MESDP–2023

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы VI Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 26 мая 2023 г.)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Институт экономики Уральского отделения РАН
Витебский государственный технологический университет
(Витебск, Республика Беларусь)
Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
Свердловская региональная общественная организация
Вольного экономического общества России
Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Материалы
VI Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 26 мая 2023 г.)

Екатеринбург
2023

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–2023) : материалы VI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 26 мая 2023 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, 2023. — 289 с.

В сборнике представлены материалы, раскрывающие взгляды ученых, предпринимателей, представителей органов государственной власти на исследование проблем управления и развития предпринимательства. В качестве основных дискуссионных вопросов конференции выступили проблемы разработки методического инструментария всестороннего повышения эффективности управления организациями различных сфер деятельности и их интеграционными образованиями, включая экосистемы, промышленные парковые структуры и другие полусубъектные образования; встраивания в социально-экономическое развитие территорий принципов ESG-повестки и стейкхолдерского подхода; 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, 2023
© Уральский государственный
экономический университет, 2023

Акуе Мессомо Диана Рейн, Е. Г. Калабина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Востребованность цифровых навыков субъектов предпринимательства в условиях цифровизации экономики

Аннотация. В статье рассмотрены цифровые навыки необходимые субъектам предпринимательства в условиях четвертой технологической революции. Подчеркнута важность цифровых навыков для субъектов предпринимательства, дана характеристика цифровых навыков, требующихся для успешной предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: цифровые навыки; субъекты предпринимательства; цифровая экономика; цифровизация.

Сегодня предпринимательство считается трамплином экономики. Вклад и поддержка малых и средних предприятий является одним из приоритетных направлений политики в экономике многих стран. Одним из важнейших элементов малых и средних предприятий является умение ориентироваться, адаптироваться в этой новой цифровой атмосфере. С началом четвертой технологической революции различные субъекты предпринимательского мира должны получить новые знания, чтобы оцифровать бизнес. Цифровые технологии могут улучшить методы работы предприятий, повысить качество обслуживания клиентов, создать лучший имидж и увеличить объем финансовых данных. Однако правильное использование этой новой технологии во многом зависит от навыков сотрудников.

Цифровые навыки становятся важным условием для трудоустройства во всем мире и даже в мире бизнеса, однако значительная часть населения все еще не обладает навыками, необходимыми для функционирования в оцифрованной среде. Цифровые навыки — это фундаментальное понятие в новой и развивающейся цифровой экономике. Оно также является ключевым понятием в дебатах о том, какими навыками и пониманием должны обладать люди в обществе. Можно рассмотреть тему «цифровые навыки» в широком и узком смысле.

Цифровые навыки в узком смысле рассматриваются в связи с их конкретным определением, которое четко фиксирует группу людей, т. е. навыках, необходимых в совершенно конкретной области. Например, библиотекарю потребуются цифровые навыки для создания баз данных, написания текстов и управления информацией на сайте и различных страницах библиотеки.

В широком смысле цифровые навыки описывают знания и навыки, необходимые для использования цифровых технологий. Под этим опре-

делением подразумевается переход от ручных или традиционных методов к оцифрованным и роботизированным привычкам.

Цифровые навыки признаны Европейским союзом одной из восьми ключевых компетенций для обучения на протяжении всей жизни. Чтобы люди могли процветать в условиях взаимосвязанной экономики и общества, цифровые навыки должны сочетаться с сильными навыками грамотности и счета, критическим и инновационным мышлением, решением сложных проблем, способностью к сотрудничеству и социально-эмоциональными навыками (некогнитивные навыки).

Развитие цифровой компетентности, позволили человеку развить самостоятельность при использовании цифровых технологий в образовательном или профессиональном контексте, или в повседневной жизни [2]. Это должно позволить им разумно выбирать, какие цифровые инструменты использовать, когда им нужно выполнить определенную задачу.

Существуют различные подходы к классификации цифровых навыков. Один из наиболее популярных подходов в классификации цифровых навыков заключается в их разделении по решаемым задачам: коммуникации; обработка информации и контента; совершение сделок; решение проблем; обеспечение онлайн-безопасности[1].

В качестве теоретической основы обращаются к классификации цифровых навыков, представленной Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD). Согласно ей, цифровые навыки в рабочей деятельности можно разделить на три категории: общие цифровые навыки; профессиональные цифровые навыки; комплементарные цифровые навыки (см. таблицу).

Классификация цифровых навыков

Типы цифровых навыков	Содержание
Общие цифровые навыки (generic digital skills) — навыки, позволяющие использовать ИКТ в своей повседневной работе	Отправка/получение электронной почты. Поиск информации в Интернете. Использование текстовых процессоров. Использование языков программирования. Проведение обсуждений в режиме реального времени. Использования электронных таблиц
Профессиональные цифровые навыки (specific digital skills) — навыки, применяемые для создания ИТ-продуктов	Использование языков программирования

[1] *What* Digital Skills Do Adults Need to Succeed in the Workplace Now and in the Next 10 Years? / Report prepared by Dr Erika Kispeter. Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick, 2018. 74 p.

Окончание таблицы

Типы цифровых навыков	Содержание
Комплементарные цифровые навыки (complementary digital skills) — обеспечивающие навыки, не связанные напрямую с применением ИТ-технологий, но способствующие повышению эффективности работы	Сотрудничество. Обмен информацией. Ведение переговоров с людьми внутри и вне организации. Убеждение и влияние на людей. Решение проблем менее чем за 5 мин. Обдумывание решения проблемы в течение не менее 30 мин. Обучение других людей. Проведение презентаций. Консультирование. Планирование собственной деятельности и времени

Примечание. Сост. по: *What* Digital Skills Do Adults Need to Succeed in the Workplace Now and in the Next 10 Years? / Report prepared by Dr Erika Kispeter. Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick, 2018. 74 p.

Одной из проблем современного малого и среднего предпринимательства является даже не столько стадия создания и запуска бизнеса, сколько вопрос функционирования и развития организации. Данный вопрос является важным и актуальным, особенно сейчас, в эпоху цифровизации. Устоявшиеся бизнес-модели уже не могут быть конкурентоспособными без использования цифровых инструментов.

Цифровые навыки рассматриваются как характеристики, которые позволяют компаниям использовать возможности, предоставляемые информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ), обеспечивая более эффективную работу и изучая новые способы ведения бизнеса. Цифровая трансформация — это использование новых технологий для улучшения качества бизнеса и обслуживания клиентов [1]. Кроме того, она должна развиваться на основе способности использовать новые технологии и адаптироваться к рыночным условиям. Цифровые навыки рассматриваются как способность понимать и выражать преобразование информации в знания, операции и услуги посредством аналитического, продуктивного и творческого использования ИКТ и социального программного обеспечения.

Главные игроки и субъекты предпринимательского мира должны совершенствовать свои различные навыки, чтобы сохранить свой бизнес в этом новом цифровом мире [3]. И чтобы достичь этого, необходимо субъектам предпринимательства развивать или совершенствовать свои цифровые навыки в следующем:

1) управление СМИ и социальными сетями, создание контента;

2) обслуживание клиентов;

3) финансовые операции (покупка продуктов и услуг, оплата поставщикам и т. д.);

4) бухгалтерия и финансы;

5) управление проектами;

6) создание продукта или услуги компании;

7) повседневное управление и администрирование;

8) распознавание экономических возможностей;

9) овладение инструментами проектирования;

10) использование электронных торговых площадок для организации и проведения закупок;

11) работа с текстом и презентацией;

12) продвижение бизнеса в Интернете.

Приобретение цифровых навыков и оцифровка компаний является фундаментальным решением для субъектов предпринимательства, поскольку последствия такого подхода будут иметь положительное значение для предпринимательской деятельности, особенно в этом новом технологическом мире. Эффективные и конкурентоспособные компании — это те, которые уже внедрили современные информационные и коммуникационные технологии в свои системы и готовы к процессу интеграции и выходу на международные рынки.

Если мы хотим добиться цифровых компетентных игроков, важно интегрировать программы в систему среднего образования, которые будут стимулировать учащихся к развитию этих навыков, а также мотивировать работников к обучению цифровым навыкам с помощью дистанционного обучения. Более того, цифровые навыки становятся все более важными в современном мире.

Библиографический список

1. *Зайцева А. С.* Влияние цифровых компетенций субъектов малого и среднего предпринимательства на развитие бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 2. С. 313−322. DOI: 10.18334/epp.11.2.111640.

2. *Digital* Literacies: Concepts, Policies and Practices / Ed.: C. Lankshear, M. Knobel. Peter Lang Publishing, 2008. 321 p.

3. *Kammoun A.* Digital Literacy Skills. 2019. 17 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.23236.09605.

Р. И. Акьюлов, И. К. Васянина, Д. А. Долматова
Уральский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, г. Екатеринбург

Проблемы управления развитием компетенций персонала в условиях распространения технологий искусственного интеллекта

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы развития профессиональных компетенций работников в условиях, когда все шире во всех сферах внедряются технологии искусственного интеллекта. Анализируется возможность применения системного подхода к повышению квалификации и переподготовки кадров на корпоративном и макроэкономическом уровне, когда их функции заменяют нейросети и искусственный интеллект, предлагаются способы управления совершенствованием компетенций персонала. В связи с активным внедрением нейронных сетей во все сферы жизни уточняется ряд навыков, которые менеджеры по персоналу должны формировать и развивать у себя и у работников организации для поддержания их конкурентоспособности.

Ключевые слова: компетенции; искусственная нейронная сеть; профессия; навыки; сфера применения.

В современном мире развитие нейронных сетей и цифровых технологий существенно трансформирует рынок труда во всех сферах: IT-сфера, медицина, маркетинг, экономика, право и т. д. Нейросети помогают специалистам выполнять монотонную работу и делают это в несколько раз быстрее. Один специалист, который контролирует нейросеть, может заменить несколько специалистов, которые работают над рутинными задачами.

Однако специалисты иногда злоупотребляют возможностями нейросетей и используют их в своих неблаговидных целях. В частности, для выполнения заданий в процессе конкурсных отборов соискатели демонстрируют не свои компетенции, а используют искусственный интеллект для получения хорошего результата. Кадровые агентства и их представители констатируют, что «известны кейсы, когда с помощью технологий ИИ выполнялись тестовые задания работодателей, причем, они, как правило, проходят проверку на плагиат, и выглядят довольно убедительными и качественными»[1].

Такая ситуация усложняет работодателям поиск сотрудников, соответствующих требованиям, когда соискатели, используя нейросети, вводят их в заблуждение. При этом само умение пользоваться нейросетями

[1] *Работа*, поиск персонала и публикация вакансий — hh.ru. URL: https://hh.ru (дата обращения: 09.05.2023).

в нынешнее время, безусловно, является положительным качеством будущего работника, но работодателям нужны специалисты с необходимыми компетенциями в своей сфере. В таком случае работодателю приходится увольнять недобросовестного сотрудника и нести издержки на найм новых работников.

Специалисты прогнозируют, что искусственный интеллект в ближайшее время может заменить ряд профессий, связанных с шаблонными операциями, так как его можно обучить выполнять такую работу быстрее, эффективнее и безошибочно. Среди таких профессий выделяют следующие сферы: бухгалтерский учет, создание текстового, фото- и видеоконтента, простые юридические консультации, базовые медицинские консультации, тестирование, службу доставки, переводы текстов, фото- и видеоматериалов, техническая поддержка клиентов, анализ поведения клиентов, различные профессии, связанные с вводом данных[1].

С одной стороны, искусственный интеллект отнимает рабочие места, но с другой — появляются новые рабочие места, которые связаны с обучением нейросетей и их функционированием. Уже сейчас онлайн-школы обучают специалистов по современным направлениям, таким как разработчик в области машинного обучения и больших данных, промпт-инженер и др.

Список профессий, которые появляются с развитием искусственных нейронных сетей, постоянно пополняется. К ним относятся:

– режиссер визуальных сцен, способный на основе уже имеющихся фото- и видеоизображений создавать совершенно новые эпизоды, выставки или целые фильмы. Технологии Deepfake могут помочь таким специалистам добиться реалистичности создаваемого видеоконтента;

– киберпсихолог — посредник между человеком и искусственным интеллектом в вопросах этичности. Специалисты данной профессии имеют понимание психологии общества и алгоритмы работы нейросетей[2];

– разметчик данных — вводит первоначальные сведения, по которым искусственный интеллект начнет обучаться новому для него направлению. Специалист данной области требуется, когда нейросетям необходимо «передать» человеческие навыки[3].

В целом, говорить о том, что искусственный интеллект полностью заменит человека, преждевременно, так как в первую очередь, нейросети и все разработки в данной сфере требуют существенных капита-

---

[1] *State* of the Art 2022. URL: https://www.stateof.ai/ (дата обращения: 10.05.2023).

[2] *Ярков А. П.* Искусственный интеллект, вызов цивилизации // Русская политология. 2022. Т. 22, № 1 С. 101−104.

[3] *Как* искусственный интеллект и машинное обучение помогают сотрудникам повысить свою квалификацию / Хабр. URL: https://habr.com/ru/companies/icl_services/articles/359234/ (дата обращения: 12.05.2023).

ловложений для их создания и внедрения. Например, после появления фоторедакторов на основе искусственного интеллекта часть профессиональных фотографов находили множество недостатков и не развивали навыки работы с данными технологиями. В настоящее время специалисты, которые не развивают навыки и умения работать, используя специальные программы и приложения для создания и редактирования фото- и видеоизображений, становятся просто неконкурентоспособными на рынке данных услуг.

Вместе с тем компьютерные программы, нейронные сети могут выполнять только определенную функцию или операцию, заменив какую-то конкретную профессию, но без специалиста все равно пока невозможно произвести качественный продукт. Многое определяется опытом, профессиональной интуицией и добиться эффективного результата, основываясь на знаниях, пока способен только человек.

При всех достижениях технологий искусственного интеллекта, основная их функция заключается в обработке информации и копировании уже имеющихся произведений, а создавать что-то совершенно новое — это пока прерогатива человека, способного в отличие от нейросети мыслить творчески, спонтанно, креативно.

Пока трудно с уверенностью прогнозировать, в каких видах деятельности работникам придется конкурировать с нейронными сетями. Возможно, специалисты самых технологичных и современных профессий окажутся под угрозой вытеснения с рынка труда из-за развития науки в данной сфере. Для предотвращения масштабных негативных последствий широкого внедрения технологий искусственного интеллекта следует уже в настоящее время совершенствовать систему образования и подготовки кадров, разрабатывать и внедрять новые образовательные программы, шире привлекать дефицитных специалистов в области искусственного интеллекта. При этом создавать систему непрерывного поэтапного обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров в соответствии с меняющейся конъюнктурой, вооружая работников компетенциями и навыками, которые не в состоянии заменить технологии искусственного интеллекта.

Примером таких качеств человека, которые неподвластны искусственному интеллекту, являются:

– эмпатия. Искусственный интеллект только имитирует человеческие эмоции, но не испытывает их, от чего создается эффект зловещей долины, когда робот или нейросеть, которые выглядят или действуют как человек, отталкивают людей. Стоит сказать о профессиях, где эмоциональный интеллект и сострадание являются основой всей работы. Очень проблематично, чтобы искусственный интеллект полностью заменил компетентного врача, педагога или психолога;

– управленческие навыки. Эти компетенции связаны со способностью к эмпатии. Умение понять другого, найти подход к пониманию и управлению групп людей, команд, грамотно адаптировать работу к изменяющимся обстоятельствам пока может только человек;

– оригинальное мышление. Искусственный интеллект может действовать на основе существующей информации, когда человек может изучить вопрос «под разными углами», отобрать актуальные для достижения цели задачи и разработать новые методы для решения проблем;

– интуиция. Некоторые люди обладают «шестым чувством», могут предугадывать поведение других людей, события, тренды и прочие непредсказуемые аспекты жизни. Технологии искусственного интеллекта пока не достигли таких характеристик;

– творческий потенциал и новаторство. Нейросеть уже создает произведения, которые неотличимы от рукотворных, но делает она это на основе уже имеющихся шаблонов, а не создает что-то новое, как способен человек благодаря своим творческим способностям, креативности и абстрактному мышлению;

– опытность и профессионализм. Профессионалам в своем деле, которые добились успеха благодаря своему огромному опыту, нейросети и машины только помогут избавиться от рутинных задач и облегчить работу, а значит направить освободившееся время на более важные и интересные задания, но ни в коем случае не заменить их;

– выполнение физической работы. В ближайшее время программы не смогут заменить человека при выполнении каких-то нешаблонных задач или там, где человеческий труд выгоднее по сравнению с машинным, т. е. где человек не сможет довериться роботу (например, профессия няни);

– мобильность. Человек может приспосабливаться к любым условиям и быстро находить подход к изменяющейся ситуации, что нельзя сказать о роботах и искусственном интеллекте. Элементарно, нейронным сетям необходим Интернет для работы, а роботы функционируют по заложенной программе, и не имеют возможности найти решение внезапно случившейся незапланированной проблемы или задачи, на которую они не настроены.

Формирование таких конкурентных качеств является как задачей каждого работника, так и важнейшим направлением кадровой работы управленцев. Нужно разрабатывать целую систему повышения квалификации и переподготовки кадров на уровне предприятия и в целом в стране для минимизации негативных последствий внедрения технологий искусственного интеллекта, как для компаний, так и для работников и всего занятого населения. При этом следует учесть ряд основных проблем, которые необходимо решить для достижения данной цели.

Во-первых, существует острый дефицит современных специалистов, которые смогли бы передать свои незаменимые искусственным интеллектом компетенции своим коллегам, которые ими не обладают.

Во-вторых, для создания системы переподготовки кадров на рабочем месте необходимы существенные расходы предпринимателей, которым для их частичной компенсации нужна государственная поддержка в виде льгот, дотаций, для чего нужно разрабатывать комплексную государственную программу.

В-третьих, необходима масштабное структурное преобразование всей системы среднего и высшего профессионального образования, начиная от подготовки преподавателей, трансформации образовательных программ и технологий и до развития тесной связки — образование-производство для подготовки специалистов под запросы работодателей и конкретные рабочие места.

