управления: теория и практика* / под ред. А. Е. Плахина. Казань: Бук, 2022. 228 с.
3. Никулин Л. Ф., Великороссов В. В., Филин С. А., Ланчаков А. Б. Искусственный интеллект и трансформация менеджмента // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2020. Т. 16, № 4 (385). С. 600–612.
4. Mikova N., Sokolova A. Global technology trends monitoring: Theoretical frameworks and best practices // *Foresight-Russia*. 2014. Vol. 8, no. 4. P. 64–83.

Е. Н. Чернавских

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка управления общественным сектором услуг акселерации субъектов предпринимательства

Аннотация. В преддверии окончания федерального проекта «Акселерация субъектов МСП» требуется исследование сбалансированности услуг акселерации. Автором предлагается методический инструментарий для оценки системы управления данным видом услуг поддержки предпринимателей. Предпринята попытка измерения региональной дифференциации общественного сектора услуг акселерации, обозначены возможные направления ее сокращения.

Ключевые слова: развитие МСП; региональный акселератор; бизнес-акселерация; опрос по услугам поддержки; предпринимательство; государственный сектор услуг.

В 2024 г. заканчивается федеральный проект «Акселерация субъектов МСП». Его основным итогом был запланирован следующий результат: «Создана комплексная система акселерации»¹. Поэтому складывается потребность в измерении данного результата. Необходима оценка системы управления акселерации субъектов МСП. Важно чтобы объектом оценки выступили услуги акселерации, которые оказываются за счет бюджетных средств (т. е. представляют собой общественный сектор услуг акселерации). Также необходимо оценить услуги акселерации, оказываемые учреждениями поддержки предпринимательства в регионах России. С учетом выявленной исследователями особой значимости

¹ *Паспорт* федерального проекта «Акселерация субъектов МСП» / Официальный сайт Министерства экономического развития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/0b091fac7669f3e523179b4e342465fa/Passport_FD3.pdf (дата обращения: 03.05.2024).

услуг акселерации и необходимости их комплексности [1] научный интерес представляет результат управления этим сектором услуг акселерации. Необходимо понимание влияния управления в данной сфере на региональную сбалансированность развития услуг поддержки МСП. Важно определить наличие региональной дифференциации развитости услуг акселерации.

Большинство российских исследователей ограничилось только анализом вторичных данных, как правило, с сайтов программ акселерации. Лишь отдельные отечественные исследования, основывались на анкетировании участников акселерации.

Ранее наличие разрыва в производительности российских акселераторов выявило исследование «National benchmark report 2016/17. Russia», проведенное UBI Global. В нем показано, что 10 % самых успешных по их методологии российских акселераторов превосходили средние отечественные акселераторы по трем подкатегориям «Ценность для экосистемы» (на 31 %), «Ценность для клиентов» (38 %) и «Привлекательность для предпринимателей» (на 28 %)¹. Поэтому необходимо проверить следующую гипотезу: региональные общественные акселерационные программы испытывают большие трудности с качеством своих услуг, чем столичные акселераторы. Для выявления наличия зависимости между указанными в гипотезе характеристиками они будут оцениваться следующим образом. В результате апробации предполагается участие в опросе представителей учреждений поддержки предпринимательства, оказывающих услуги акселерации. Например, анкета будет включать вопрос «какие 3–5 российских региональных акселератора (программ), созданных региональной и/или муниципальной властью и/или региональными деловыми и общественными объединениями в регионе, вы считаете наиболее профессиональными и активными (ответы конфиденциальны)²?». Дополнительно может быть измерена востребованность общественного сектора услуг акселерации [2]. Например, через характеристики интереса потенциальных участников к акселератору, выраженные в количестве интернет-запросов на участие в программе. С последующим сравнением востребованности столичных и региональных акселераторов с учетом численности населения и размера когорты программы.

¹ Meyer H., Stafunski N. National benchmark report 2016/17. Russia. Impact assessment of university-linked business incubators and accelerators / UBI Global. URL: <https://ubi-global.com/product/impact-assessment-of-university-linked-business-incubators-and-accelerators-in-russia-national-benchmark-16-17/> (дата обращения: 19.07.2023).

² *Профессиональные венчурные инвесторы России*. URL: <https://media.rbcnd.ru/media/reports/ФИРРМА.pdf> (дата обращения: 20.06.2023).

Важно задать вопросы для проверки дополнительной информации о вкладе услуг акселерации в решение социально-экономических проблем. Также посредством опроса будет уточняться информация о проблемах, потенциально решаемых в результате оказания услуг акселерации. Необходимо оценить вклад услуг акселерации в национальный макроэкономический (страновой) уровень, региональный, местный (городской, локальный), отраслевой, технологический уровень. Социально-экономический вклад в «укрепление экономики», т. е. воздействие акселераторов и участников (текущих и прошедших акселерацию) на экономическую систему и влияние программы на сохранение человеческого капитала стартапов в экосистеме¹. Для оценки вклада целесообразно использовать закрытые вопросы с количественными ответами по семибалльной шкале Лайкерта. Ключевыми могут быть следующие направления оценки влияния услуг акселерации:

- 1) в создании рабочих мест участников программы акселерации, поддерживая занятость в регионе;
- 2) в привлечении и сохранении в регионе предпринимательских структур;
- 3) в благоприятном влиянии на рост выручки от продаж предпринимательских структур, прошедших акселерацию;
- 4) в облегчении доступа предпринимательских структур к финансированию (инвестициям);
- 5) в положительном влиянии на выживание предпринимательских структур.

При наличии возможности необходимо определить, какие услуги акселерации создают повышенный вклад в указанные сферы. По каждому из направлений может быть задан вопрос «Какая услуга акселерации вносит наибольший вклад в данный эффект?».

Таким образом, научная значимость статьи заключается в разработке методического инструментария для оценки управления общественным сектором услуг акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства на основе зарубежной и российской исследовательской практики.

Практической значимостью может обладать попытка оценить последствия региональной дифференциации и возможные направления ее сокращения средствами развития комплексности и качества услуг региональных акселераторов.

¹ *The World Benchmark Report 2019–2020* / UBI Global. URL: <https://ubi-global.com/benchmark-study-2019-2020/> (дата обращения: 06.10.2021).

Библиографический список

1. Чернавских Е. Н. Методика сбора и анализа первичных данных формирования и развития системы услуг региональных акселерационных программ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 7-1. С. 229–235.
2. Hallen B. L., Bingham C., Cohen S. Do accelerators accelerate? If so, how? The impact of intensive learning from others on new venture development // Organization Science. 2020. Vol. 31, iss. 2. P. 378–414.

И. А. Чечулин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Ковенантный подход как инструмент повышения качества управленческой культуры в ЖКХ

Аннотация. По мере расширения практик частно-государственного партнерства в сфере ЖКХ особую остроту приобретают вопросы контроля качества управленческой культуры как основы устойчивого развития предприятий. Автор статьи раскрывает основы применения ковенантных требований для реализации этой задачи.

Ключевые слова: ковенанты; государственно-частное партнерство; жилищно-коммунальное хозяйство; стейкхолдер; методы управления.

Институциональной основой общества являются домохозяйства, отвечающие за биологическое и экономическое воспроизводство. Эта функция сохранялась с момента возникновения человека и социума. По мере развития общества и усложнения общественных и экономических процессов, а также разделения труда, функции по воспроизводству социума разделились на обособленные организованные единицы, такие как предприятия и фирмы, а социальные функции перешли к органам государственной власти.

Процесс воспроизводства социального индивида происходит через «ковенную жизнедеятельность» [5], которая подчиняется всем экономическим законам, на принципах оптимизации распределения ресурсов. Однако экономические методы использования ресурсов ограничены продолжительностью жизни индивида. Ограничивающие факторы включают землю как место жительства и социальную, экономическую и технологическую инфраструктуру. Рациональное управление экономикой основывается на принципах косвенного, чисто экономического образа жизни индивида, который учитывает универсальные (природные) и социальные (общественные) условия жизни человека.

Предприятия, работающие в сфере ЖКХ, относятся к категориям 35, 36 и 68 ОКВЭД-2. Согласно данным за 2023 г., на эти группы прихо-

дится 13 %¹ от общего объема валового внутреннего продукта. Однако доля этих предприятий в общем ВВП демонстрирует отрицательную динамику, несмотря на фактический рост в сопоставимых ценах на 5 %, что указывает на ускоренное развитие других секторов экономики. По мнению автора, этот факт свидетельствует о положительном развитии социально-экономической ситуации в России, поскольку предприятия ЖКХ участвуют в создании различных продуктов и затраты на их услуги учитываются в других видах продукции.