Вместе с тем нельзя только противопоставлять искусственный интеллект профессиональным работникам, поскольку эти технологии позволяют повышать производительность труда, переходить преимущественно на выполнение интеллектуальных функций, уходя от тяжелого физического труда, освобождение от которого по разным оценкам уменьшит затраты и его использование в четыре раза к концу нынешнего десятилетия.

Таким образом, в настоящее время все большую актуальность приобретает необходимость применения как проектного, так и процессного подхода к управлению системой профессионального, послевузовского образования. Внедрение в руководство компаний менеджеров высшего звена, которые должны отвечать за развитие непрерывного обучения и переквалификации тех работников, функции которых заменили технологии искусственного интеллекта.

На государственном уровне необходимо массово развивать у занятого населения те компетенции, наличие которых делает работников более грамотными, способными быстро осваивать новые знания и умения и, как следствие, успешно конкурировать между собой и с нейросетями в своей профессиональной деятельности.

***М. Д. Албычева*[1]**
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу об инструментах государственной поддержки и развития моногородов на территории Российской Федерации

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению инструментов государственной поддержки и развития моногородов на территории РФ. Обозначены компетенции органов государственной власти в отношении управления моногородами. Приведена категорийность критериев отнесения моногородов к монопрофильным муниципальным образованиям.

Ключевые слова: моногород; государственная поддержка; категории моногородов.

Экономическое пространство Российской Федерации, а особенно регионов промышленного типа, характеризуется высокой концентрацией монопрофильных городов. Данный специфический вид городов, в большинстве своем, появился на этапе индустриального развития страны, а также благодаря реализации политики размещения производительных сил, направленной на решение соответствующих производственных задач.

Согласно перечню монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов), утвержденного распоряжением Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 1398-р «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)» в 2014 г. в него входило 319 монопрофильных муниципальных образований. В соответствии с изменениями и дополнениями, внесенными распоряжением Правительства РФ от 21 января 2020 г. № 42-р, из перечня исключены 12 моногородов (см. таблицу).

Изменение количества моногородов в Российской Федерации в динамике с 2014 по 2022 г.

Категории моногородов	Количество моногородов		2022 г. к 2014 г. (+/–)
	2014	2022	
Категория 1. Монопрофильные муниципальные образования РФ (моногорода) с наиболее сложным социально-экономическим положением (в том числе во взаимосвязи с проблемами функционирования градообразующих организаций)	94	91	–3

[1] Научный руководитель: Е. Б. Дворядкина, д-р экон. наук, профессор.

Окончание таблицы

Категории моногородов	Количество моногородов		2022 г. к 2014 г. (+/−)
	2014	2022	
Категория 2. Монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода), в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения	154	145	−9
Категория 3. Монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода) со стабильной социально-экономической ситуацией	71	71	−
Всего	*319*	*307*	*−12*

Примечание. Сост. по: *Об утверждении* перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов): распоряжение Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 1398-р (ред. от 21 января 2020 г.).

Согласно данным сокращение в основном произошло в группе моногородов, имеющих риски ухудшения социального и экономического положения, однако и наибольшее число монопрофильных муниципальных образований отнесено данной группе категорий[1].

Развитие моногородов, их социальное и экономическое положение во многом формируется под влиянием градообразующих предприятий, что оказывает существенное влияние на уровень жизни населения.

Однако, в то же время деятельность муниципальных, региональных и федеральных властей формирует среду, в которой функционирует градообразующее предприятие, таким образом влияя на развитие как самой территории моногорода, так и градообразующего предприятия[2].

Первоначально отправной точкой для уполномоченных государственных органов России, в области определения необходимости серьезной господдержки моногородов, начиная с федерального уровня, стали такие переломные моменты, как кризис 1990-х гг. и мировой финансово-экономический кризис 2008 г.

После 2008 г. в нормативно-правовой базе РФ стали формироваться официальные критерии, согласно которым города могут быть отнесены к моногородам, и как следствие, были сформированы списки монопрофильных территорий. Данные преобразования позволили выявить проблемные области функционирования моногородов для дальнейшего их устранения при помощи различных госпрограмм.

Так одним из первых опытов внедрения инструментов государственной поддержки и развития моногородов на территории РФ под конт-

[1] *Албычева М. Д., Дворядкина Е. Б.* Моногорода в экономике Российской Федерации: понятие, критерии, категории // Современные проблемы отраслевой экономики и управления: материалы XV нац. науч.-практ. конф. обучающихся в магистратуре и аспирантуре (11−12 ноября 2022 г.). Калининград: КГТУ, 2023. С. 180−185.

[2] Там же.

ролем Минрегионразвития стали Комплексные инвестиционные планы модернизации моногородов — КИПы (2009–2010 гг.). Однако с задачей разработки КИПов справились единицы городов, так как была выявлена проблема, связанная с нехваткой компетентных специалистов на местном уровне, а также с трудностями по формированию методологии разработки плана.

В 2016 г. была сформирована и утверждена программа «Комплексное развитие моногородов». Ключевой целью которой являлось снижение зависимость моногородов от работы градообразующих предприятий, создав к концу 2018 г. 230 тыс. новых, не связанных с такими предприятиями рабочих мест.

Данная программа была реализована с 2016–2018 гг. и завершена со следующими результатами (рис. 1).

Рис. 1. Итоги государственной программы «Комплексное развитие моногородов»[1]

Как видно из рис. 1 ключевая цель программы была достигнута. Однако при анализе результатов данной программы Счетная палата РФ сформировала заключение о низкой эффективности проведенного мероприятия, несмотря на достижение основной поставленной цели[2].

---

[1] *Поддержка* моногородов. URL: https://xn--90ab5f.xn--p1ai/podderzhka-monogorodov/ (дата обращения: 24.04.2023).

[2] *Отчет* о результатах экспертно-аналитического мероприятия «мониторинг и оценка хода реализации приоритетной программы «комплексное развитие моногородов»: Бюллетень Счетной палаты. 2019. № 7 (259). 48 с. URL: https://ach.gov.ru/upload/iblock/1a5/1a5fb021746e6c823bc8457f6e200a0c.pdf?ysclid=l7940ix3or888795872 (дата обращения: 24.04.2023).

На сегодняшний день одним из ведущих инструментов поддержки и развития моногородов Министерством экономического развития Российской Федерации признаны территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), дающие возможности и экономические преимущества инвестору, однако имеющие и проблемные стороны (рис. 2)[1].

Территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР)

Преимущества:
1) льготное предоставление земель;
2) государственное финансирование развития инфраструктуры ТОСЭР;
3) применение свободной таможенной зоны при необходимости;
4) налоговые льготы по ряду налогов в первые 5 лет;
5) льготная ставка для отчислений на социальные нужды в течение первых 10 лет;
6) возможность создавать индустриальные парки

Недостатки:
1) нехватка квалифицированных специалистов;
2) отсутствие необходимой и качественной инфраструктуры в городе, привлекающей в том числе инвесторов;
3) строгая отчетность и завышенные условия вступления в ТОСЭР

Рис. 2. Преимущества и недостатки ТОСЭР

Одним из ключевых положительных моментов для территорий, получивших статус ТОСЭР является то, что льготы и преференции вводятся не точечно для конкретной организации, а покрывают территорию всего моногорода.

ТОСЭР должны быть ориентированы на инновационное производство, их необходимо открывать параллельно с технопарками, научными центрами и другими подобными структурами, способными во взаимодействии сформировать эффективную кластерную основу экономики города.

Таким образом можно сделать ввод о том, что монопромышленные города и их градообразующие предприятия имеют высокое влияние на развитие территории их нахождения, система инструментов государственной поддержки и развития моногородов существует, выработаны

[1] *Об особенностях* создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов): постановление Правительства РФ от 22 июня 2015 г. № 614; *О территориях* опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации: Федер. закон от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ.

основные механизмы и организационные формы ее реализации, однако высокоэффективными данные виды поддержки назвать сложно, учитывая что большее количество моногородов сохраняется в Категории 2 — монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода), в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения.

А. В. Анисимов
Удмуртский государственный университет, г. Ижевск

Цифровой профиль потребителя как объект управления в эпоху глобальной трансформации экономики

Аннотация. Глобальная трансформация экономики приводит к существенным изменениям не только инструментария, но и объекта управления. В статье рассматривается цифровой профиль потребителя как объект управления. Выделяется три проекции в управлении им: технологическая, институциональная и поведенческая.

Ключевые слова: цифровой профиль; модели взаимодействия с потребителем; кастомизация коммуникаций; объект управления; глобальная трансформация; интернет-пользователь.

За последнее десятилетие произошли существенные трансформационные изменения в жизни, моделях поведения, выборе и приобретении продукции потребителем. Существенно выросла доля интернет-пользователей. Это приводит к тому, что потребители все более активно взаимодействуют с производителями через цифровые каналы.

Согласно данным Global Digital Reports[1], на начало 2022 г. в России насчитывалось 129,8 млн интернет-пользователей, за период с 2021 по 2022 г. их количество увеличилось на 5,8 млн или 4,7 % от общего количества населения страны. По результатам подсчета аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza, количество активных интернет-пользователей с 2017 по 2021 г. выросло более, чем на треть, или на 24 млн чел.[2] Крупнейшие российские цифровые платформы тоже показывают существенный рост постоянных пользователей: Сбер — 96,2 млн чел.[3],

---

[1] *Digital* 2023: Global Overview Report — DataReportal — Global Digital Insights. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report (дата обращения: 11.05.2023).

[2] *Количество* активных интернет-пользователей в России выросло на треть с 2017 г. URL: https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2022/kolich-inter-polz-vyrosl/ (дата обращения: 11.05.2023).

[3] *Сбербанк* — Годовой отчет 2019: Портрет группы. URL: https://2019.report-sberbank.ru/management/part-1 (дата обращения: 11.05.2023).

Ozon — 41 млн чел.[1], из которых почти 30 % совершают покупки регулярно.

Данные трансформационные тренды приводят к существенным изменениям не только в сфере распределения и сбыта, продвижения продукции, но и в поведении потребителя: выбор продуктов или услуг становится более осознанным, экспертным, а предложение приобретает более кастомизированный характер [4; 5; 12].

Особенно актуальным становится формирование теоретической базы и методических подходов к управлению данными о клиенте, которые раскрываются в таком понятии как «цифровой профиль потребителя» (в англоязычной литературе — Digital Consumer Profile).

Цифровой профиль потребителя представляет собой *параметрическое описание цифрового потребителя продуктов или услуг, формируемого с целью сегментации, создания профиля в рамках развития кастомизированного предложения и стратегического управления фирмой в условиях глобальной трансформации рынков*.

Цифровой профиль потребителя объединил в себе два теоретических поля в рамках которых происходит его идентификация как объекта управления: цифровизация процесса идентификации клиента, его сегментация и профилирование.

Цифровая идентификация потребителя происходит путем изучения его цифрового профиля, под которым понимается «совокупность цифровых записей, которая включает в себя не только сведения о месте жительства, роде деятельности, любимом отдыхе и развлечениях, но и данные о расходах, гастрономических предпочтениях (исходя из истории покупок в супермаркетах, ресторанах, кафе, продуктовых магазинах), вкусах в одежде и т. п.» [6, с. 6].

Процесс управления цифровым профилем клиента реализуется на трех базовых проекциях: технологической, институциональной и поведенческой.

На технологической проекции исследуется «цифровой отпечаток» клиента как «сочетание различных общедоступных характеристик пользовательского устройства, либо браузера»[2]. К таким характеристикам можно отнести: версия операционной системы, местное время, геолокация (местонахождение устройства), языковые настройки, IP-адрес и мно-

---

[1] *Кривошеев Г.* Ozon Holdings: главный бенефициар роста электронной коммерции в России. URL: https://seekingalpha.com/article/4402967-ozon-holdings-main-beneficiary-of-russiane-commerce-growth (дата обращения: 11.05.2023).

[2] *The GDPR* and Browser Fingerprinting: How It Changes the Game for the Sneakiest Web Trackers / EFF. URL: https://www.eff.org/ru/deeplinks/2018/06/gdpr-and-browser-fingerprintinghow-it-changes-game-sneakiest-web-trackers (дата обращения: 11.05.2023).

гое другое[1]. Данная проекция рассматривается как базис, который не поддается прямому управлению, но требует изучения, анализа и учета при разработке инновационных программных продуктов в компании. Косвенным управленческим воздействием здесь может быть пример столь хорошо знакомой нам таргетированной рекламы, всплывающей всякий раз при посещении сайтов в Интернет. Соответственно, использование параметров технологической проекции цифрового профиля потребителя позволяет выстраивать персонализированные (кастомизированные) коммуникации.

Институциональная проекция цифрового профиля клиента формируются в так называемом «цифровом профиле», который представляет собой информационный электронный носитель разнообразных данных о человеке (например, регистрация, удостоверение личности и др.), который позволяет его идентифицировать, анализировать, позиционировать [2]. Цифровой профиль становится инструментом не только физической идентификации человека в сети, но и его рейтинговании, например, в банковской сфере или страховании [7]. Также цифровой профиль используется как инструмент профессионального позиционирования в специализированных социальных интернет-сообществах, например, ученых[2], врачей[3] и т. п.

Институциональная проекция более сложная, и в силу этого, многоаспектна, с точки зрения параметров управления. Здесь присутствуют базисные факторы, которые не поддаются прямому воздействию со стороны бизнеса, например, регистрационные данные, данные, удостоверяющие личность и т. п. И механизмы прямого управления, например, рейтингование.

Поведенческая проекция цифрового профиля клиента изучается в рамках теории управления идентичностью (Identity Management) [11; 12], где присутствует определение понятия «цифровой идентичности» (Digital Identity). При этом цифровая идентичность раскрывается в разных контекстах.

На социальном уровне «совокупного осознания и переживания своей компетентности, тождественности и уникальности в мире цифро-

---

[1] Для более полной картины можно привести пример профиля в любой социальной сети. Там есть не только ваши данные, но и предпочтения. Ваши предпочтения точно идентифицируются по вашим подпискам и «лайкам». Это позволяет использовать «цифровой отпечаток» для описания не только физических характеристик потребителя, но и психологических, поведенческих.

[2] *eLIBRARY.RU* — Научная электронная библиотека. URL: https://elibrary.ru (дата обращения: 11.05.2023).

[3] *ПроДокторов* — сайт отзывов пациентов о врачах № 1 в России. URL: https://prodoctorov.ru (дата обращения: 11.05.2023).

вых технологий, включающего ценностное отношение к себе, другим людям, информации и Интернету в целом, характеризующегося целенаправленностью действия и умением полноценно решать задачи при помощи цифровых технологий, сопровождающегося формированием новых смыслов деятельности» [8]. В контексте маркетинговых коммуникаций «цифровая идентичность» представляется как «основа «субидентичностей», производимых в различных внемедийных пространствах [9]. Главным образом это практики потребления и различной активности в отраслях финансов, медицины, питания и т. п. Сбор, агрегация и обработка персонализированной информации об этой активности, производимые на стороне бизнеса, все чаще становится дополнительным, а где-то и уже заметным источником «создания ценности» для людей и, соответственно, доходности бизнеса» [3].

Именно поведенческая проекция представляет наибольший интерес современного digital-маркетолога. Понимание поведения клиента в сети Интернет, формирование соответствующих баз данных о нем позволяет проводить более дифференцированную сегментацию клиента. Но к этому, хорошо знакомому инструменту управления в данном случае добавляется профилирование.

В рамках управления цифровым профилем клиента профилирование становится отдельным, эффективным инструментом формирования кастомизированного предложения и максимизации прибыли для компании.

Методологические подходы к профилированию клиентов представлены в теории поведенческой экономики [10; 12; 13]. Она используется «для понимания происходящих в бизнесе процессов, для достижения конкретных результатов: повышение продаж, увеличение лояльности клиентов и т. д.» [1] и предполагает развитие CRM систем, сочетающих в себе систему статистического учета значимых параметров поведения потребителей и технологические, цифровые решения обработки этих данных.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации, развития современных IT-технологий и их активное внедрение в жизнь каждого из нас приводит к существенным изменениями не только инструментария управления взаимодействием с клиентами, но и самого объекта управления. Так на смену классическому потребителю в магазине, приходит его «аватар» на маркетплейсе. Управление поведением потребителя, маркетинг взаимоотношений выстраивается уже применительно к иному объекту — цифровому профилю потребителя.

Библиографический список

1. *Абрамов В. И., Акулова Н. Л.* Предиктивный анализ клиентов на основе CRM // Оригинальные исследования. 2020. № 6 (10). С. 96−112.

2. *Комаровский А. В.* Цифровая идентичность — главный экономический актив человека XXI века // Новые коммуникативные технологии и современное белорусское общество: сб. ст. Междунар. науч. конф. (Новополоцк, 11−12 ноября 2016 г.) / под общ. ред. И. А. Бортника. Новополоцк: Полоцкий гос. ун-т, 2017. С. 44−45.

3. *Кондаков А. М., Костылева А. А.* Цифровая идентичность, цифровая самоидентификация, цифровой профиль: постановка // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2019. Т. 16, № 3. С. 207−218. DOI: 10.22363/2312-8631-2019-16-3-207-218.

4. *Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А.* Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в Интернете. М.: Бомбора, 2019. 224 с.

5. *Поляков В. А., Фомичева И. В.* Особенности маркетинга цифровой экономики // Современные проблемы права, экономики и управления. 2018. № 2. С. 181−189.

6. *Ревенков П. В., Чебарь А. Г., Бердюгин А. А.* Источники киберрисков в условиях функционирования экосистем // В центре экономики. 2022. № 1. С. 1−11.

7. *Цыганов А. А., Грызенкова Ю. В., Быстров А. В.* Организация интернет-страхования: учеб. пособие. М.: Изд. центр ГУУ, 2004. 78 с.

8. *Шнейдер Л. Б., Сыманюк В. В.* Пользователь в информационной среде: цифровая идентичность сегодня // Психологические исследования. 2017. Т. 10, № 52. С. 7. URL: http://psystudy.ru/index.php/num/2017v10n52/1406-shneider52.html.