При этом стратегия развития России как социального государства предполагает создание комфортной среды, соответствующей уровню ожиданий населения. Для достижения эффективных результатов и выполнения поставленных задач необходимы научные и методические разработки специализированных инструментов управления жилищно-коммунальным хозяйством с учетом российской экономической ситуации.

Одним из ключевых инструментов реализации этой задачи является осуществление частно-государственных проектов в сфере ЖКХ, так на территории России реализуются Национальный проект «Жилье и городская среда», субсидируются расходы на проведение капитального ремонта, а также реконструкция объектов коммунальной инфраструктуры.

Как показало исследование кризисной устойчивости предприятий ЖКХ [2], крупные компании, особенно сетевые концессии, демонстрируют лучшие экономические показатели и качество управления. Однако поддержка формирования крупных сетевых монополий, в сфере управления недвижимостью и ЖКХ может привести к чрезмерному усилению их политического влияния и отстаиванию собственных интересов в ущерб другим заинтересованным сторонам, реализации рисков агентской проблемы.

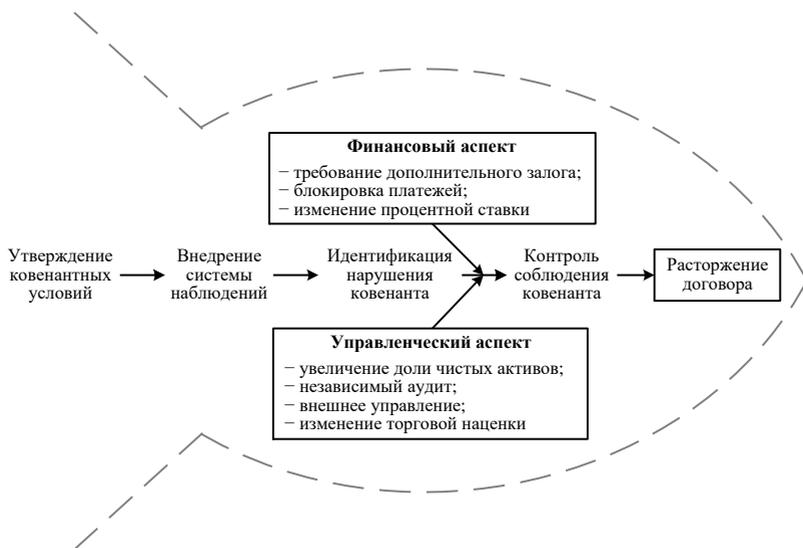
Применение ковенантного подхода, широко используемого в банковском секторе России, по мнению автора, позволит повысить качество управления малыми предприятиями, обеспечить стабильное развитие и модернизацию отрасли.

В юридических источниках существуют различные подходы к классификации ковенантов. Например, Н. П. Барынькина [1] предлагает определение его как инструмента управления финансовыми отношениями, позволяющего распределять финансовые риски субъектов. Ковенанты подразделяются на активные и пассивные [3].

Дорожная карта реализации ковенанта может быть отображена графически в виде диаграммы Исикавы (см. рисунок), и как можно видеть,

¹ Социально-экономическое положение России: доклад / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 24.03.2024).

ковенант включает в себя как управленческие, так и финансовые аспекты.



Дорожная карта реализации ковенанта

Государственно-частное партнерство является эффективным инструментом передачи лучших принципов культуры управления с уровня частного бизнеса на государственный уровень, а также достижения синергетического эффекта от сотрудничества государства и бизнеса [4], однако его внедрение не решает все проблемы, не устраняет системные вызовы и не элиминирует агентскую проблему, которая остро стоит в сфере ЖКХ. Следовательно, ковенантное регулирование должно решить две задачи: привлечь частные инвестиции в сектор ЖКХ и распространить передовые практики в малый коммунальный бизнес.