9. *Birch D. G., McEvoy N. A.* A Model for Digital Identity // Digital Identity Management. Routledge, 2017. P. 113−122.

10. *Camerer C.* Behavioral economics: Reunifying psychology and economics // Proceedings of the National Academy of Sciences. 1999. Vol. 96, no. 19. P. 10575−10577.

11. *Cole B. M., Salimath M. S.* Diversity identity management: An organizational perspective // Journal of business ethics. 2013. Vol. 116, issue 1. P. 151−161.

12. *Imahori T. T., Cupach W. R.* Identity management theory // Theorizing about intercultural communication. 2005. P. 195−210.

13. *Thaler R. H.* Behavioral economics: Past, present, and future // American economic review. 2016. Vol. 106, no. 7. P. 1577−1600.

Е. В. Базуева, А. А. Старожук
Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь

Концептуальные особенности стратегического управления деятельностью фирм в условиях неопределенности

Аннотация. На основе выделенных ограничений концепций стратегического менеджмента представлены положения авторского подхода к стратегическому управлению развитием предприятия в условиях неопределенности. Данный подход основан на использовании инструментария теории систем и интеграции парадигм саморазвивающихся сред и «субъект – полисубъектная среда».

Ключевые слова: стратегическое управление; неопределенность; сложные системы; уровни неопределенности; факторы; внешняя среда; внутренняя среда.

Как известно, стратегический менеджмент как самостоятельная наука, зародившись в 1960–1970-е гг., являлся ответом на вызовы своего времени (Е. А. Глотова, В. В. Глотова, В. С. Катькало, М. А. Громова, В. Г. Белкин, О. В. Хлыстова и др.). Именно усложнение внешней среды, усиление ее неопределенности и непредсказуемости стали основой выделения стратегического менеджмента в качестве практического знания, направленного на разработку и реализацию управленческих рекомендаций, обеспечивающих прогрессивное развитие экономических систем разного уровня в долгосрочном периоде. Несмотря на более полувековую историю стратегического управления, сформировавшегося именно как реакция на усложнение экономических систем, внешняя среда в рамках данного научного направления продолжает рассматриваться как VUCA-мир: акроним слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность), адаптация к которому рассматривается как основная задача менеджмента [3]. Представляется, что в современных условиях одной из важнейших задач стратегического управления деятельностью предприятия должно стать обеспечение устойчивости его развития на основе адаптации к условиям нестабильности, неопределенности, сложности социально-экономических систем и неоднозначности действия факторов внешней среды.

Авторский подход к стратегическому управлению деятельностью предприятий в условиях неопределенности[1] базируется на двух пара-

[1] Подробно авторский подход к герменевтике категории неопределенности как сущностной характеристики сложных систем, выступающий в качестве оснований для модификации стратегического управления, был представлен на Российской научно-практической конференции молодых ученых и студентов «Экономика и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения» 21 апреля 2023 г. (г. Пермь, ПГНИУ).

дигмах: первая — парадигма саморазвивающихся сред, вторая — «субъект — полисубъектная среда». Выделение этих парадигм применительно к современному этапу исследований особенностей функционирования и управления сложными системами было обозначено в работах В. Е. Лепского [6]. Мы их транспонировали применительно к стратегическому управлению деятельностью предприятия. С этих позиций был осуществлен анализ теорий и концепций в рамках базовых школ стратегического менеджмента (см. таблицу).

Сравнительный анализ парадигм в теориях базовых школ стратегического менеджмента

Подход	Период формирования	Общие положения, раскрывающие сущность подхода в рамках парадигмы	Ограничения использования подхода
Парадигма саморазвивающихся сред	С 1960−1970-х гг. по 1980−1990-е гг. — объединение школы проектирования (дизайна), планирования и позиционирования	Внешняя среда как фактор формирования стратегий развития фирмы; фирма должна адаптироваться к неопределенности внешней среды на основе оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также оценки угроз и возможностей внешней среды [1]	Подход предполагает выбор стратегий, нацеленных в первую очередь на укрепление/улучшение конкурентных позиций предприятия на конкретном рынке. В условиях постоянно нарастающей неопределенности необходима детальная систематизация более «дальних» от предприятия факторов внешней среды с последующей их группировкой и систематизацией
«Субъект — полисубъектная среда»	С 1980−1990-х гг. по сегодняшний день в рамках школы конфигураций	Наличие возможности у предприятия получить так называемую «рикардианскую» (за счет обладания лучшими ресурсами), «чемберлианскую» и «портеровскую» (за счет реализации способностей к адаптации в конкурентной среде) и «шумпетерианскую» (наличие предпринимательских сил организации [3]) ренты	Школа конфигураций не позволяет рассматривать предприятие как сложную систему, обладающую ресурсами и функционирующую в определенной среде, а отдает приоритетность уникальности управленческих ресурсов

Примечание. Сост. по: [5].

Выделенные ограничения во многом связаны с изменением трактовок ключевых категорий неопределенности и сложных экономических

систем. В трактовках данных категорий предприятие выступает сложной системой и взаимодействует с другими сложными системами в виде хозяйствующих субъектов внутри внешней среды как окружения предприятия в целом, также представляющую из себя сложную систему. Такое «наслоение» сложностей является основой конкретизации определения неопределенность — как объективного и всеобщего (присущего и хозяйствующим субъектам, и среде их функционирования) свойства сложных систем, аккумулирующее в себе все другие свойства сложных систем, обладающего способностью к самоусложнению под воздействием бесконечного множества факторов и имеющее нарастающий характер, связанный с самоусложнением систем и появлением новых элементов системы (по результатам ранее осуществленных исследований)[1].

На современном этапе, на наш взгляд, именно они в совокупности позволяют более точно выявить особенности стратегического управления предприятием в условиях неопределенности.

Во-первых, с точки зрения стратегического управления, в современной практике неопределенность может рассматриваться в двух аспектах: неопределенность внешней среды, а также неопределенность внутренней среды компании, связанной с уникальностью управленческих и человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие.

Во-вторых, для каждого вида неопределенности могут быть выделены свои причины: для внешней — постоянство усложнения систем, множественность факторов, разнохарактерность, сочетание объективной и субъективной природы экономических и социальных процессов, возрастающая агрессивность факторов внешней среды, для внутренней — уникальность интеллектуального капитала предпринимателя.

В-третьих, при определении стратегии развития предприятия считаем целесообразным разбить факторы внешней среды на несколько групп в зависимости от уровня неопределенности: факторы первого круга — ближайшее окружение — состояние рынка (динамика спроса и предложения, цены), формирующие низкий уровень неопределенности; второй круг факторов — развитие отрасли, определяющее специфику функционирования конкретного предприятия, изменения в нормативно-правовом обеспечении государственного регулирования (налоговая политика, политика занятости, таможенная политика, кредитная политика, поддержка бизнеса и т. д.), изменения в политике конкурентов на рынках функционирования компании (их стратегические планы развития), формирующих прогнозируемую сценарную неопределенность; третий круг — появление новых отраслей, выпуск нового товара, выходы

[1] Подробно данные положения были раскрыты авторами на Российской научно-практической конференции молодых ученых и студентов «Экономика и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения» 21 апреля 2023 г. (г. Пермь, ПГНИУ).

на новые рынки, связанные прежде всего с формированием и развитием инновационной экономики, основу которой составляют технологические факторы (появление новых технологий и продуктов, патентование изобретений, политика государства в области научно-технического прогресса и т. д.), а также социально-культурные факторы (динамика отношения хозяйствующих субъектов к общественным нормам и ценностям, уровень образования, демографическая структура и социальная мобильность населения и т. д.), формирующие прогнозируемую вариативно-сценарную неопределенность; четвертый круг — вся совокупность факторов предшествующих трех кругов, формирующая полную неопределенность[1].

В-четвертых, высокий уровень взаимосвязанности неопределенности внешней и внутренней среды. При этом прямое влияние внешней среды на принимаемые управленческие решения рассматривается в рамках механизмов адаптации фирмы к постоянно усложняющимся условиям VUCA-экономики [4], обратное влияние управленческих решений на изменения функционирования сложных социально-экономических систем прослеживается в исследованиях природы предпринимательства и инноваторов [2].

Таким образом, предложенные особенности стратегического управления предприятием в условиях неопределенности на современном этапе формируют, с одной стороны, необходимость разработки новых методологических подходов к оценке эффективности стратегического управления предприятием в условиях неопределенности, основанного на комплексном анализе всех уровней факторов внешней среды, и как следствие, учете всех видов неопределенности. С другой стороны, могут стать основой конкретизации целей функционирования фирмы в зависимости от выделенных уровней неопределенности.

Данные выводы могут рассматриваться как универсальные, т. е. в полной мере отражающие особенности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности. Взятые за основу авторского комплексного подхода стратегического управления парадигмы саморазвивающихся сред и парадигмы «субъект — полисубъектная среда» позволяют утверждать, что именно уникальность многообразных факторов внешней среды предприятия, а также специфичность деятельности самого предприятия, функционирующего в ней, формируются отраслевыми особенностями. Другими словами, для выявления особенностей стратегического управления предприятиями конкретной отрасли экономики необходимо дополнительное исследование специфики факторов первого и второго круга: развития рынка и специфики отрасли.

---

[1] Сформулировано авторами с использованием уровней неопределенности, выделенных P. Viguerie, J. Kirkland, H. Courtney. Подробнее см.: [7].

Библиографический список

1. *Абзалиев К. Б., Абзалиева С. А., Тойбаева А. К.* Теория стратегического управления. История и современность // Вестник АГИУВ. 2013. № 3. С. 137–140.

2. *Аршинов В. И.* Инновационные среды в контексте парадигмы синергетической сложности // Организация саморазвивающихся инновационных сред / под ред. В. Е. Лепского. М.: Когито-Центр, 2012. 192 с.

3. *Белкин В. Г., Хлыстова О. В.* Стратегическое управление предпринимательской структурой в условиях неопределенности институциональной среды: концепции и инструменты // Известия Дальневосточного федерального университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 2 (70). С. 3–18.

4. *Гладков Н. И.* Стратегическое управление в условиях неопределенности и высокой турбулентности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 6. С. 47–49.

5. *Глотова Е. А., Глотова В. В.* Стратегическое управление: анализ концепций // Известия Дальневосточного федерального университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 1 (97). С. 59–69.

6. *Лепский В. Е.* Методологический анализ российских потенциалов инновационного развития: обоснование актуальности организации саморазвивающихся инновационных сред // Организация саморазвивающихся инновационных сред / под ред. В. Е. Лепского. М.: Когито-Центр, 2012. 192 с.

7. *Viguerie P., Kirkland J., Courtney H.* Strategy under uncertainty // The McKinsey Quarterly. 2000. No. 3. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty#/ (дата обращения: 19.04.2023).

О. Ю. Беляк

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

«Пересборка» инновационных предприятий с применением кросс-функциональных команд

Аннотация. Статья посвящена роли кросс-функциональных команд, реализуемых для инновационных разработок в знаниеемких отраслях промышленности. Показано, что изменение бизнес-среды инновационно нацеленных компаний требует изменения парадигмы их работы. Применение кросс-функциональных команд отвечает требованиям трансформирующейся инновационно-производственной деятельности и создает базис для устойчивого развития компании. Установлено, что внедрение практики кросс-функциональных команд требует стремительного реагирования менеджмента на вызовы и в целом изменения управленческой ментальности руководства.

Ключевые слова: кросс-функциональная команда (КФК); управление знаниями; инновационная активность.

Цифровизация трансформирует экономику во всем мире и меняет способы разработки и продвижения товаров и услуг компаниями. В этих условиях современные компании как экономические агенты стремятся

усилить свои конкурентные позиции. Определяющим при этом становится оптимизация существующих бизнес-моделей, создание и освоение новых продуктов и технологий, позволяющих качественно изменить свое положение в конкурентной борьбе и сократить существующий разрыв на мировом рынке [2]. Разработка инновационных продуктов и их запуск на реальном отраслевом рынке могут способствовать достижению стратегических целей компании, но для этого необходимо сделать этот процесс постоянным и вшить его в ДНК компании [4].

Такая «пересборка» инновационных компаний и формирование поточного процесса генерации и создания новых продуктов требует комплексных мер разного уровня, учитывающих различные аспекты инновационной деятельности.

На уровне институциональных мер стоит отметить совершенствование системы государственного регулирования и поддержки инновационной деятельности, сформированной в России в последние годы. Например, активное создание и развитие фондов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности, реализуемых с целью финансового обеспечения, дополнительные льготы компаниям в части налогового учета и др. В результате принятых государственных мер отмечается положительная динамика инновационной активности: по итогам 2021 г. инновационную деятельность вели 11,9 % крупных и средних организаций, что выше на 1,1 и 2,8 п. п. в сравнении с уровнем инновационной активности бизнеса в 2020 и 2019 гг. соответственно[1].

Однако наиболее сложная работа заключается в формировании корпоративной культуры инноваций и создании «поточности» процесса генерации новых продуктов. Данная задача целиком ложится на менеджеров высшего и среднего звена компании. Одним из инструментов формирования нового подхода к инновационной деятельности компании служит создание кросс-функциональных команд, основанное на изменении парадигмы организации труда и выстраивании нового видения.

Главным достоинством кросс-функциональных команд является одновременная разработка всех аспектов будущего продукта с учетом существующих знаний и требований рынка. Это позволяет учесть интересы будущих потребителей и максимально сократить время выхода продукта, а значит позволяет создать глобально конкурентоспособную и востребованную продукцию нового поколения с оптимальными затратами ресурсов.

В тоже время, внедрение кросс-функциональных команд в компании, выстроенные по традиционным принципам и схемам, обречено на

---

[1] *Индикаторы* инновационной деятельности: 2022: стат. сб. / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др. М.: НИУ ВШЭ, 2022. 292 с.

провал, так как этот подход требует «пересборки» компании или, другими словами, ее инновационной трансформации — изменение организационной и инструментальной работы в компании и командах проекта, ориентированных на новые разработки.

Прежде всего это объясняется главной особенностью кросс-функциональных команд, выраженной в объедении специалистов разных профессий, а и обладающих различными профессиональными культурами и лексикой. Это означает, что при выборе методов и средств управления необходимо учитывать профессиональные и индивидуальные особенности участников команды.

Также в кросс-функциональная команда, обладая относительной автономией в ведении инновационного проекта, при этом остается под влиянием самой компании, является частью ее структуры. Таким образом, принятие решения об использовании кросс-функциональных команд, требует изменение взгляда на модели управления, учитывающие особенности деятельности кросс-функциональных команд и ее участников, например, выстраивание компании по матричному типу [3]. Предприятию и сотрудникам необходимо избавляться от лишнего консерватизма и бюрократии в процессах, искать неочевидные бизнес-идеи на рынке, а значит быть готовыми менять свои ментальные модели и быть готовыми к открытию новых смыслов [1].

Трансформация инновационно-производственной деятельности предприятия, связанная с внедрением кросс-функциональных команд, подразумевает прохождение нескольких этапов, включающих в себя диагностику существующей организационной структуры и процессов разработки новых продуктов, формирование команд, адаптацию и, наконец, масштабирование инновационных процессов. Однако ключевым моментом можно назвать создание более эффективной организационной модели взаимодействия между командами, структурными единицами и менеджментом на основе обмена знаниями [1].

Существующее разнообразие знаний участников КФК, менеджмента и других стейкхолдеров проекта создает различные границы знаний, которые необходимо «пересекать» все участникам проекта при обмене знаниями. Эти границы знаний (лексические, синтаксические и прагматические) являются камнем преткновения в процессе организации эффективного кросс-функционального взаимодействия, а значит должны быть идентифицированы для разработки путей их преодоления. Выстраивание системы эффективного обмена знаниями между стейкхолдерами проекта дает возможность гибко реагировать на изменения внешней бизнес-среды и обеспечить быстрое распространение информации внутри команды и организации.

«Пересборка» инновационных предприятий с применением кросс-функциональных команд — это не только о внедрении новых форм труда, но, что более важно, о том, как компания будет управлять бизнесом завтра, готово ли она стать лидером и удерживать преимущество на рынке.

Библиографический список

1. *Калабина Е. Г., Беляк О. Ю.* Факторы обмена знаниями в процессе управления кросс-функциональными командами // Российский журнал менеджмента. 2021. № 19 (4). С. 515–547.

2. *Кочетов Р. Л.* Трансформация инновационных компаний в цифровую эпоху // Организатор производства. 2021. № 2. С. 7–12.

3. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.

4. *Tomashuk I. V., Tomashuk I. O.* Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility // Colloquium-journal. 2021. № 3 (90), Vol. 4. P. 51–66.

И. В. Вашляева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Механизмы государственно-частного партнерства в создании объектов массового спорта

Аннотация. Статья посвящена вопросам развития механизмов государственно-частного партнерства при создании объектов спортивной инфраструктуры. Результаты исследования показывают активное использование ГЧП-проектов в сфере физической культуры и спорта.

Ключевые слова: физическая культура и спорт; инфраструктура; государственно-частное партнерство.

Механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), основанные на долгосрочном взаимодействии государства и коммерческих организаций, являются одной из форм реализации капиталоемких проектов высокой общественной значимости [1].

В широком смысле ГЧП представляет собой сотрудничество между государственным сектором и частными компаниями, в котором они объединяют свои ресурсы, знания и опыт для достижения определенных целей. Такое партнерство может применяться в различных областях, таких как строительство инфраструктуры (например, дороги, мосты, аэропорты), энергетика, здравоохранение, образование, спорт и других направлениях, которые имеют значительное социальное влияние.