Автор изучил информацию о концессионных соглашениях, подписанных в Свердловской области в сфере жилищно-коммунального хозяйства за период с 2008 г. Всего было реализовано 53 проекта¹. Анализ содержания и приложений 19 концессионных соглашений, заключенных в секторе ЖКХ в Свердловской области за указанный период, пока-

¹ *Концессионные соглашения на территории Свердловской области / Министерство энергетики и ЖКХ Свердловской области. URL: <https://energy.midural.ru/kontsessii/kontsessionnye-soglasheniya-na-territorii-sverdlovskoj-oblasti-s-miniatyuroj-vo-vlozhenii/> (дата обращения: 24.03.2024).*

зал, что требования к концессионерам разделены на два приложения, являющихся неотъемлемой частью концессионного соглашения.

Раздел, описывающий плановые показатели деятельности, включая качество, надежность и энергетическую эффективность, соответствует отраслевым особенностям. Однако управленческие аспекты выполнения концессионного соглашения в этом разделе не представлены. Задачи и специальные требования сформулированы в отдельном приложении, где установлены сроки и целевые результаты. Кроме того, это приложение включает некоторые управленческие аспекты деятельности.

Однако применение управленческих ковенантов практикуется только в двух концессионных соглашениях, реализуемых ПАО «Т Плюс», где внедряется система «Умный водоканал» для автоматизации управленческих процессов.

Таким образом, институционально основа внедрения ковенантного подхода при реализации государственно-частных проектов является сформированной и может быть развита и углублена. Важно отметить, что публичные и частные ковенантные требования не являются взаимоисключающими. В некоторых случаях они могут перекрываться и дополнять друг друга. Автор считает, что следующие ковенанты рекомендуются для включения в концессионное соглашение в целях повышения инвестиционной привлекательности и уровня культуры управления объектом концессии.

Ковенанты в пользу частной стороны:

- 1) софинансирование расходов на регистрацию недвижимого имущества за счет средств публичной стороны;
- 2) возмещение затрат на проведение технических изысканий.

Ковенанты в пользу публичной стороны:

- 1) требования к уровню квалификации руководителя концессионера;
- 2) требование к проведению ежегодного повышения квалификации сотрудников;
- 3) требования к наличию протоколов обмена информацией;
- 4) требования к показателям финансово-хозяйственного деятельности концессионера.

Этот подход стимулирует активное взаимодействие между участниками, создает основу для рационального определения целей стейкхолдеров и фокусирует их внимание на долгосрочном и стабильном развитии. Благодаря этому малые предприятия берут на себя ответственность за свою культуру управления. Также этот подход способствует формированию механизмов для быстрого и точного реагирования в ситуациях постоянного нарушения правил, защищает интересы заинтересованных сторон и продвигает культуру участия и взаимной ответственности.

Библиографический список

1. *Барынькина Н. П.* Финансовые ковенанты как инновационный инструмент финансового инжиниринга в России: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Йошкар-Ола, 2012. 19 с.
2. *Дятел Е. П., Подылина Э. Ф., Голомолзина Н. В., Силин Я. П.* Экономическая природа жилищно-коммунальных услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 2 (34). С. 67–76.
3. *Егорова М. А., Чельшьева Н. Ю., Шмелева Д. В., Комиссаров Г. А.* Особенности применения ковенантных условий договора: проблемы теории и судебной практики // Предпринимательское право. 2023. № 2. С. 17–26. DOI: 10.18572/1999-4788-2023-2-17-26.
4. *Ткаченко И. Н.* Достижение синергизма на основе эффективного взаимодействия заинтересованных сторон проектов государственно-частного партнерства // Труды Уральского государственного экономического университета: сб. науч. ст.: в 2 т. Екатеринбург: УрГЭУ, 2016. Т. 1. С. 103–108.
5. *Ткаченко И. Н., Чечулин И. А.* Оценка и управление кризисной устойчивостью предприятий жилищно-коммунального хозяйства // Journal of New Economy. 2024. Т. 25, № 1. С. 48–52. DOI: 10.29141/2658-5081-2024-25-1-7.

Ш. А. Шамилов, А. И. Матвеева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние гедонизма на развитие пищевой промышленности

Аннотация. В статье рассматривается развитие пищевой промышленности. Отмечается, что предприятия, выпускающие шоколадные изделия, имеют конкурентные преимущества, так как шоколад напрямую влияет на эмоциональную удовлетворенность. Анализируется степень удовлетворенности потребителей через призму гедонизма.

Ключевые слова: пищевая промышленность; гедонизм; удовлетворенность; потребители; шоколад.

В современных реалиях развитие предпринимательской деятельности становится все популярнее и популярнее, за прошедший 2023 г. интерес среди россиян к предпринимательству заметно увеличился, согласно данным Министерства экономического развития РФ было зарегистрировано 6,3 млн субъектов малого и среднего бизнеса. Развитие предпринимательской деятельности играет большую роль в экономическом и социальном развитии страны¹.

¹ *Пищевая промышленность в России.* URL: <https://заводы.рф/publication/osnovnyye-otrasli-pishchevoy-promyshlennosti-rossii#konditerskaya-promyshlennost> (дата обращения: 21.04.2024).

Развитие предпринимательской отрасли способствует созданию новых рабочих мест, что позволяет значительно снизить уровень безработицы, практически каждое новое предприятие вносит большой вклад в развитие новых технологий и инноваций, что является конкурентным преимуществом для страны на мировом рынке, благодаря этому расширяются горизонты сотрудничества, укрепляются экономические связи с другими странами для экспорта внутренней продукции.

В настоящее время на территории РФ насчитывается более 15 стратегически важных отраслей, среди которых важнейшую часть отечественной промышленности занимает пищевая промышленность. В свою очередь пищевая промышленность, включает около 30 подотраслей. Одна из динамично развивающихся является кондитерская промышленность, а именно производство и выпуск шоколадных изделий¹.

Для любого производства конкурентным преимуществом является выпуск качественного продукта, отвечающего современным требованиям потребителей.

Целью настоящего исследования является рассмотрение понятия гедонизма совместно с шоколадом, как один из способов удовлетворенности потребителей сегментом узконаправленной отрасли.

Удовлетворенность потребителей можно рассматривать как гедонизм, в свою очередь гедонизмом принято считать — сложное философское и этническое учение, согласно которому источником блага является удовольствие, а источником зла страдание².

Принято считать, что гедонизм (от греч. *hedonic* — удовольствие, наслаждение) возник в Древней Греции IV в. до н. э., и одним из первых его основоположников был представитель киренской школы Аристипп, ученик Сократа [1; 2].

Соответственно, у понятия «гедонизма» высшая цель жизни — это удовольствие и наслаждение, а в свою очередь удовлетворенность потребителя — это мера, соответствующая ожиданиям потребителя, когда потребление продукта приносит удовольствие и в следствии чего удовлетворяет главное желание потребителя. Одним из таких продуктов и является шоколад, рассматривая историю возникновения и значения слова, на немецком языке слово «шоколад» обозначает еще одно благодетельное удовольствие. Шоколад является достаточно сложным продуктом, но в то же время и интересным, который в своем составе содержит множество химических веществ.

¹ *Пищевая промышленность в России.* URL: <https://заводы.рф/publication/osnovnyye-otrasli-pishchevoy-promyshlennosti-rossii#konditerskaya-promyshlennost> (дата обращения: 21.04.2024).

² *Гедонизм в эпоху дедлайнов.* URL: <https://kiozk.ru/article/gedonizm-v-epohu-dedlajnov-kak-menalsa-kult-naslazhdenia-ot-anticnosti-do-nasih-dnej> (дата обращения: 21.04.2024).

Первыми кто познал прекрасный вкус шоколада были индейские племена ольмеков (2 тыс. лет до н. э.), затем майя и ацтеки. Они не употребляли шоколад в привычном нам виде, а измельчали какао-бобы и делали из него напиток «горькая вода», данный напиток могли себе позволить не все, а только священники, главы племен, лучшие воины. Этот напиток был признан священным. Майя и ацтеки использовали плоды дерева какао в виде денег и даже поклонялись этому дереву¹.

С каждым днем шоколад становится популярнее и популярнее, он распространился по всему миру, стал доступным для всех слоев населения, ассортимент изделий имеет широкий спектр вкусов и по-прежнему считается продуктом — наслаждения и удовольствия, что подчеркивает неизменную связь с гедонизмом.

Шоколад является продуктом, который делает человека счастливее, за счет своего богатого и интересного химического состава. В составе шоколада обнаружено более 1 500 соединений, которые являются нейромедиаторами (вещества, влияющие на мозг). Входящая в состав аминокислота триптофан используется мозгом для выработки серотонина, нейромедиатора, который и вызывает то самое чувство «счастья»².