Среди основных преимуществ реализации проектов в формате ГЧП можно отметить, прежде всего, следующие:

– *распределение рисков.* ГЧП позволяет снизить риски, разделив их между государством и частными партнерами. Каждая сторона берет на себя определенную долю ответственности, что способствует снижению финансовых и операционных рисков проекта;

– *эффективность ресурсов.* ГЧП позволяет использовать ресурсы обеих сторон эффективно. Государство может внести свои финансовые и правовые ресурсы, а частные компании — инновации, технологии и управленческий опыт, что может привести к сокращению времени и затрат на проекты;

– *экспертиза частного сектора.* Участие частных компаний в ГЧП позволяет использовать их экспертизу и инновационный потенциал, благодаря тому, что они могут привносить новые подходы, эффективные решения и передовые технологии, способствующие улучшению качества проектов;

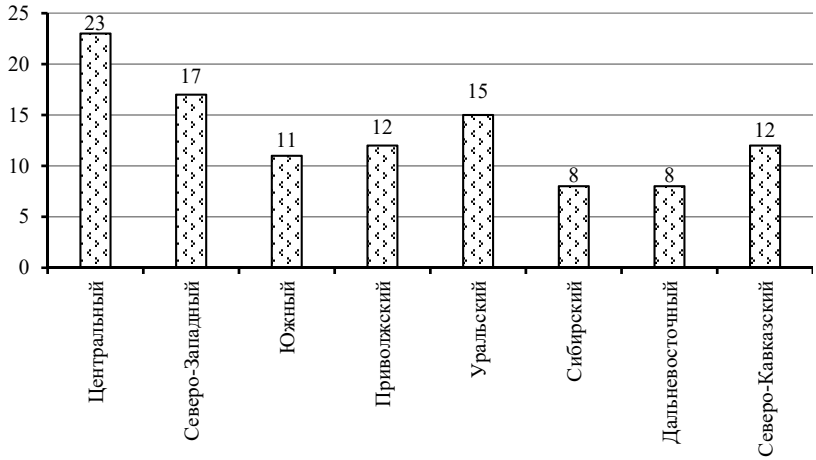
– *улучшение качества услуг.* Благодаря ГЧП можно достичь повышения качества предоставляемых услуг. Частные компании обычно ориентированы на клиентов и могут привнести инновации и эффективность в предоставление услуг, что может улучшить жизнь людей.

Цель государственно-частного партнерства с точки зрения государства заключается в расширении ресурсной базы реализации общественно-значимых проектов, привлечение частных инвестиций в общественный сектор экономики [3].

Нормативно-правовая база реализации проектов государственно-частного партнерства содержится в Федеральном законе от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и Федеральном законе от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

Государственно-частное партнерство эффективно может быть использовано в рамках решения задач развития массового спорта, увеличения доступности спортивной инфраструктуры для населения [2]. Минспорт проявляет активную позицию по внедрению механизмов государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта, и механизмов обратной связи путем проведения аналитических исследований.

Анализ показывает достаточно равномерное распределение проектов государственно-частного партнерства по федеральным округам за последнее время (см. рисунок).



Количество проектов государственно-частного партнерства
в сфере развития физической культуры и спорта[1]

В рамках отборочной кампании в анализируемом периоде было заявлено 54 проекта от 20 субъектов, что является доказательством повышенного спроса и интереса со стороны регионов[2]. Отбор прошли 24 проекта: 22 концессионных соглашения и 2 соглашения о ГЧП. Данные проекты станут началом новой страницы истории развития механизмов ГЧП в сфере спорта, так как Минспорт России меняет подход к созданию объектов массового спорта.

Основная задача органов исполнительной власти по физической культуре и спорту — оказание всесторонней поддержки предпринимательской инициативы, что позволяет повысить инвестиционную активность в регионе и решить поставленные перед министерством задачи по развитию спорта. Также можно отметить важность активной позиции органов исполнительной власти для развития сферы и вовлечения в нее предпринимателей.

Органы исполнительной власти по физической культуре и спорту имеют широкий спектр задач и обязанностей, направленных на развитие спорта и поддержку предпринимательской инициативы, среди которых можно обозначить такие наиболее значимые как:

– *создание благоприятного инвестиционного климата:* создание условий, способствующих привлечению инвестиций в сферу спорта

[1] *ГЧП* в спорте / Росинфра. URL: https://rosinfra.ru/spec/gcp-v-sporte (дата обращения: 24.04.2023).

[2] Там же.

и физической культуры, что может включать упрощение процедур лицензирования, предоставление льгот и субсидий, организацию информационной поддержки для потенциальных инвесторов и предпринимателей;

– *разработка стратегии развития спорта:* разработка и реализация стратегий, направленных на развитие спорта в регионе, что предполагает определение приоритетных направлений развития, создание программ и мероприятий, стимулирующих развитие спорта на всех уровнях;

– *поддержка предпринимательской инициативы:* консультирование и консультационная помощь для предпринимателей, создание программ финансовой поддержки, организацию мероприятий и выставок, способствующих развитию предпринимательства в сфере спорта;

– *создание условий для развития спортивной инфраструктуры:* в данном контексте предполагается реализация широкого круга задач, направленных на строительство и реконструкцию спортивных объектов, поддержку спортивных клубов и организаций, предоставление грантов и субсидий для развития спортивной инфраструктуры;

– *организация спортивных мероприятий:* органы исполнительной власти могут организовывать и поддерживать спортивные мероприятия, такие как соревнования, чемпионаты, фестивали и т. д., способствующих развитию спорта в регионе, привлечению внимания и интереса к спортивным мероприятиям.

На механизм государственно-частного партнерства нужно смотреть намного шире, не ограничиваясь вопросами исключительно строительства спортивных объектов. Главным признаком успеха любого ГЧП-проекта является качество физкультурно-оздоровительных услуг, которое должно совпадать с потребностями населения.

Можно рекомендовать потенциальным инвесторам обратить особое внимание на механизмы государственно-частного партнерства, так как в рамках ГЧП инвесторы совместно с государством, субъектами и муниципальными образованиями могут распределить риски и воспользоваться мерами господдержки, что способствует повышению устойчивости проектов.

Наличие господдержки и использование механизмов государственно-частного партнерства в рамках федерального проекта может значительно упростить структурирование проектов для потенциальных инвесторов, особенно при создании или реконструкции объектов массового спорта, что создает дополнительные возможности для развития субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере спорта.

Перечислим некоторые преимущества такой господдержки и использования ГЧП.

Финансовая поддержка. Государственные программы и федеральные проекты могут предоставлять финансовую поддержку для создания и реконструкции объектов массового спорта, что включает гранты, субсидии, льготные кредиты и другие формы финансирования. Такая поддержка снижает финансовую нагрузку на инвесторов и делает проекты более привлекательными.

Упрощенная процедура реализации проектов. ГЧП может упростить процедуру реализации проектов благодаря участию государства. Государственные органы могут обеспечить поддержку и консультации во всех этапах проекта, включая подготовку документации, лицензирование, закупки и контроль за выполнением работ, что также помогает инвесторам справиться с административными и правовыми процедурами.

Повышение досягаемости спорта в сельских поселениях. Благодаря использованию механизмов ГЧП и федеральных проектов можно создавать спортивные центры притяжения и в сельских поселениях, все перечисленное позволяет расширить доступность спортивных объектов и услуг для населения в сельских районах, создавая новые возможности для занятий спортом и повышая качество жизни в этих областях.

Многофункциональность объектов. Механизмы ГЧП часто способствуют созданию многофункциональных спортивных объектов. Такие объекты могут использоваться для проведения различных видов спортивных мероприятий, тренировок, соревнований, а также для проведения других культурно-развлекательных мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что поддержка спорта в России остается преимущественно государственной, но стратегия развития этой сферы предполагает поэтапную замену бюджетных средств доходами от самого спорта, а также рост объема отчислений от лотерейной деятельности.

Библиографический список

1. *Алдошина Е. А., Алдошин А. В., Иванина Л. И.* Механизмы развития государственно частного партнерства в спортивной инфраструктуре // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2015. № 2. С. 245−250.

2. *Бабенко Е. И., Старлычанова М. А.* Перспективы развития государственно-частного партнерства в спортивной индустрии // Вестник Академии знаний. 2019. № 2 (31). С. 25−29.

3. *Галиева Е. Б., Магденко А. Д.* Правовое регулирование государственно-частного партнерства в сфере спорта на региональном уровне // Спорт: экономика, право, управление. 2019. № 2. С. 17−19.

М. Б. Видревич, Н. В. Фролкова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Внедрение программно-целевого подхода в сфере жилищно-коммунального хозяйства при проведении капитального ремонта многоквартирных домов

Аннотация. Статья посвящена проблемам реализации стратегического управления в государственном и муниципальном секторе, внедрению программно-целевого подхода в сфере ЖКХ для создания безопасных и комфортных условий проживания граждан за счет снижения уровня износа жилищного фонда при капитальном ремонте домов.

Ключевые слова: стратегическое управление; государственный и муниципальный сектор; ЖКХ; программно-целевой подход; государственное управление; капитальный ремонт; многоквартирный дом.

Стратегическое планирование стало основой современных технологий менеджмента не только в коммерческом секторе, но и в сфере государственного и муниципального управления. При этом, главным методом стратегического управления является программно-целевой подход, преимущество которого заключается в эффективности достижения поставленных целей, планируемых результатов в условиях ограниченности во времени и ресурсах. К понятию программного-целевого подхода возможно отнести программу, состоящую из запланированных мероприятий, которые направлены на решение проблем и задач для достижения главных целей.

Актуальность работы определяется тем, что в современных условиях в государственном и муниципальном секторе преимущественно делается упор на современные технологии менеджмента. Переход от традиционного управления на современные технологии обусловлен в первую очередь возможностью социально-экономического развития муниципальных образований, городов, регионов, а также страны в целом.

Основной целью программного-целевого подхода, в том числе, для решения вопросов, связанных с необходимостью обеспечения безопасным и комфортным жильем граждан, за счет существенного снижения уровня износа жилищного фонда в процессе проведения комплексного капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах.

Главные изменения в сфере проведения капитального ремонта многоквартирных домов пришлись на конец 2012 г., когда вступил в силу Федеральный закон от 25 декабря 2012 г. № 271-ФЗ «О внесении изменений в жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу

отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (далее — ФЗ № 271). Данные изменения были связаны с отсутствием эффективной системы организации и финансирования работ по капитальному ремонту многоквартирных домов с целью приведения их в надлежащее техническое состояние. После вступления в силу ФЗ № 271 в Жилищный кодекс Российской Федерации добавлен целый раздел, посвященный организации проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах.

Результатом внесенных изменений стало создание единой системы капитального ремонта многоквартирных домов, где региональные власти планируют и утверждают долгосрочные и краткосрочные планы по реализации программы капремонта, определяя перечень домов, подлежащих включению в программу, очередность и виды планируемых работ.

Так, в период с 2013 по 2015 г. на территории каждого субъекта Российской Федерации утверждены региональные программы капитального ремонта и созданы региональные операторы.

Стоит отметить, что после внесенных в жилищное законодательство изменений, финансирование работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах осуществляется за счет средств собственников помещений, в отношении которых в Жилищном кодексе закреплена обязанность по уплате ежемесячных взносов.

К моменту становления в стране новой системы капитального ремонта техническое состояние большей части многоквартирных домов в регионах становилось критическим. Это напрямую связано с тем, что жильцы домов самостоятельно не организовывали мероприятия для поддержания общего имущества в надлежащем техническом состоянии, а также отсутствовало понимание того, каким образом будут финансироваться такие работы.

По данным Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, на начало 2023 г. в региональные программы капитального ремонта на территории всех субъектов РФ включено более 720 тыс. многоквартирных домов, общей площадью более 2 700 млн м^2, в отношении которых власти каждого региона определили виды и плановые сроки проведения ремонтных работ, утвержденные в региональных программах.

Вследствие перехода с 2013 г. на новую систему организации и финансирования работ по капитальному ремонту общего имущества, эффективно решается проблема с сокращением уровня износа жилищного фонда в регионах. Так, например, в Новгородской области за период реализации региональной программы проведен капитальный ремонт в 3 314 многоквартирных домах, в Свердловской области более, чем

в 8 000 домах, а в Республике Мордовия через капитальный ремонт прошли порядка 1 900 многоквартирных домов. В Красноярском крае в период с 2023 по 2025 гг. планируется провести капитальный ремонт общего имущества более, чем в 2 500 многоквартирных домах, в Краснодарском крае порядка 1028 многоквартирных домов подлежат капитальному ремонту[1].

Стоит отметить, что для сдерживания роста количества аварийных многоквартирных домов, а также для снижения социальной напряженности у населения и повышения уровня доверия к действующей системе капитального ремонта, необходимо ускорить темпы проведения ремонтных работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах, что в свою очередь приведет к успешному достижению целей, закрепленных в национальном проекте «Жилье и городская среда»[2].

В целом программа капитального ремонта общего имущества многоквартирных домов является эффективной в решении задач по плановому обеспечению граждан безопасными и комфортными условиями проживания, так как четко закреплено правовое поле, определены участники действующей системы и ответственные лица, сроки реализации региональных программ, а также источники финансирования работ.

Однако, как показывает практика, обязательных ежемесячных взносов собственников жилья не всегда достаточно для проведения комплексного капитального ремонта многоквартирного дома. Поэтому для ускорения темпов проведения капитального ремонта стоит рассмотреть возможность создания на территории субъектов Российской Федерации специальных программ по дополнительному финансированию из местных и региональных бюджетов, определив при этом необходимые условия и критерии для возникновения наличии права к получению дополнительных денежных средств.

Подводя итоги можно сделать вывод о том, что современные технологии управления можно активно использовать в государственном и муниципальном секторе, а также для решения вопросов в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

---

[1] *Государственная* корпорация Фонд содействия реформированию ЖКХ. URL: https://фрт.рф/new/reformagkh/ (дата обращения: 10.05.2023).

[2] *Национальные* проекты России. Жилье и городская среда. URL: https://национальныепроекты.рф/projects (дата обращения: 10.05.2023).

Т. В. Воловик
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инвестиции в развитие спорта

Аннотация. В статье рассмотрены тенденции финансирования физической культуры и спорта со стороны крупной компании. Сделан вывод об увеличении ассигнований на развитие спорта, включая строительство и реконструкцию спортивных сооружений и покупку спортивного инвентаря.

Ключевые слова: физическая культура и спорт; инвестиции; спортивные сооружения.

Инвестиционная активность компаний подразумевает «денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и/или иной деятельности в целях получения дохода и/или достижения иного полезного эффекта»[1].

АО «ЕВРАЗ НТМК»[2] является одной из ведущих металлургических компаний в России, специализирующейся на производстве и продаже продукции из нержавеющей стали. Она имеет значительное социальное влияние и активно внедряет социально ответственные практики в свою деятельность. «ЕВРАЗ НТМК» финансирует важные социальные проекты в регионах, где расположены предприятия группы. Компания вкладывает средства в различные инициативы, направленные на поддержку социального развития, в том числе проекты, направленные на инфраструктурные улучшения, развитие образования и культуры, помощь местным сообществам и другие инициативы, способствующие улучшению качества жизни людей.

Кроме того, «ЕВРАЗ НТМК» активно поддерживает развитие детского спорта. Инвестирование в спорт помогает детям и молодежи развиваться физически, формировать командный дух, развивать навыки лидерства и дисциплины. Такие инициативы способствуют созданию здоровой и активной молодежной общественности.

Важно отметить, что деятельность «ЕВРАЗ НТМК» в сфере социальной ответственности не прекратилась даже в условиях кризиса, вызванного пандемией коронавируса. Это свидетельствует о том, что компания придает большое значение своей роли в социальном развитии и продолжает поддерживать социальные проекты, несмотря на сложности, связанные с пандемией.

---

[1] *Харсеева А. В.* Понятие и сущность инвестиций: проблема определения термина // Теория и практика общественного развития. 2010. № 1. С. 313–318.

[2] *ЕВРАЗ* — Корпоративный сайт. URL: https://www.evraz.com/ru/ (дата обращения: 25.04.2023).

Поддержка профессионального спорта — это не только один из видов спортивного спонсорства, это вклад в сохранение городской идентичности и истории, возможность сберечь уникальные местные школы, тренерские коллективы и спортивные традиции. ЕВРАЗ гордится спортивными достижениями своих сотрудников и стремится создать все условия для занятий спортом, ведения здорового образа жизни и активного отдыха во всех городах и населенных пунктах, где находятся предприятия группы компаний.

Благодаря поддержке компании строятся новые арены и стадионы, проводятся спортивные мероприятия для любителей, профессионалов и всех желающих, воспитанники детских спортивных школ посещают соревнования федерального и международного уровня.

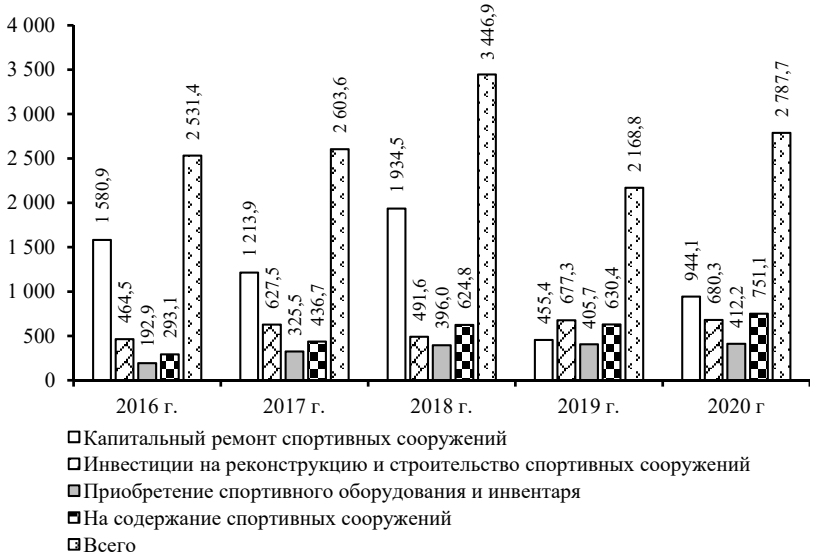
Ежегодно проводятся корпоративные турниры по горным лыжам и сноуборду, футболу, легкоатлетический забег «Дай пять!». Эти спортивные события являются одними из важнейших в спортивном календаре Кемеровской и Свердловской областей.