Согласно вышеуказанному, можно сделать вывод, что шоколад часто рассматривают как воплощение гедонизма, так как данный продукт вызывает чувство удовольствия и наслаждения.

Предприятия по производству и выпуску шоколадных изделий имеют конкурентное преимущество перед другими пищевыми отраслями, так как шоколад напрямую влияет на эмоциональную удовлетворенность, данный продукт всегда ассоциируется с праздником, положительными эмоциями, настроением и наслаждением, что стимулирует потребителя к повторной покупке. Широкий ассортимент и разнообразие шоколадных изделий всегда будет привлекать новых потребителей, данный продукт всегда востребован среди потребителей, в маркетинге можно использовать гедонистический подход — как ассоциацию с наслаждением, теплом, любовью, настроением и уютом.

Представленные преимущества, положительно влияют на развитие предприятия, способствуют росту экономических показателей и повышают степень удовлетворенности потребителей, что в свою очередь укрепляет позиции бренда на рынке, позволяет занимать лидирующее место не только на российском рынке, но и на мировом.

¹ *Chocolate's Rich History From the Ancient Maya to Modern Day.* URL: <https://delishably.com/desserts/the-fascinating-history-of-chocolate-from-ancient-mayans-to-modern-day> (дата обращения: 02.05.2024).

² *Why does chocolate make us happy?* URL: <https://www.sciencefocus.com/the-human-body/why-does-chocolate-make-us-happy> (дата обращения: 02.05.2024).

Библиографический список

1. *Альмова Е. В., Караваева С. В.* Аристипп из Кирены: феноменология наслаждения // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2019. № 1. С. 7–16.

2. *Бызов Е. С.* Философия гедонизма // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 5. С. 84–86.

Н. Н. Шуралева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Совокупность функций организационной культуры

Аннотация. В статье рассматриваются функции организационной культуры, реализуемые в процессе управления вовлеченностью персонала. Автором сделан вывод, что организационная культура включает в себя комплекс правил, норм, ценностей, целей, задач и других элементов, которые приняты к исполнению сотрудниками.

Ключевые слова: организационная культура; спортивная организация; управление; вовлеченность; персонал.

Исследования организационной культуры актуальны в контексте повышения лояльности и вовлеченности персонала в деятельность спортивной организации. Не секрет, что параметры доходов от реализации спортивных услуг ограничивают материальные возможности стимулирования сотрудников, при этом организационная культура может быть использована для повышения эффективности нематериальной мотивации.

Организационная культура представляет собой «систему правил (как формальных, так и неформальных) и норм деятельности, традиций и обычаев, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организации, стиля руководства, показателя уровня удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости сотрудников между собой и организацией, ориентированной на стратегические цели и задачи данной организации» [2].

Обобщение различных источников, анализирующих подходы к формированию и развитию организационной культуры и, оценив содержание понятия организационная культура, можно сделать вывод, что организационная культура представляет собой сформированный в данной конкретной организации в процессе осуществления деятельности свод правил, норм, ценностей, целей, задач и других элементов, которые приняты к исполнению сотрудниками, осуществляющими свою трудовую деятельность в этой конкретной компании.

В модели оценки организационной культуры необходимо не только составить перечень элементов, формирующих ее основу, но и представить связи между этими элементами [1; 3]. Здесь важно понимать, что именно связи, которые образуются среди элементов организационной культуры, формируют у сотрудников определенные шаблоны поведения (см. рисунок).



Связи элементов организационной культуры

Непосредственное значение культуры организации любого типа ее корпоративной культуры определяется набором соответствующих функций, среди которых можно выделить следующие, наиболее значимые на наш взгляд:

- адаптивная, которая связана с приемом и принятием коллективом новичков;
- регулирующая, которая направлена на определенное поддержание сотрудниками норм и правил поведения;
- ориентирующая — это так называемый ориентир для выполнения действий сотрудниками организации;
- интегрирующая, т. е. функция, которая призвана объединить весь персонал хозяйствующего субъекта;
- мотивирующая — функция, выполняющая роль некоего элемента, который формирует у сотрудников выработку желания активного участия в трудовых процессах организации [4; 5].

Функции организационной культуры направлены на то, чтобы возложенные на каждого конкретного сотрудника должностные обязанности обеспечивали максимально полную реализацию его трудового потенциала. Если сотрудник не может максимально реализовать свои уме-

ния, знания и навыки в работе, у него пропадет заинтересованность, упадет мотивация, работа будет выполняться недобросовестно. Кроме того, организационная культура также может быть основой для оценки перспектив сотрудника в последующем продвижении по службе, где становится важной компонента, которая описывает предоставление возможностей для карьерного роста в организации.

Для того чтобы высококвалифицированный персонал не покидал организацию в поисках лучшего места работы, необходимо своевременно выявлять способности и оценивать перспективность сотрудников, предоставлять им возможность для полноценной реализации своих навыков и умений на благо работы. Когда сотрудник понимает, что может развивать свои знания, умения и навыки в этой организации, у него формируется четкое понимание возможности своего профессионального роста и развития в организации (карьерный путь), то тогда у него вряд ли возникнет мысль о смене места работы, так как он будет четко замотивирован на определенный результат работы именно здесь.

Библиографический список

1. *Дорофеева Л. И.* Организационная культура как стратегический ресурс организации // Гуманитарный научный журнал. 2020. № 1. С. 38–44.
2. *Родин О. А.* Новые функции цифровой организационной культуры // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. Т. 8. С. 130–140.
3. *Столяров Н. О.* Развитие методического инструментария оценки эффективности организационной культуры управления // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 2. С. 247–256.
4. *Терещук Е. А.* Вопросы измерения эффективности организационной культуры в контексте управления персоналом // Социум и власть. 2020. № 6 (86). С. 55–66.
5. *Шуралева Н. Н.* Подходы к определению понятия «корпоративная культура» // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 8. С. 264–266.

Содержание

Агабабаев М. С. Анализ российского рынка легковых автомобилей.....	3
Белоусов Д. М., Селезнева М. В. Проекты в стратегическом управлении предприятием	8
Вайлунова Ю. Г., Яшева Г. А., Николаева Ю. Н. Инновационное предпринимательство в Республике Беларусь: анализ и направления развития в условиях цифровизации.....	11
Вашляева И. В. Направления конкурентной борьбы в условиях насыщенного рынка.....	15
Воловик Т. В. Нормативная база спортивного волонтерства.....	17
Гарчук И. М. Оценка конкурентоспособности предприятий легкой промышленности Республики Беларусь.....	20
Глухих П. Л. Исследование решений предпринимателей о выходе на рынки интернет-платформ.....	25
Головина А. Н., Невьянцев И. Б. Проблемы оптимизации затрат строительных организаций в условиях неопределенности.....	28
Гусева Т. И. Анализ влияния факторов макроокружения на деятельность предприятия.....	32
Давыдова Е. В. Повышение вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом.....	35
Двинин И. П., Шавровская М. Н. Анализ кейсов по адаптации персонала предприятий Свердловской области.....	38
Демченкова С. О., Акьюлов Р. И. Системный подход к управлению конфликтами как фактор повышения экономической эффективности организации.....	43
Дураидина О. А. Направления финансовой поддержки предприятий малого и среднего бизнеса: региональный аспект.....	48
Завьялова М. Ю. Концепция устойчивого развития и ее значение для экономики.....	52
Заверская В. В. Развитие транзитного потенциала в условиях интеграции и цифровизации.....	55
Зотов Ф. П. Вопросы обеспечения менеджмента предприятий современным инструментарием.....	59
Изакова Н. Б., Лукина С. Е. Маркетинговое управление продажами на рынке жилой недвижимости.....	64
Ильюхина Ю. В. Социально-гуманитарный подход к еде в рамках философской антропологии.....	67
Илюхин А. А. Использование гибридных образовательных технологий: проблемы и перспективы.....	70
Илюхина С. В. Технологии анализа больших данных в оптимизации бизнес-процессов: возможности и риски.....	74
Клейменов М. В. Мотив труда в российском бизнесе.....	78
Коровина Е. И. Стратегия развития рынка дорожно-строительной техники в условиях импортозамещения.....	81