Участвуя в обновлении спортивной инфраструктуры и популяризации здорового образа жизни, компания вносит вклад в достижение целевых показателей федерального проекта «Спорт — норма жизни» в рамках национального проекта «Демография». Одна из главных задач направления «ЕВРАЗ — СПОРТУ» — поддержка детско-юношеских спортивных школ и молодых спортсменов, в том числе из учреждений, где воспитываются дети, оставшиеся без попечения родителей.

Компания осуществляет ремонт и переоснащение спортивных площадок, залов для различных видов спорта, помогает приобретать специальное оборудование, инвентарь и экипировку. Также ЕВРАЗ поддерживает крупные спортивные клубы и небольшие любительские и профессиональные команды в нескольких видах спорта, а также выступает партнером турниров, в которых они принимают участие или являются организаторами. Среди команд, получивших спонсорскую поддержку компании: волейбольный клуб «Уралочка-НТМК» (Нижний Тагил), футбольный клуб «Горняк-ЕВРАЗ» (Качканар), профессиональный хоккейный клуб «Металлург» (Новокузнецк), и др.

Доступная бесплатная инфраструктура для занятий спортом и активного отдыха является одной из главных составляющих комфортной городской среды. Компания участвует в создании доступных спортивных площадок для занятий уличными видами спорта, а также в благоустройстве пешеходных маршрутов и троп здоровья.

Рассмотрим данные о финансировании АО «ЕВРАЗ НТМК» физической культуры и спорта в 2016–2020 гг. (см. рисунок).



Финансирование ООО «ЕВРАЗ»
основных фондов физической культуры и спорта в 2016–2020 гг., млн р.

Как видно из рисунка основными направлениями расходования денежных средств являются капитальный ремонт и строительство новых спортивных сооружений. Так же можно заметить, что приобретение спортивного оборудования и инвентаря и содержание спортивных сооружений за счет средств ООО «ЕВРАЗ» увеличилось за анализируемый период более, чем на 100 % от уровня 2016 г.

Увеличение расходов на капитальный ремонт и строительство новых спортивных сооружений может свидетельствовать о стремлении компании улучшить инфраструктуру для детского спорта и общественного благосостояния. Это может включать в себя создание новых спортивных объектов, обновление существующих или расширение возможностей для спортивных мероприятий.

Увеличение расходов на приобретение спортивного оборудования и инвентаря может указывать на то, что компания активно инвестирует в обновление спортивной базы и обеспечение необходимого оборудования для развития детского спорта. Это может включать в себя закупку спортивных снарядов, оборудования для тренировок и соревнований, различных инвентарей и других необходимых материалов.

Увеличение расходов на содержание спортивных сооружений свидетельствует о том, что компания предпринимает усилия для обеспече-

ния правильного ухода, технического обслуживания и обновления спортивных объектов, что важно для поддержания качества и безопасности сооружений, чтобы они могли служить спортивным сообществам и детям в течение длительного времени.

В целом, можно резюмировать, что компания «ЕВРАЗ НТМК» активно инвестирует в социальные проекты, в том числе в развитие детского спорта и улучшение спортивной инфраструктуры, что является весьма значимым направлением деятельности, которое может иметь значительное влияние на социальное благосостояние и развитие регионов присутствия, формируя положительный имидж компании.

И. М. Гарчук
Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Использование современных технологий менеджмента в системе управления устойчивым развитием предприятия

Аннотация. Рассмотрены вопросы управления устойчивым развитием предприятия и установлена актуальность применения современных технологий результативного менеджмента с целью оценки и совершенствования системы управления развитием предприятия. Предложен механизм внедрения современных технологий результативного менеджмента в практику работы предприятий.

Ключевые слова: технологии менеджмента; предприятие; диагностика; мониторинг; руководство; исследования; устойчивое развитие.

Актуальным аспектам теоретических и практических проблем эффективности управления, развития предприятий, вопросам разработки и реализации стратегий, проблемам инновационной деятельности посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Л. И. Абалкин, О. А. Высоцкий, Дж. Гарднер, М. В. Грибков, Э. М. Коротков, В. Ф. Медведев, А. С. Пелих, М. Портер, Х. Ричардсон, Е. А. Савицкая, В. В. Седегов, Д. Уайт, Г. Хэмел, А. Д. Шеремет, К. Г. Ясулов и др. Решая проблемы управления, ученые основное внимание уделили вопросам персонала, устойчивости, экономического анализа и финансового состояния предприятия. В то же время необходимо учитывать, что научная проблематика управления устойчивым развитием требует проведения исследований, позволяющих разработать методики измерения и анализа системы управления, дать объективную оценку эффективности управления, на основании чего выработать практические рекомендации по ее повышению.

Согласно Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь и роли предприятий в экономической системе, их целью является достижение устойчивого функционирования в качестве высокотехнологичных, экологически безопасных организаций, способных удовлетворять текущие и будущие потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон[1].

Концепция устойчивого развития производственных социально-экономических систем, включая предприятия, представляет собой новую систему управления, основанную на измерении, оценке и анализе, а также мониторинге и при необходимости корректировке системы управления. Из-за неоднозначности решения проблем устойчивого развития, требуется проведение исследований, которые помогут разработать теоретические и методические подходы для повышения экономической эффективности системы управления. Важной задачей для обеспечения устойчивого развития предприятий является использование организационно-экономических механизмов, которые будут отвечать современным вызовам в социально-культурном, экономическом, политическом и технологическом аспектах.

Модель управления устойчивым развитием строится на следующих основных элементах:

1) измерение системы управления предприятием [1];

2) применение современных технологий результативного менеджмента, а также их потенциал для стабилизации функционирования предприятия;

3) соответствие Международному стандарту ИСО серии 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества»[2].

Программа «Комплекс мер для стимулирования внедрения передовых методик и современных систем управления качеством в экономику страны», ставит перед научными школами Республики Беларусь следующие задачи: повышение компетентности, мотивации и стимулирования руководителей и специалистов для перехода на новые уровни стратегического мышления, системного менеджмента и инноваций; разработка механизмов, способствующих улучшению менеджмента в организациях и отраслях экономики страны.

---

[1] *Национальная* стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. URL: http://srrb.niks.by/info/program.pdf (дата обращения: 19.05.2023).

[2] *Менеджмент* для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011.

В 2015 г. учреждением образования «Брестский государственный технический университет» был создан «Центр устойчивого развития предприятий Брестской области» (далее — Центр), который разработал технологии результативного менеджмента и подготовил специалистов, способных провести оценку эффективности системы управления предприятием, разработать программу устойчивого развития и внедрить технологии в операционную деятельность предприятий. На рисунке представлен организационный механизм внедрения современных технологий менеджмента в практику деятельности предприятий, элементами которого, являются: местные исполнительные и распорядительные органы, оказывающие всестороннее содействие хозяйственным субъектам по внедрению в их деятельность современных технологий менеджмента; научные школы, специализирующиеся на изучении и решении проблем повышения эффективности управления, функционирования и устойчивого развития предприятий; предприятия, внедряющие в систему управления новые технологии менеджмента.

Организационный механизм реализации современных технологий менеджмента [2]

Брестским государственным техническим университетом были разработаны следующие технологии:

1) технологии измерения процессов управления;

2) технологии переходных процессов в экономических системах управления предприятиями;

3) технологии прозрачного управления;

4) технологии управления человеческими ресурсами;

5) технологии управления разработкой и реализацией стратегических программ устойчивого развития предприятия.

Разработанные технологии основаны на стандартах системы менеджмента качества и работают с новыми функциями и показателями системы управления для достижения устойчивого развития предприятия.

Они также учитывают потребности и ожидания всех заинтересованных сторон, включая владельцев и/или акционеров предприятия, работников, потребителей товаров и услуг, общество и других. В данном случае основными заинтересованными сторонами являются владельцы и работники предприятия, и именно они должны быть движущей силой устойчивого развития.

Основные характеристики новизны технологий результативного менеджмента включают:

1) рассмотрение процессов управления как динамической категории, которая может изменяться во времени и которой свойственны свои характеристики развития;

2) учет полного состава функций управления (специальных, общих на всех уровнях управления: стратегическом, текущем, оперативном);

3) включение диагностики и мониторинга для обеспечения прозрачности управления и измерения процессов управления во времени и пространстве;

4) учет системы обратной связи;

5) применение процедур обучения и знания, позволяющих применять полученные навыки и опыт в производственной среде, а также в развитии деловой среды предприятия и социальных взаимоотношениях в коллективе;

6) использование инструментов стратегического планирования и при необходимости своевременной корректировки системы управления.

При создании Центра были поставлены две основные цели. Первая цель — передача знаний и обучение руководящего состава предприятия современным технологиям менеджмента. После прохождения обучения и освоения требований стандартов серии ISO 9004-2010, руководство предприятия принимает решение о внедрении современных технологий менеджмента в систему управления. Вторая цель — освоить процедуры разработки и внедрения технологий в деятельность предприятия.

Важное значение при внедрении современных технологий результативного менеджмента имеют «стартовые условия» эффективности системы управления предприятием. Необходимо отметить, что устойчивое развитие предприятия может быть достигнуто при четком взаимодействии всех элементов системы управления и базируется на информативном обеспечении принятия управленческих решений. Измерение, оценку и анализ эффективности системы управления можно выполнить с помощью используемого в технологиях результативного менеджмента уровня управляемости, который является интегральным показателем и объединяет в себе значения всех показателей системы управления, включающую экономическую, производственную, техническую, организационную, экологическую и социальную подсистемы управления на начальный момент измерения, что и определяет «стартовые условия» [1].

При проведении исследований на предприятиях Брестской области исходной информацией для измерения, анализа и оценки системы управления являлись организационные документы, экспертные оценки эффективности системы управления, документы внутренней отчетности, бизнес-планы, нормативная документация и др. Основные проблемы, существующие в процессе функционирования предприятий и его устойчивом развитии, связаны с невысоким значением показателя эффективности управления, что в свою очередь приводит к инертности преобразований, неэффективной производственно-инвестиционной деятельности и системы управления персоналом, дебиторской задолженности, потери доходности, неправильно выбранной стратегии развития, а зачастую к ее отсутствию, бесполезному маркетингу, ухудшению качества выпускаемой продукции, и как следствие снижению конкурентоспособности предприятия.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо начать с настройки самой системы управления на инновационную модель развития. Использование современных технологий менеджмента в системе управления позволяет оценить существующую систему управления, принимать своевременные грамотные управленческие решения, улучшить показатели деятельности предприятия и избежать лишних временных, трудовых и финансовых затрат путем своевременности проведения корректировки всех процессов управления.

Библиографический список

1. *Высоцкий О. А.* Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / под науч. ред. Р. С. Седегова. Минск: Право и экономика, 2004. 394 с.

2. *Гарчук И. М.* Стратегическое развитие организации по этапам жизненного цикла // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2018. № 3. С. 77−81.

П. Л. Глухих
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровые угрозы и возможности интернет-платформ как институциональные основы предпринимательства

Аннотация. Предприниматели используют интернет-платформы как институциональную основу для бизнеса. Микропредприниматели наиболее уязвимы из-за превосходства платформ и неравенства доступа к технологиям. Отсутствуют научные знания о последствиях поведения предпринимателей на рынках интернет-платформ.

Ключевые слова: микропредприниматели; цифровая угроза; цифровой разрыв; цифровая монополия; неформальная экономика; интернет-платформа.

В текущих условиях назревает угроза отставания России от стран — мировых технологических лидеров. Сумеет ли Россия создать собственные решения в ответ на большие геополитические и технологические вызовы зависит от успешного решения следующего комплекса практических и научных проблем.

1. Распространение интернет-платформ порождает новые модели поведения предпринимателей, последствия которых неочевидны. Появление рынков нового формата в виде интернет-платформ (маркетплейсы, соцсети, сервисы объявлений, видеохостинги и др.) ставит предпринимателей перед выбором их использования [3]. В то же время данное явление остается не раскрытым в научных исследованиях. Мировой лидер в исследовании платформ — французский экономист Жан Тироль, нобелевский лауреат 2014 г. Среди его заслуг — исследования экономики двусторонних платформ, рынков, у которых есть покупатели с двух сторон — потребители конечной продукции и предприниматели-поставщики продукции. Чтобы привлечь клиентов, зачастую они используют асимметричную ценовую политику [6]. Лишь отдельные исследования затрагивают частные случаи применения интернет-платформ предпринимателями. Так, Б. Ж. Тагаровым рассматриваются инновационные формы производства, для которых важно наличие интернет-платформ [5]. Е. А. Ермакова, К. А. Кудрявцев показали значение интернет-платформ для сотрудничества компании, принимающей принцип открытых инноваций [4].

2. Распространяются преимущества и возможности рынков интернет-платформ — гибкие возможности платформ для предпринимателей — аутсорсинг многих бизнес-задач: платформы способны взять на себя решение вопросов маркетинга, хранения, логистики, доставки и др. Отказ или согласие осуществлять предпринимательскую деятельность с использованием интернет-платформ влияет на успешность бизнеса

(развитие или стагнация). Платформа как сложная система, понимается в следующих основных значениях: как технологическая конструкция, как бизнес-модель, как открытая, общедоступная инфраструктура[1], а совместно как альтернативная институциональная основа осуществления предпринимательства. Р. Бухт и Р. Хикс рассматривают «платформенную экономику» как сферу инфраструктуры цифровой экономики [1]. Выделяют разновидности и уровни платформ. Односторонняя компания (традиционна бизнес-модель, не платформа) продает доступ к собственному или приобретенному продукту, интересному одной группе покупателей. Двусторонняя платформа (маркетплейсы, доски объявлений и др.) — ее деятельность представляет интерес для двух различных групп: покупателей и продавцов/поставщиков. Трехсторонние платформы (интернет-поисковики, видеохостинги и др.) создают условия для авторов контента, получателей и рекламодателей. Четырехсторонние платформы и более (социальные сети и др.) — включают такие группы как друзья (частные лица), компаний, рекламодатели, разработчики встроенных приложений и др. [7].

3. Широкое распространение начинают получать новые цифровые угрозы использования предпринимателями интернет-платформ. С одной стороны, цифровизация помогла снизить издержки и повысить доступ к товарам, услугам, сервисам. С другой стороны, возникает так называемый «цифровой разрыв» («цифровое неравенство», «цифровой барьер») применительно к субъектам бизнеса, состоящий в неравном доступе и использовании технологических решений — создаются новые угрозы в виде цифровых монополий с превосходством интернет-платформ над множеством микропредпринимателей[2].

4. Максимальные риски изменений испытывает наиболее массовый сегмент самых малых форм предпринимательства: микропредприниматели, самозанятые. Именно малый бизнес более уязвим по сравнению с крупными компаниями. Использование интернет-платформ порождает самые неочевидные последствия именно для микробизнеса, в силу его большей финансовой неустойчивости. Если учитывать всех микропредпринимателей, делающих такой выбор (по официальной статистике ФНС на апрель 2023 г. их численность равнялась 6,02 млн[3]), а также не имеющих государственную регистрацию, но осуществляющих предпринимательскую деятельность, то совокупные последствия могут быть

---

[1] *Новая* технологическая революция: вызовы и возможности для России: экспертно-аналитический доклад / Центр стратегических разработок. М., 2017. 136 с.

[2] *Коронавирус* продемонстрировал цифровой разрыв / РБК. URL: https://plus.rbc.ru/news/5ef54df17a8aa9162082561a (дата обращения: 25.04.2023).

[3] *Статистика* бизнеса в России — средний чек, число организаций и рейтинг по регионам. URL: https://мсп.рф/analytics/ (дата обращения: 25.04.2023).

очень значимы для развития предпринимательской экосистемы и всей национальной экономики. В тоже время наблюдается недостаточное понимание общественной и государственной важности развития и поддержки микропредпринимательства.

5. Цифровые монополии с превосходством интернет-платформ над предпринимателями. Платформы становятся монополиями не благодаря материальным ресурсам, которыми они владеют, а благодаря ценности, которую они создают для каждого из своих пользователей [9]. В качестве новых цифровых распространяются следующие виды угроз: сокращение прибыли; потери контроля над потребителями [8]; утрата приватности бизнес данных (коммерческих, финансовых, банковских и др.); повышение риска кибермошенничества, информационное влияние (изменение мнения потребителей, влияние на убеждения и поведение, воздействие на процесс выбора продукта); зависимость репутации бизнеса от системы оценок и отзывов, принятых на интернет-платформе и др. [2]. Происходит перераспределение дохода от предпринимателей в пользу интернет-платформ. Комиссия за продажи на интернет-платформе в России может составлять от 4 до 19 %, что соответствует еще одному «налогу» на предпринимателей; интернет-платформы способны обнаруживать прибыльные сегменты и вытеснять из них предпринимателей.

Таким образом, распространяются преимущества и возможности рынков интернет-платформ. Платформа как сложная система представляет собой открытую и общедоступную инфраструктуру и альтернативную институциональную основу для осуществления предпринимательской деятельности. Цифровой разрыв (неравенство в доступе и использовании технологических решений различными субъектами) и цифровая монополия (превосходство интернет-платформ над множеством микропредпринимателей) становятся основными угрозами платформ.

Научная проблема отсутствия достоверных научных знаний о масштабах, типах взаимодействия и неоднозначных последствиях использования российскими предпринимателями интернет-платформ в своем бизнесе представляет интерес для науки. Подтверждением существования данной научной проблемы в российском исследовательском поле является наличие интереса к изучению поведения предпринимателей на рынках интернет-платформ со стороны зарубежных ученых, но практически полное отсутствие соответствующих отечественных работ. Подобные исследования актуальны и необходимы для достижения социального благополучия и роста реальных доходов домохозяйств России, в том числе путем активной легализации и становлением новых субъектов предпринимательства, решение которой имеет практическую значимость для общества и бизнеса.

Библиографический список

1. *Бухт Р., Хикс Р.* Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. Т. 13, № 2. С. 143–172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07.

2. *Глотина И. М.* Информационные угрозы экономической безопасности // Инновационное развитие экономики. 2019. № 4 (52). С. 43–51.

3. *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.

4. *Ермакова Е. А., Кудрявцев К. А.* Роль онлайн-платформ как посредника в реализации модели открытых инноваций // Инновации. 2014. № 1 (183). С. 77–81.

5. *Тагаров Б. Ж.* Специфические черты новых форм производства и потребления благ в одноранговой экономике // Экономические отношения. 2019. Т. 9, № 2. С. 1341–1352.

6. *Тироль Ж.* Наше цифровое будущее (по материалам выступления 15 мая 2019 г. на Московском академическом экономическом форуме) // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. № 4. С. 107–115.

7. *Evans D. S., Schmalensee R.* Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. 272 p.

8. *Hagiu A., Wright J.* Platforms and the Exploration of New Products. Management Science. 2019. Vol. 66, issue. 4. P. 1527–1543. DOI: 10.1287/mnsc.2018.3272.

9. *Moazed A., Johnson N.* Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy // The Indian economic journal. 2020. Vol. 68, issue 1. P. 129–131. DOI: 10.1177/0019466220962064.

Е. В. Давыдова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Подходы к оценке эффективности функционирования спортивной организации

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к оценке эффективности функционирования спортивной организации в контексте ресурсораспределительной парадигмы и расчета относительных показателей эффективности.

Ключевые слова: эффективность; спортивная организация; показатели; ресурсы.

Любая организация реализует в себе парадигму достижения сформированных целей посредством применения определенной философии борьбы с неэффективным использованием ресурсов. Как правило, современными развивающимися организациями пропагандируется путь

постоянного совершенствования и улучшения. Спортивные организации не являются исключением.

Управление спортивной организацией должно быть выстроено таким образом, чтобы функционирование и достижение целей осуществлялось в одном направлении с интересами и личными целями сотрудников предприятия, мотивируя их к прогрессированию [1]. Работа в спортивной организации должна позволять сотрудникам производства получать удовольствие от своей деятельности. Философия спорта дает спортивным организациям выстраивания специфической системы управления, основанной на спортивном результате и фактически собственной культуры ведения деятельности, что в конечном итоге становится конкурентным преимуществом спортивной организации. Отказ от оценки работы на основе спортивного результата не позволяет спортивной организации иметь систему обособленных ценностей, выраженных в некой философии, этике, культуре.

Актуальной проблемой является формулировка показателей оценки эффективности спортивных организаций ввиду специфичности деятельности. Не все организации применяют идентичные подходы к достижению эффективности, такие как интеграция, диверсификация, специализация и т. д., поэтому не всем подходят одинаковые показатели оценки эффективности.

Под термином эффективность можно понимать разницу между минимальным уровнем необходимых теоретических ресурсов, требуемых для выполнения желаемых действий в данной системе (организации) и фактических потребленных ресурсах [2]. Таким образом, эффективность может быть определена как соотношение между затратами, которые, по оценкам, будут достигнуты за счет бюджета и фактическими расходами. После представления этого определения можно понять, что эффективность может относиться только к тому, как хорошо распределены ресурсы и потребляются по сравнению с оптимальным потреблением, известным для такого вида деятельности. В этом случае эффективность не учитывает результаты экономической деятельности, но относится только к тому, насколько хорошо потребляются используемые ресурсы. Наиболее известное определение эффективности предполагает установление определенного уровня ожидаемых результатов деятельности с минимальным потреблением ресурсов [4].

Вопросы эффективности направлены на достижение целевых показателей и получаемого результата. Эффективность требует установления целей и возможности точного достижения результата. В эффективности мы имеем дело с акцентированием на размере и усилиях в процессе достижения цели, что важно для количественной оценки прилагаемых усилий и затрат по достижению показателей. Хотя эффективность отражает степень выполнения внешних ожиданий, она измеряется степенью вы-

полнения компании внутренних ожиданий. Анализ деятельности организаций гласит, что мы не можем быть эффективными, не будучи экономными. Эффективность играет важную роль при функционировании спортивной организации, поскольку наряду это один из критериев оценки работы и системы управления.

Пользователи финансовых отчетов являются заинтересованными лицами в эффективности деятельности компании и при принятии решений они сталкиваются с рядом рисков, которые требуется оценивать. Практика показывает, что предполагаемый более высокий риск, как правило, влечет более высокий уровень компенсации. Мы должны принимать во внимание, что улучшение производительности компании связано с оперативным и более точным измерением усилий и эффективности.

Оценка эффективности спортивной организации представляет собой систему показателей. Наиболее частым недостатком таких систем можно отметить множественность показателей. При этом некоторые показатели могут быть избыточными, противоречащими друг другу либо взаимосвязанными. «В теоретическом плане эффективность — это экономическая категория, отражающая действие объективных экономических законов и выражающая степень достижения основных целей, характерных для расширенного воспроизводства» [4].

Оценку эффективности спортивной организации целесообразно проводить по трем направлениям:

− экономическая эффективность использования ресурсов;

− достижение показателей, характеризующих спортивный результат участников организации;

− формирование общественнополезных эффектов [3].

Таким образом, детализация показателей эффективности отличных от простого соотношения вложенных ресурсов и полученного результата позволит учесть специфику спортивной организации.

Библиографический список

1. *Гуреева Е. А. Скрыль Т. В., Сухановский Ю. А., Аскаров А. Д.* Экономическая эффективность мероприятий массового спорта // Теория и практика физической культуры. 2017. № 9. С. 12−15.

2. *Зайкин Д. И., Косорукова И. В.* Анализ понятия «эффективность» и методов оценки эффективности предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 9. С. 85−101.

3. *Кочерьян М. А., Давыдова Е. В.* Эффекты внедрения стратегического сетевого управления в деятельность вузов // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 234, № 2. С. 240−259.

4. *Кочерьян М. А., Шуралева Н. Н., Кудрявцев И. С.* Элементы рыночной политики в реализации физкультурно-спортивной деятельности вуза // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2022. № 9 (211). С. 212−214.

О. А. Дурандина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегический подход к управлению жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования

Аннотация. Дается характеристика стратегического подхода к управлению жилищно-коммунальной сферой муниципального образования. По результатам проведенного исследования определены направления и сформулированы задачи стратегического развития системы ЖКХ Новоуральского городского округа.

Ключевые слова: стратегический подход; жилищно-коммунальная сфера; органы местного самоуправления.

Формирование эффективных механизмов долгосрочного функционирования и развития системы жилищно-коммунального хозяйства является основной задачей органов местного самоуправления. Протекающая в настоящее время реформа ЖКХ подразумевает применение стимулов и механизмов, учитывающих потребности и интересы производителей и потребителей. Реализовать это возможно только посредством формирования системы стратегического планирования, которая более полно и детально определяет особенности данной отрасли экономики.

В связи с тем, что стратегическое управление относительно недавно было введено в практику муниципального управления, зачастую органы местного самоуправления сталкиваются с рядом организационных и методологических проблем, обуславливающих разработку и реализацию стратегических планов развития. Прежде всего, следует отметить проблему отсутствия четкого понимания сущности стратегии, стратегического управления и его значимости для развития муниципального образования.

В идеале стратегический план должен предполагать несколько сценариев реализации стратегии развития ЖКХ, учитывающих изменения внешней среды, в том числе экономических, политических, социально-культурных, технологических и других факторов. Наряду с этим на первый план выдвигается проблема ресурсной обеспеченности возможности реализации стратегии. Поэтому вопрос финансирования мероприятий в рамках стратегического управления является ключевым.

В настоящее время отмечается отсутствие специальных комплексных научных исследований в области стратегического менеджмента в сфере ЖКХ. В частности, остаются неисследованными вопросы применения инструментов стратегического анализа, используемых при планировании стратегии коммерческих организаций, при выборе стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства.

Осуществляя управление сферой ЖКХ, органы местного самоуправления зачастую сталкиваются с проблемами системного характера. Наиболее значимыми являются:

– высокая степень износа жилищного фонда, инженерных сетей и других объектов инфраструктурного комплекса ЖКХ;

– слабая конкуренция на рынке ЖКХ среди управляющих компаний;

– отсутствие прозрачных механизмов установления тарифов на услуги ЖКХ;

– недостаточное финансирование сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Эти и другие проблемы влекут за собой снижение качества жилищно-коммунальных услуг, а также способствуют необоснованному росту их стоимости, существенно превышающему рост доходов граждан.

Для решения выявленных проблем необходима стратегия развития данной сферы, разработанная в комплексе со стратегией социально-экономического развития муниципального образования и включающая систему мероприятий, направленных на развитие как жилищного, так и коммунального сегмента. При этом в ней должны быть сформулированы конкретные стратегии развития организаций, оказывающих услуги ЖКХ в муниципальном образовании.

Исследование жилищно-коммунального хозяйства, проведенное в Новоуральском городском округе Свердловской области, позволило выявить факторы, определяющие комплекс проблем в данной сфере жизнеобеспечения:

– статус закрытого административно-территориального образования, что значительно затрудняет приток инвестиций, в том числе в сферу ЖКХ;

– сокращение численности потребителей жилищно-коммунальных услуг в результате оттока молодежи;

– неразвитость рынка производителей жилищно-коммунальных услуг, жесткая конкуренция на рынке жилищно-коммунальных услуг;

– лидирующее положение в данной сфере монопольных организаций, что зачастую сказывается на качестве оказываемых ими услуг.

В 2021 г. расходы на жилищно-коммунальное хозяйство в Новоуральском городском округе составили 458 093,21 тыс. р., в 2022 г. расходы сократились на 51 210,51 тыс. р., составив 406 882,70 тыс. р. Динамика расходов бюджета Новоуральского городского округа на сферу ЖКХ представлена в табл. 1.

В целях повышения эффективности управления системой ЖКХ в Новоуральском городском округе применяются программные и финансовые инструменты. Реализуется Стратегия социально-экономического развития Новоуральского городского округа до 2035 года, в рамках ко-

торой сформировано стратегическое направление по развитию ЖКХ: «Развитие инженерно-коммунальной и жилищной инфраструктуры и повышение экологической безопасности»[1].

Таблица 1

Расходы ЖКХ в бюджете на 2020–2022 гг., тыс. р.

Показатель	2020 г. (факт)	2021 г. (факт)	2022 г. (план)	Изменение
Доходы	4 430 545,40	4 621 596,68	4 735 320,75	113 724,07
Расходы, всего	4 446 381,38	4 614 777,87	4 683 567,11	68 789,24
В том числе: жилищно-коммунальное хозяйство	413 026,56	458 093,21	406 882,70	–51 210,51
жилищное хозяйство	27 992,45	33 249,25	78 943,90	45 694,65

Проведенное исследование позволило выявить проблемы, ведущие к снижению социально-экономической эффективности принимаемых органами местного самоуправления решений:

– отсутствие комплексного подхода к стратегическому планированию ЖКХ: в Новоуральском городском округе фактически отсутствует стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства. Мероприятия по развитию ЖКХ включены в отдельные проекты и программы Стратегии социально-экономического развития Новоуральска, такие как «Модернизация сетей теплоснабжения (концессия)», «Модернизация сетей водоснабжения и водоотведения», «Реконструкция сетей наружного освещения в городе»[2], «Развитие жилищно-коммунального хозяйства и повышение энергетической эффективности»;

– отказ от проведения стратегического анализа среды функционирования ЖКХ в Стратегии социально-экономического развития;

– недостаток структурных подразделений в комитете по ЖКХ и жилищной политике, осуществляющих стратегическое планирование жилищно-коммунальной сферы Новоуральска.

С учетом выявленных проблем были разработаны стратегические направления развития сферы ЖКХ муниципального образования, представленные в табл. 2.

Обозначенные стратегические направления требуют решения следующих задач:

– модернизации инженерной инфраструктуры муниципального образования;

---

[1] *Об утверждении* «Стратегии социально-экономического развития Новоуральского городского округа до 2035 г.»: решение Думы Новоуральского городского округа Свердловской области от 15 декабря 2021 г. № 149.

[2] Там же.

– оснащения жилого фонда многоквартирных домов индивидуальными приборами учета потребления энергетических ресурсов;

– оснащения муниципальных организаций приборами учета потребления энергетических ресурсов;

– создания системы эффективного энергосбережения на объектах теплопотребления;

– использования цифровых технологий в сфере ЖКХ;

– повышения квалификации работников сферы ЖКХ с привлечением молодых специалистов.

Таблица 2

Стратегические направления развития сферы ЖКХ Новоуральского городского округа

Комбинация	Стратегические направления развития ЖКХ
Сильные стороны и возможности	В результате развития законодательной базы в условиях неэластичности спроса на услуги ЖКХ возможно совершенствование механизмов ограничения предоставления данных услуг имеющим задолженности потребителям
Слабые стороны и возможности	В результате развития законодательной базы возможно совершенствование работы по претензиям и искам к потребителям, имеющим задолженности по услугам ЖКХ, что способствует сокращению дебиторской задолженности и увеличению оборотных средств предприятий сферы ЖКХ. В результате развития цифровых технологий возможна разработка программ повышения энергетической эффективности, что позволит снизить потери ресурсов, осуществлять полный контроль за их использованием. Решение кадровой проблемы возможно в результате установления взаимодействия с расположенным на территории НГО Новоуральским технологическим институтом — филиалом НИЯУ МИФИ в целях совместного формирования и реализации образовательных программ среднего профессионального и высшего образования по актуальным для сферы ЖКХ направлениям высших учебных заведений на основе дуальной формы обучения
Сильные стороны и угрозы	Внедрение энергосберегающих технологий и технологии «умного города» в жилищную сферу и управление инженерно-коммунальной инфраструктурой городского округа позволит снизить долю затрат домохозяйств на услуги ЖКХ
Слабые стороны и угрозы	В результате роста степени износа коммунального сетевого хозяйства города возрастает количество коммунальных аварий. Это влечет за собой нестабильность оказания услуг, конфликты и порождает недоверие к муниципальным органам власти. Решить данную проблему поможет привлечение частных инвестиций, что также будет способствовать развитию конкуренции на рынке услуг ЖКХ. Низкая энергоэффективность городского хозяйства (включая жилищный комплекс) обусловлена слабым внедрением энергосберегающих технологий и приводит к повышенному затратам на коммунальные услуги

Основную цель функционирования ЖКХ можно сформулировать как «обеспечение эффективного механизма устойчивого и надежного функционирования систем жизнеобеспечения населения, повышение качества жилищно-коммунальных услуг в сочетании с оптимизацией затрат и обеспечением социальной защиты населения»[1].

А. А. Елисеева, Е. Б. Дворядкина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Государственные программы субъекта Российской Федерации — инструмент регулирования регионального рынка персональных услуг

Аннотация. Целью исследования является анализ государственных программ субъекта Российской Федерации, направленных на регулирование регионального рынка персональных услуг. Представлена систематизация направлений государственных программ по вопросам, касающимся сферы услуг, обеспечивающих минимальные стандарты качества и влияющих на формирование комфортной городской среды (личный комфорт) и, следовательно, на повышение качества жизни населения.

Ключевые слова: качество жизни; персональные услуги; регулирование; рынок услуг.

Одной из стратегических целей функционирования регионального рынка персональных услуг (далее — РРПУ) является повышение качества и стандартов жизни населения. Именно персональные услуги способствуют обеспечению улучшения бытовых и небытовых условий как на территориях городских и муниципальных округов, так и в муниципальных районах. Персональные услуги ориентированы на оказание персональной помощи населению в вопросах бытового обслуживания, медицинского обслуживания (в том числе санаторно-курортное лечение), юридического обслуживания, а также инклюзивного обслуживания и мн. др. В нашем исследовании, во-первых, остановимся на исследованиях как зарубежных, так и российских авторов, дающих трактовку к дефиниции «качество жизни», и представим в табл. 1.

По данным табл. 1 можно сделать вывод о том, что качество жизни, в том числе является результатом эффективного использования имеющихся ресурсов для формирования функционального личного пространства или для создания и развития комфортной городской среды.

---

[1] *Жилищный* кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (с изм. и доп.).

Таблица 1

Дефиниция «качество жизни»

Авторы/источник	Дефиниция
D. Knopman, J. Zmud, L. Ecola, Z. Mao, K. Crane	Повышение качества жизни населения взаимосвязано с направлениями и качеством экономического развития [3, p. 123]
J. Dennler, C.S. Quick, R. Wilson	Качество жизни формируется из восьми областей «межличностные отношения; социальная интеграция; личностное развитие; физическое благополучие; самоопределение; материальное благополучие; эмоциональное благополучие; права человека и юридические права» [2]
Национальная медицинская библиотека	«Качество жизни (QoL) — это концепция, целью которой является определение благополучия населения или отдельного человека в отношении как положительных, так и отрицательных элементов на протяжении всего их существования в определенный момент времени»[1]
Британская энциклопедия	Качество жизни — степень, в которой человек здоров, чувствует себя комфортно и способен участвовать в жизненных событиях или получать от них удовольствие[2]
Я. П. Силин, Е. Б. Дворядкина, И. А. Антипин	Качество жизни коррелирует с качеством городской среды «…благоустройство, транспортная мобильность, доступность городской среды для маломобильных групп населения, качество коммунальных услуг, доступность жилья» [1, с. 8]

Дефиниция «качество жизни» логично согласуется и со сферой персональных услуг, диапазон которой многогранен и распространяется на такие сферы социально-экономического развития региона как обеспечение доступности бытовых и юридических услуг; оказание высокотехнологичных медицинских и санаторно-курортных услуг; стоит также включить персональные услуги, позволяющие адаптироваться и интегрироваться в социальную среду лицам с ограниченными возможностями здоровья (далее — ОВЗ), инвалидам и населению старшего поколения; персональные услуги, основанные на информационно-коммуникационных технологиях, т. е. цифровые персональные услуги.

Также отметим, что реализация государственных программ (а также федеральных законов) на национальном, региональном и муниципаль-

[1] *Quality* Of Life / National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK536962/#:~:text=Quality of life (QoL) is,a specific point in time (дата обращения: 22.04.2023).

[2] *Quality* Of Life / Britannica Dictionary. URL: https://www.britannica.com/topic/quality-of-life (дата обращения: 23.04.2023).

ных уровнях относительно развития сферы услуг в целом, а также развития сектора персональных услуг, способствует обеспечению комфортной городской среды для населения.