Корсакова Е. А. Теоретические основы исследования конкурентоспособности предприятия и ее факторов.....	84
Кочергина Т. В. Стратегический механизм формирования внутренней структуры кластера.....	88
Кочерьян М. А. Особенности менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....	90
Кочиева Ж. Г. Влияние демографических факторов на развитие малого и среднего предпринимательства	93
Краковецкая И. В., Редчикова Н. А. Эволюция маркетингового управления предприятием: концепции, модели и современные тенденции	96
Кудрявцев И. С. Развитие системы спортивной реабилитации	98
Kulkova I. A., Aliteesa S. Market development strategy implementation based on the consumer behavior characteristics studying: Uganda case study	100
Логина Е. В., Козырева Е. А. Основные тенденции рынка продаж трубной продукции	105
Малявина А. С. Использование цифровой информации в цепочке создания ценности	107
Мишкова М. П. Тенденции развития цифровой экономики Беларуси.....	110
Нестерова З. В. Разработка программы маркетинга как один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности организации	114
Никитина О. М. Развитие поглощающей способности университета: роль цифровых технологий.....	117
Николаев К. С., Шарафутдинова Е. Н. Адаптация рынка сбыта предприятия в современных условиях санкционного давления.....	121
Новиков С. В., Тарасюк И. В. Экосистемный подход в теории управления.....	124
Овчинникова И. Г. Антикризисные проекты как фактор повышения эффективности деятельности гостиничного предприятия в условиях кризиса	127
Огородникова Е. С. Стратегическая группировка как метод изучения модели координации межотраслевых взаимодействий.....	132
Ощепков В. А. Роль «истины» в управлении лояльностью персонала организации в аспекте философии.....	134
Панкратов С. В., Закирова Э. Р. Инвестиции в инновационные проекты как тренд современной экономической политики	137
Пичурин И. В. Проблемы этических аспектов адаптации молодых сотрудников с использованием цифровых технологий в аспекте истории и философии науки	142
Плахин А. Е., Раджаб М. Влияние международных экономических отношений на характер и динамику инновационных процессов.....	146
Попова О. И. Маркетинг персонала как инструмент устойчивого развития компании.....	149
Пьянкова С. Г., Комбаров М. А. Перспективы развития строительной отрасли экономики Удмуртской Республики	153

Раменская Л. А. Особенности гибридной методологии управления проектами	157
Ростовцев К. В., Халевина А. А. Портфельный анализ и продуктовая дифференциация	161
Рыскин П. П. Модель управления постспортивной адаптацией.....	163
Сабанов М. В., Шарапова Н. В. Проблемы генезиса нравственного этического стержня развития организации и их междисциплинарный научный характер.....	166
Савченко Я. В., Степнов П. П. Цифровая трансформация как фактор повышения устойчивости бизнес-модели высокотехнологичной компании.....	170
Советникова О. П. Поддержка субъектов малого и среднего бизнеса Республики Беларусь — важная задача государства.....	174
Стариков Е. Н. Инновационные экосистемы как новый инструмент развития промышленности России	179
Сысоева Т. Л. Тренды событийного маркетинга в стратегии продвижения бренда.....	183
Тихончук Р. Г. Трансформация представлений о контуре управления социально-экономическими системами	186
Ткаченко И. Н. Усиление роли государства и процессы реприватизации в системе корпоративного управления	191
Трофимов Р. В. Антропологические аспекты инновационного предпринимательства в парадигме устойчивого социально-экономического развития.....	195
Umarova G. G. Assessment of Investment Activity Management at Textile Industry Enterprises	199
Усова Н. В., Логинов М. П. Перспективы развития системы цифровых услуг на потребительских рынках	203
Фагина С. С. Роль мотивации в управлении коллективом в сфере физической культуры и спорта.....	208
Хохолуш М. С., Трифонов В. А. Подходы к определению технологических трендов развития РФ	210
Чернавских Е. Н. Оценка управления общественным сектором услуг акселерации субъектов предпринимательства	212
Чечулин И. А. Ковенантный подход как инструмент повышения качества управленческой культуры в ЖКХ	215
Шамилов Ш. А., Матвеева А. И. Влияние гедонизма на развитие пищевой промышленности.....	219
Шуралева Н. Н. Совокупность функций организационной культуры	222

Научное издание

**Менеджмент и предпринимательство
в парадигме устойчивого развития**

М а т е р и а л ы
VII Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 14 мая 2024 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 55. Подписано в печать 30.09.2024.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 14,1. Усл. печ. л. 13,3. Печ. л. 14,3. Тираж 15 экз. Заказ 489.

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