Во-вторых, кратко остановимся на региональном уровне сектора персональных услуг и рассмотрим госпрограммы Свердловской области, способствующие регулированию рынка персональных услуг (табл. 2).

Таблица 2

Краткий анализ государственных программ Свердловской области относительно регулирования РРПУ

Вопрос	Государственная программа Свердловской области в отношении вопросов регулирования РРПУ
1. Бытовое обслуживание (оказание населению бытовых услуг)	Совершенствование социально-экономической политики на территории Свердловской области до 2027 г.: обеспечение социально-бытовых условий
2. Медицинское обслуживание (оказание населению медицинских услуг)	Социальная поддержка и социальное обслуживание населения Свердловской области до 2027 г.: – бесплатное обеспечение при наличии медицинских показаний протезами и протезно-ортопедическими изделиями тружеников тыла (мероприятие 3.17); – ежемесячная денежная выплата медицинским работникам, удостоенным почетного звания Российской Федерации «Заслуженный врач Российской Федерации» (мероприятие 3.77); – выплата ежемесячного пособия беременной женщине, имеющей статус безработной, а также несовершеннолетней беременной, вставшим на учет в медицинской организации в ранние сроки беременности (до 12 недель) (мероприятие 4.5); – приобретение автотранспорта в целях доставки лиц старше 65 лет, проживающих в сельской местности, в медицинские организации (региональный проект «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан пожилого возраста „Старшее поколение“ Свердловской области») (мероприятие 6.7)
3. Санаторно-курортное лечение (оказание населению санаторно-курортных услуг)	Социальная поддержка и социальное обслуживание населения Свердловской области до 2027 г.: – предоставление один раз в два календарных года при наличии медицинских показаний одной бесплатной путевки на санаторно-курортное лечение либо выплаты один раз в два календарных года денежной компенсации вместо получения путевки на санаторно-курортное лечение отдельным категориям ветеранов (мероприятие 3.11); – предоставление бесплатной путевки на санаторно-курортное лечение один раз в год при наличии медицинских показаний лицам, которым присвоено почетное звание Свердловской области «Почетный гражданин» (мероприятие 3.47); – предоставление бесплатной путевки на санаторно-курортное лечение один раз в год при наличии медицинских показаний лицам, награжденным знаком отличия Свердловской области «За заслуги перед Свердловской областью» I степени (мероприятие 3.70);

Вопрос	Государственная программа Свердловской области в отношении вопросов регулирования РРПУ
	– предоставление один раз в два календарных года при наличии медицинских показаний одной бесплатной путевки на санаторно-курортное лечение либо выплата один раз в два календарных года денежной компенсации вместо получения путевки на санаторно-курортное лечение отдельным категориям граждан (мероприятие 3.81); – предоставление опекунам (попечителям), приемным родителям или патронатным воспитателям детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, или лицам из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, компенсации стоимости путевки в организации отдыха детей и их оздоровления (в санаторно-курортные организации — при наличии медицинских показаний), расположенные на территории Свердловской области, и проезда к месту лечения (отдыха) и обратно (мероприятие 4.29)
4. Юридическое обслуживание (оказание населению юридических услуг)	1. Закон Свердловской области «О бесплатной юридической помощи в Свердловской области»: – правовое консультирование в устной и письменной форме; – составление заявлений, жалоб, ходатайств и других документов правового характера; – представление интересов гражданина в судах, государственных и муниципальных органах, организациях в случаях и в порядке, которые установлены федеральными законами и настоящим Законом; 2. Формируются и реализуются планы проведения мероприятий в рамках месячника правовой помощи жителям Свердловской области (к примеру, на период с 25.04.2022 г. по 25.05.2022 г.)
5. Инклюзивное обслуживание (услуги, позволяющие адаптироваться и/или интегрироваться в социальную среду лицам с ОВЗ, инвалидам, людям старшего поколения)	1. Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2027 г.: – создание в образовательных организациях необходимых условий для получения без дискриминации качественного образования лицами с ОВЗ, инвалидов, в том числе посредством организации инклюзивного образования лиц с ОВЗ, инвалидов; – предоставление детям с ОВЗ, инвалидам образовательных услуг в образовательных организациях для обучающихся с ОВЗ, инвалидов; – развитие форм общественно-государственного партнерства для решения социальных проблем детей с ОВЗ, инвалидов; – компенсация за питание обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов, получающих образование на дому; – обеспечение бесплатным двухразовым питанием обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов; – ежемесячное денежное вознаграждение за классное руководство (кураторство) педагогическим работникам государственных образовательных организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, в том числе программы профессионального обучения для лиц с ОВЗ, детей-инвалидов;

Окончание табл. 2

Вопрос	Государственная программа Свердловской области в отношении вопросов регулирования РРПУ
	– формирование и совершенствование системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов. 2. Развитие физической культуры и спорта в Свердловской области до 2027 г.: – создание условий для развития физической культуры и спорта в Свердловской области, в том числе для лиц с ОВЗ и инвалидов; – создание и развитие эффективной и доступной инфраструктуры физической культуры и спорта для различных групп населения, в том числе для лиц с ОВЗ. 3. Комплексная программа Свердловской области «Доступная среда»: – повышение уровня доступности приоритетных объектов и услуг в приоритетных сферах жизнедеятельности инвалидов и других маломобильных групп населения; – отработка подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов, в рамках реализации пилотного проекта по отработке подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов; – повышение уровня обеспеченности инвалидов, в том числе детей-инвалидов, реабилитационными и абилитационными услугами, ранней помощью, а также уровня профессионального развития и занятости, включая содействие занятости, инвалидов, в том числе детей-инвалидов, развитие сопровождаемого проживания инвалидов

Примечание. Сост. по: *Электронный* фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: https://docs.cntd.ru (дата обращения: 23.04.2023).

По результатам табл. 2. можем отметить:

1) регулирование по вопросам предоставления бытовых персональных услуг осуществляется через реализацию государственной программы по совершенствованию социально-экономической политики на территории Свердловской области;

2) регулирование по вопросам предоставления небытовых персональных услуг, а именно медицинских и санаторно-курортных услуг, осуществляется через реализацию государственной программы социальной поддержки и социального обслуживания населения Свердловской области;

3) регулирование по вопросам предоставления юридических услуг осуществляется как минимум через реализацию закона Свердловской области «О бесплатной юридической помощи в Свердловской области», а также с учетом формирования и реализации планов проведения меро-

приятий в рамках месячника правовой помощи жителям Свердловской области;

4) регулирование по вопросам предоставления персональных услуг, позволяющих адаптироваться и/или интегрироваться в социальную среду лицам с ОВЗ, инвалидам, людям старшего поколения осуществляется через выполнение государственных программ Свердловской области, направленных на развитие системы образования и реализацию молодежной политики, развитие физической культуры и спорта, комплексной программы «Доступная среда».

Таким образом, дефиниция «качество жизни» неразрывно согласуется с РРПУ, так как персональные услуги обеспечивают формирование комфортного образа жизни с ориентацией на индивидуальные предпочтения населения. Реализация государственных программ, т. е. управленческие решения, которые принимаются органами власти субъектов Российской Федерации по вопросам, касающимся различных сегментов РРПУ, способствуют не только развитию данного рынка, когда мы говорим об условиях актуализации инновационно-технологического развития (процесс оказания персональных услуг — онлайн), повышении квалификации кадров, но, и в свою очередь, регулированию РРПУ, что обеспечивает минимальные стандарты качества жизни граждан. Следовательно, управленческие решения на РРПУ, в том числе, способствуют формированию комфортной городской среды и повышению качества жизни населения.

Библиографический список

1. *Силин Я. П., Дворядкина Е. Б., Антипин И. А.* Исследование приоритетов стратегического развития нового индустриального города // Управленец. 2018. Т. 9, № 6. С. 2−16. DOI: https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-6-1.

2. *Dennler J., Quick C. S., Wilson R.* Creating Quality of Life for Adults on the Autism Spectrum: The Story of Bittersweet Farms (1st ed.). Routledge, 2022. Chapter 7. Quality of Life at Bittersweet. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003271048.

3. *Knopman D., Zmud J., Ecola L., Mao Z., Crane K.* Economic Development // Quality of Life Indicators and Policy Strategies to Advance Sustainability in the Pearl River Delta. RAND Corporation, 2015. P. 123−134. URL: http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt19w7212.17 (дата обращения: 21.04.2023).

Е. Н. Заборова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Позиция предпринимателей в увеличении рынка микроквартир

Аннотация. В настоящее время в нашей стране нарастает тенденция приобретения горожанами микроквартир размером 9–18 кв. м. К рынку микроквартир причастно большое количество различных социальных акторов: покупатели, органы власти, архитекторы и дизайнеры. В статье отмечается особая роль предпринимателей, которые не только имеют прямую финансовую заинтересованность, но и декларируют социальную озабоченность положением малообеспеченных слоев населения.

Ключевые слова: предприниматели; жилье; микроквартира; горожане.

Тенденция массового распространения микроквартир в нашей стране появилась недавно, поэтому этот феномен только начинает изучаться учеными. Исследований, оценивающих влияние микроквартир на повседневность горожан и реализацию их потребностей практически нет. В то же время достаточно много работ представлено дизайнерами и архитекторами, которые видят в микроквартире объект для воплощения оригинальных идей и проектов, связанных с использованием цвета и особой мебели, ее расстановки в маленькой квартире.

Микроквартира — это вариант малогабаритного жилья. Малогабаритным в нашей стране считается жилье площадью 25–35 кв. м. Микроквартирой признается жилье размером до 18 кв. м, однако на рынке жилья присутствуют и еще более маленькие квартиры в 9 кв. м. В квартире размером 10 кв. м можно расположить санузел размером около 2 кв. м, прихожую в 1 кв. м, все остальное займут совмещенные кухня и спальня. В Китае и Японии существует еще более мелкое так называемое капсульное жилье. Размеры такой капсулы равны ширине и длине односпальной кровати. В таком жилье есть Интернет и телевизор, но жить в нем нельзя, хотя можно переночевать.

Еще недавно горожане стремились приобретать квартиры большой площади, богатые горожане строили многоэтажные коттеджи в сотни квадратных метров. По данным Росстата, сегодня наблюдается обратная тенденция: если в 2010 г. средний размер жилой площади составлял 81,5 кв. м, в 2015 г. — 71,4 кв. м, то в 2018 г. — уже 52 кв. м. Доля микроквартир, которая закладывается девелоперами в новостройках Московской области, составляет 25–30 %, в Москве — не менее 20 %[1].

[1] *Жизнь* на 10 кв. м: плюсы, минусы и риски при покупке микроквартиры // РБК. Недвижимость. URL: https://realty.rbc.ru/news/61ff0ab89a7947f6f7f631d4 (дата обращения: 04.02.2023).

Жилище всегда играло большую роль в жизни человека так как удовлетворяло базовую потребность человека в убежище. Однако современное жилище способно удовлетворять гораздо более широкий спектр потребностей — от физиологических до социокультурных. Жилище не только обеспечивает человека теплом, водой, защитой от непогоды, но и выступает местом складирования приборов и вещей, это пространство общения и социализации подрастающего поколения. В информационную эпоху оно также нередко является местом работы, дистанционного обучения, выполняет рекреационные и образовательно-культурные функции. Насыщение жилища все новыми гаджетами породило такое явление как Умный дом, в котором базовые функции увязаны в одну систему, управлять которой возможно дистанционно со смартфона.

Насколько феномен микроквартиры способствует реализации современных функций жилища? Почему люди все чаще приобретают микроквартиры? Нарастание данной тенденции ставит перед наукой серьезную задачу по выявлению причин, толкающих людей на приобретение микроквартир, а также выявление роли государственных и муниципальных властей и позиции предпринимателей.

Количество социальных акторов, заинтересованных в поддержке и развитии феномена микроквартир, достаточно обширно. Это большой пул покупателей микроквартир: студенты, молодые люди без семьи, предприниматели, часто приезжающие в крупный город в командировки, малообеспеченные люди, пожилые люди. Они видят ряд плюсов в приобретении микроквартиры. Прежде всего — это экономическая выгода. Во-первых, небольшая стоимость такой квартиры. В различных регионах стоимость варьируется, но в среднем она составляет от 1,5 до 3 млн р. Во-вторых, в процессе эксплуатации такое жилье не потребует больших вложений в приобретение мебели, бытовой техники, в текущий ремонт. В-третьих, микроквартира означает небольшие коммунальные платежи, что в современных условиях достаточно сильно влияет на покупательскую способность горожан. В-четвертых, такая квартира экономит время на уборку.

Остается открытым вопрос о том, насколько такое жилье удовлетворяет базовые и расширенные потребности современного горожанина. На первый взгляд кажется очевидным, что постоянно жить в таком небольшом помещении нельзя, оно купирует выполнение многих необходимых современному человеку функций, в частности — не позволяет заводить семью и принимать друзей. Будучи «запертым» в такой квартире в условиях пандемии COVID, человек может испытывать психический дискомфорт и приобрести психические расстройства.

Однако существует и иное мнение, согласно которому на разных этапах жизни у человека есть разные потребности и, возможно, на

начальных и поздних этапах жизни такое жилье может расцениваться как вполне приемлемое. Нередко мини-квартира — единственная альтернатива съемному жилью для тех, кто меняет место жительства в поисках работы или учебы, стремится к самостоятельной жизни[1].

Очевидно, что вопрос о финансовом положении человека в данном случае является решающим — люди не могут позволить себе приобрести более просторное жилище в силу малообеспеченности. В 2022 г. численность россиян, живущих за чертой бедности (с доходом 13 545 р.), составила 15,3 млн чел., или 10,5 % населения страны[2]. В зарубежных странах вопрос стоит очень остро и альтернатива такова — или жить в капсульном жилье или на улице.

Активную и важную роль в расширении рынка микроквартир играет позиция предпринимателей — девелоперов и инвесторов.

Девелоперам строить и продавать маленькое жилье выгодно. Девелоперы реализуют свой экономический интерес — микроквартиры востребованы, распродаются первыми, цена квадратного метра получается в целом больше. Большой интерес к малогабаритному жилью также проявляют инвесторы. Инвесторы — группа акторов, которые приобретают микроквартиры с целью их последующей перепродажи или сдачи в аренду. Их доля в общей структуре спроса, по мнению экспертов, может составлять 70 %[3].

Об активности бизнеса свидетельствует тот факт, что автором идеи превращения многоэтажного дома в микроквартиры считается китайский предприниматель Ли Цзянь, превративший 6-этажное здание в дом с 55 квартирами площадью по 5 кв. м. Важно подчеркнуть, что помимо экономической выгоды предприниматель настаивает на том, что такие квартиры — это выход для перенаселенного Китая (на 2022 г. оно составляло 1 411 750 000 чел.) и реальная помощь государству в решении жилищной проблемы[4].

В США в качестве дополнительного аргумента сторонники микрожилья указывают на то, что таким образом возможно смягчить экологические проблемы за счет экономии ресурсов, если такое жилье представляет собой второе жилье и оно расположено недалеко от работы. Однако

---

[1] *Горсткова Е. И., Колпакова О. В.* Малогабаритная квартира: зарубежный и отечественный опыт // Инновации и инвестиции. 2021. № 2. С. 145−148.

[2] *Доля* малоимущих по итогам 2022 года обновила постсоветский минимум. URL: https://m.dzen.ru/news/story/Dolya_maloimushhikh_poitogam_2022_goda_obnovila_postsovetskij_(дата обращения: 08.03.2023).

[3] *На* 20 квадратных метрах: кто и зачем покупает маленькие квартиры / Жилье: РБК. Недвижимость. URL: https://realty.rbc.ru/news/5ddf856b9a7947a9e6c24a15 (дата обращения: 10.05.2023).

[4] *Жизнь* в капсуле: как в Поднебесной решили квартирный вопрос. URL: https://novate.ru/blogs/280316/35692/ (дата обращения: 12.05.2023).

следует обратить внимание на различия в понимании того, что такое микроквартира. В Америке это, как правило, индивидуальный дом площадью 400 футов (около 37 кв. м), имеющий ванную и кухню.

Эксперты уверены, что в ближайшее время тренд на увеличение количества микроквартир будет нарастать. Поднимается вопрос о том, кто должен взять на себя ответственность за решение вопроса о пригодности микро-жилья для здорового образа жизни: сами жильцы, предприниматели или правительство. На коротком промежутке времени их интересы в целом могут совпадать. Государственные и муниципальные власти должны внести коррекцию в проводимую сегодня жилищную политику с учетом опыта других стран. В густонаселенном Китае были попытки запретить строительство и благоустройство капсульного жилья, однако осознание того факта, что люди в противном случае окажутся просто на улице, привело к отказу от такого запрета.

Научные исследования должны помочь властям принять решения о необходимости микроквартир. Возможно, следует обязать предпринимателей использовать опыт Германии, где при строительстве микроквартир обязательным условием является наличие общих помещений — кухни, кладовок, гостиной. Эти помещения делают жизнь в микроквартире более комфортной, хотя и требуют от предпринимателей дополнительных затрат.

В. В. Зазерская
Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Опыт формирования и развития цифровой экономики в государствах ЕАЭС

Аннотация. Экономическое развитие интеграционных объединений как стран, так и регионов определяют основные концепции развития – глобализация, регионализация и цифровизация. Основной из них является цифровизация. В статье на основе сравнительного анализа уровня цифровизации в странах ЕАЭС сделан вывод о направлениях поддержки развития цифровой экономики.

Ключевые слова: ЕАЭС; рейтинг; трансграничный регион; цифровая экономика; цифровизация.

В условиях глобализации, регионализации, цифровизации формирование институциональной среды цифровой экономики и инструментария регулирования цифрового развития государств носит национальный и наднациональный характер. Цифровая трансформация может быть реализована как в рамках национальной экономической системы, так или в рамках интеграции национальных экономик. Национальные

и наднациональные структуры, их деятельность и операции постепенно адаптировались к быстрорастущим цифровым возможностям.

Региональная цифровая политика может быть реализована на примере интеграции стран в цифровом пространстве.

Целью исследования выступает анализ уровня развития цифровой экономики по международным рейтингам и определение страновых особенностей ее формирования в странах — членах ЕАЭС.

В современных условиях развития мирохозяйственных связей и нарастания глобальной конкуренции национальных и трансграничных социально-экономических систем существенный эффект можно получить от внедрения цифровых технологий. В современном контексте развития мировых экономических отношений в результате взаимодействия различных экономических систем (национальных и трансграничных) применение цифровых технологий формирует экономические межотраслевые эффекты: повышение производительности труда, ВВП.

Республика Беларусь имеет достаточно высокую динамику показателей, что позволяет отнести ее к перспективным странам по развитию цифровой экономики. Беларусь активный участник интеграционных процессов международных и региональных организаций, является членом 60 интеграционных объединений. Рассматривая Беларусь как трансграничный регион в качестве особой формы социально-экономического пространства, в которой особо учитывается транзитный потенциал, геополитические и экономические интересов страны как региона, можно говорить о новой пространственной концепции трансграничного региона как экономического коридора развития.

Беларусь входит в состав Евразийского экономического союза (ЕАЭС). В данном случае привлекательной представляется идея цифровой интеграции между странами и регионами, а также преодоления цифрового разрыва между регионами и достижения единства в регулировании процесса цифровизации на национальном уровне.

Цифровая трансформация межгосударственных и трансграничных коммуникаций активизирует региональное взаимодействие Республики Беларусь, в том числе и на евразийском пространстве. Для многих стран применение программно-целевого метода стратегического планирования выражается в установлении целевых показателей позиций в международных рейтингах.

Изучение механизмов надгосударственного регулирования региональной цифровой политики проведено на основе анализа нормативных документов, регламентирующих процесс цифровизации[1]. Выявлено, что

---

[1] *Цифровая* повестка ЕАЭС 2016-2019-2025: сборник. М.: Евразийская экономическая комиссия, 2019. 103 с. URL: http://eurasiancommission.org/ru/Documents/digital_agenda_eaeu.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

основные направления и цели цифровой трансформации государств определены в рамках ЕАЭС стратегическим документом «Повестка цифровой трансформации до 2030 года». Ключевые направления цифрового развития стран членов ЕАЭС: «цифровое правительство, цифровые навыки, инфраструктура, кибербезопасность, частный сектор и институциональные основы»[1].

Также разработаны государственные программы по цифровому развитию, где определены мероприятия по обеспечению внедрения информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в отрасли национальной экономики и сферы жизнедеятельности общества. В таблице представлен рейтинг стран-членов ЕАЭС в международных индексах цифрового развития.

Международные рейтинги цифрового развития

Рейтинг	Индекс	Год	Количество стран в рейтинге	Страна				
				Российская Федерация	Республика Беларусь	Казахстан	Республика Кыргызстан	Республика Армения
Индекс готовности к сетевому обществу	NRI	2022/ 2021	130	40/43	(2020) 65	58/61	95/92	64/60
Индекс развития электронного правительства	EGDI	2022/ 2020	193	42/36	58/40	28/29	81/83	64/68
Индекс электронного участия	EPI	2022/ 2020	193	57/	90/57	15/-	79/66	64/50
Индекс электронной торговли	UNCTAD B2C E-Commerce Index	2021	152	41	35	60	97	84
Глобальный индекс по кибербезопасности	GCI	2021/ 2020	194	5/8	89/97	31/38	92/100	90/79

Примечание. Сост. по: *Рейтинг* стран по уровню кибербезопасности. URL: https://nonews.co/directory/lists/countries/cybersecurity-index (дата обращения: 24.04.2023); *Рейтинг* стран по уровню сетевой готовности. URL: https://nonews.co/directory/lists/countries/networked-readiness-index (дата обращения: 24.04.2023); *Статистический* сборник «Информационное общество в Республике Беларусь 2021». URL: https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/50e/50e0f7e0b7e5875db07fb6c8350e8ec8.pdf (дата обращения: 04.05.2023); *Рейтинг* стран по уровню развития электронного правительства. URL: https://nonews.co/directory/lists/countries/e-government (дата обращения: 12.03.2023).

[1] *Цифровая* повестка ЕАЭС 2016-2019-2025: сборник. М.: Евразийская экономическая комиссия, 2019. 103 с. URL: http://eurasiancommission.org/ru/Documents/digital_agenda_eaeu.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

Анализ международных рейтингов позволил выявить следующее состояние цифровой экономики у государств — членов ЕАЭС. Из представленных стран наиболее высокий индекс по уровню развития цифровой экономики в интеграционном блоке стран ЕАЭС имеют Россия и Казахстан. Именно эти страны занимают лидирующие позиции в информатизации экономики и цифровой безопасности. По рейтингам стран мира по уровню сетевой готовности, кибербезопасности наибольшие позиции зафиксированы у России. Лидирующие позиции у Казахстана по готовности использовать современные информационно-коммуникационные технологии для функций управления. О чем говорят 28-е место в рейтинге стран мира по уровню развития электронного правительства и 15-е место в рейтинге по уровню электронного участия. Показательным является лидерство Беларуси в рейтинге стран мира по уровню электронной торговли. Худшее положение из государств ЕАЭС по показателям рейтингов цифрового развития у Армении и Кыргызстана, особенно по рейтингу по кибербезопасности (92-е и 90-е место из 194 стран соответственно).

По результатам анализа индексов развития цифровой экономики в ЕАЭС можно сформулировать следующие направления ее развития.

1. Организация логистической системы по пути интенсификации активизирует электронную коммерцию, способствуя эффективной торговой деятельности, расширению географию продаж, клиентской базы.

2. Продолжить гармонизацию наднациональных и трансграничных цифровых стратегий через развитие трансграничной информационно-коммуникационной инфраструктуры, оптимизацию и синхронизацию бизнес-процессов в трансграничном сотрудничестве.

3. Сформировать стратегии по кибербезопасности, так как уровень кибербезопасности определяет возможность использования в экономических процессах современных ИКТ, электронных платежей, и перехода цифровой экономики на более высокий уровень развития.

4. Продолжить работу по выполнению показателей и мероприятий совместной цифровой повестки для устранения асимметричности цифровизации национальных экономик в интеграционном объединении.

В статье проведен сравнительный анализ положения стран ЕАЭС в рейтингах цифрового развития на основе индексов: готовности к сетевому обществу, развития электронного правительства, электронного участия, электронной торговли, глобального индекса по кибербезопасности. Дана оценка положения стран членов ЕАЭС в цифровых рейтингах. Проанализирована политика государств и ЕАЭС относительно поддержки и контроля развития цифровой экономики.

А. Р. Иваненко
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трансформация бизнес-модели ритейла в условиях цифровизации экономики

Аннотация. Статья посвящена исследованию развития бизнес-моделей розничного рынка потребительских товаров. В условиях цифровизации, постпандемии и глобального изменения макроэкономических условий ведения бизнеса ритейлеры смогут выжить и развиться только при правильном выборе и реализации бизнес-модели.

Ключевые слова: ритейл; бизнес-модели; цифровизация; розничная торговля; FMCG.

Цифровизация современной экономики набрала свой ход и развивается все быстрее с каждым днем. От того как компания адаптируется под все возникающие тренды на рынке зависит ее устойчивость и финансовый результат как в краткосрочной перспективе, так и в долгосрочной.

Рассматривая цифровую трансформацию необходимо помнить, что это непрерывный процесс, направленный на преобразование всей экосистемы, от клиентов, до сотрудников и контрагентов. Данный процесс должен основываться на передовых технологиях, целью которого является максимизация прибыли и совершенствование бизнес-модели.

В современном мире тенденции и потребительское поведение меняется стремительными темпами. В связи с этим розничным продавцам крайне необходимо следить за тем где, что и как покупатель готов приобрести. Цифровая трансформация с этой проблемой может сильно помочь. Рассматривая внедрение цифровых технологий в бизнес, необходимо иметь четкое представление о том каким образом, для чего и какая будет отдача от них. В текущий момент к основным двигателям, подталкивающим ритейлеров к большей цифровизации являются:

– рост онлайн-сегмента розничной торговли, так по данным Interfax рост объема продаж за 2022 г. составил 30 % и достиг 5,17 трлн р. По прогнозам экспертов рост в 2023 г. относительно объемов 2022 г. составит 25–30 %[1];

– пандемия заставила людей пересмотреть свой подход к покупкам, большое количество покупателей были вынуждены использовать онлайн сегмент впервые, что привело к увеличению аудитории готовой использовать как онлайн, так и офлайн каналы, что в конечном итоге при-

[1] *Онлайн-рынок* FMCG в 2022: что нужно знать? / NielsenIQ. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/onlayn-rynok-fmcg-v-2022-chto-nuzhno-znat/ (дата обращения: 20.05.2023).

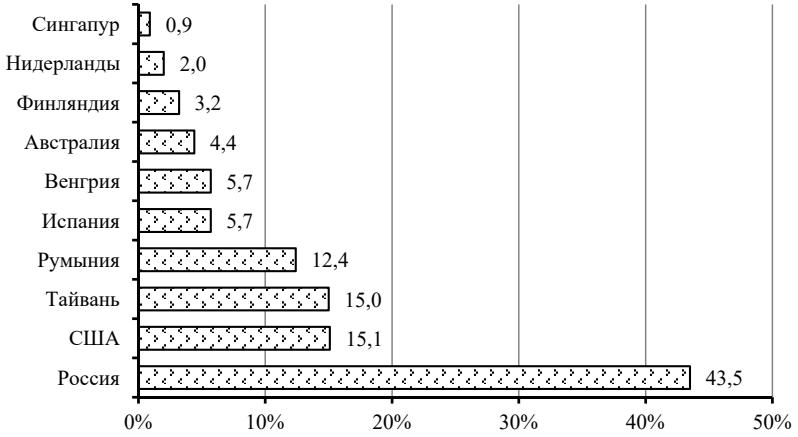
ведет к стиранию границ между этими каналами и онлайн покупка будет повседневным опытом для каждого потребителя;

– необходимость совершенствования логистических процессов, так как скорость доставки товара до потребителя может играть ключевую роль при выборе конкретного продавца;

– конкуренция за покупателей. В связи с уходом многих иностранных компаний, появились открытые ниши, которые ритейлер может занять при предложении лучшего покупательского опыта, во многом основанного на применении цифровых технологий [1];

– неопределенность макроэкономической ситуации. В условиях постоянного напряжения человеческий фактор может плохо сказаться на принятии управленческих решений. В то время как использование все большего количества данных и автоматизация многих процессов позволят сократить его влияние.

Возвращаясь к розничной торговле, необходимо выделить общий тренд к развитию онлайн торговли. По последним данным темпы развития онлайн торговли России превосходят показатели других стран. Так по данным исследования NielsenIQ онлайн продажи товаров повседневного спроса FMCG в России выросли на 43,5 % в денежном выражении[1]. Данный тренд по другим странам представлен на рисунке.



Динамика онлайн-продаж в секторе FMCG за 2022 г., %[2]

[1] *Онлайн-рынок* FMCG в 2022: что нужно знать? / NielsenIQ. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/onlayn-rynok-fmcg-v-2022-chto-nuzhno-znat/ (дата обращения: 20.05.2023).

[2] Там же.

Данные результаты также подтверждают социологические исследования. Все большее количество людей начинают пользоваться или увеличивают объем своих покупок через онлайн сервисы. Так в исследовании НИУ ВШЭ приводится статистика, что около 54,8 % респондентов планируют увеличить объем покупок в онлайн сегменте, а 24,4 % будут сохранять объемы покупок на текущем уровне[1].

Также важно отметить, что развитие технологической доступности, открывает двери в онлайн торговлю для каждого розничного продавца. Она также позволяет в корне менять подходы к логистике, ценообразованию, маркетингу, так как все больший объем данных и возможность получить информацию о клиенте в режиме реального времени позволяет изменить подход индивидуально к каждому покупателю.

В данный момент, рассматривая бизнес-модели розничной торговли можно выделить три основных вида. Традиционная торговля (офлайн торговля), многоканальная торговля, омниканальная торговля [4].

Основные характеристики, преимущества и недостатки представлены в таблице.

Характеристика бизнес-моделей в розничной торговле

Бизнес-модель	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Традиционная	Традиционный офлайн-магазин или сеть магазинов	Простота в реализации. Легко сфокусироваться на одном канале и использовать лучшие практики для его развития	Потеря онлайн-покупателей. Привязка к местоположению магазина. Торговые точки дорого содержать
Многоканальная	Один бренд имеет два канала распространения, офлайн (торговые точки) и онлайн (интернет-магазин), которые регулируются разными подразделениями. Могут иметь схожий ассортимент, один канал закупа, call-центр. Но могут и не иметь точек взаимодействия или даже конкурировать друг с другом	Покупатель может найти необходимый магазин как в офлайн, так и в онлайн. Увеличение количества потенциальных покупателей. Легкость в реализации, независимость от другого канала в рамках принятия решений	Негативный опыт в одном испортит отношение покупателя к другому каналу, который не сможет на это повлиять. Разница в подходе к ценам, ассортименту, маркетингу между каналами может вызвать недоумение у покупателя

[1] *Результаты* исследования рынка электронной коммерции / НИУ ВШЭ. URL: https://www.hse.ru/ma/retail/news/641419469.html (дата обращения: 21.05.2023).

Окончание таблицы

Бизнес-модель	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Омниканальная	Комплексный подход к продаже. Объединяет под собой офлайн, онлайн, маркетинг, поддержку, сервис и другие сферы, с которыми взаимодействует потребитель при осуществлении покупки. Каждый канал работает сообща с другими и имеет одну цель	Удобство для покупателя. Покупатель может получить информацию и осуществить покупку любым удобным способом без потерь для себя. Персонализация. Так как все каналы взаимодействия с покупателем работают сообща, они передают друг другу информацию, что позволяет улучшить клиентский опыт и адаптировать его под каждого покупателя. Максимальный охват аудитории. Такой подход позволяет добраться до каждого покупателя	Очень сложно реализовать технически. Необходимо изменять корпоративную культуру, систему мотивации, программное обеспечение и ассортимент товаров под единообразие

Примечание. Сост. по: *Онлайн-рынок* FMCG в 2022: что нужно знать? / NielsenIQ. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/onlayn-rynok-fmcg-v-2022-chto-nuzhno-znat/ (дата обращения: 20.05.2023); [2; 3; 4].

Акцентируя внимание на цифровизации розничной торговли необходимо выделить именно омниканальную бизнес-модель, поскольку именно она позволит получить наибольшую выгоду от использования передовых технологий.

Рассматривая текущую ситуацию на рынке розничной торговли, то 9 из 10 крупнейших розничных сетей имеют в той или иной степени омниканальную бизнес-модель. Несмотря на то, что каждый из них изначально долгие годы осуществлял торговлю исключительно в рамках традиционной бизнес-модели [2].

Омниканальная модель по ряду исследований превосходит другие каналы по показателям: уровня лояльности, сумме среднего чека, конверсии покупки, частоты покупки и др.

Несмотря на все плюсы данная бизнес-модель имеет большой минус, это стоимость ее реализации. Так, для того чтобы максимально эффективно использовать данную бизнес-модель необходима кооперация и развитие партнерских отношений для развития необходимой техноло-

гической инфраструктуры. Данный подход позволит снизить издержки и создать инфраструктуру, основанную на большем опыте.

Для перехода на омниканальную бизнес-модель необходимо:

− создать общую клиентскую базу и формы коммуникации с клиентом, предоставив доступ для каждого канала взаимодействия с покупателем;

− создать общую базу данных, содержащую информацию о товаре, запасе, ценах, акциях, которая согласуется между собой;

− иметь согласованную систему маркетинговых мероприятий между всеми каналами;

− создать систему обработки заказа на каждой его стадии. Клиент должен оперативно извещаться обо всех изменениях статуса его заказа [3].

Подводя итоги можно уверенно сказать, что необходимость в использовании передовых технологий растет с каждым днем. Поскольку онлайн торговля в секторе FMCG будет продолжать набирать объемы с каждым годом. Ритейлерам необходимо выбирать бизнес-модель, которая позволит сбалансировать охват как традиционного офлайн канала, так и онлайн канала без ущерба для каждого из них. Только такой подход позволит максимизировать количество покупателей и позволит развиваться в эпоху цифровизации экономики.

Библиографический список

1. *Депутатова Е. Ю., Перельман М. А.* Современные тренды в покупательском поведении в розничной торговле // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-1 (75). С. 174−177.

2. *Климанова Я. Д., Басаев З. В.* Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 6. С. 1723−1742.

3. *Паскова А. А.* Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 123−131.

4. *Ткач Д. Н.* Адаптация бизнес-моделей в ритейле в эпоху цифровизации и ускоренного развития онлайн-сегмента // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 189−193.

Н. Б. Изакова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трансформация маркетинговых коммуникаций электросетевой компании

Аннотация. В статье рассматриваются результаты исследования эффективности маркетинговых коммуникаций электросетевой компании «Россети Урал». Выявлены основные проблемы коммуникаций электросетевой компании, сделан вывод о необходимости их трансформации. Разработан комплекс маркетинговых мероприятий, направленный на повышение эффективности коммуникаций и лояльности потребителей.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации; электросетевая компания; лояльность потребителей.

В Российской Федерации с 2022 г. разрабатываются предложения по подготовке Энергетической стратегии России на период до 2050 г. с учетом новых тенденций и сохраняющихся векторов развития. Энергетика в России играет основополагающую роль в экономике, и одной из важнейших задач является гарантия надежности энергообеспечения населения, упрощение доступа к энергетической инфраструктуре[1].

В связи с этим развитие и совершенствование маркетинговых коммуникаций электросетевой компании позволит повысить эффективность взаимодействия с потребителями и получить обратную связь от населения, оперативно решать все вопросы, связанные с обеспечением электроэнергией жителей Российской Федерации. Установка обратной связи с потребителями позволяет контролировать процесс энергообеспечения, вносить коррективы в деятельность компании, формировать устойчивое понимание особенностей предоставляемых услуг и принципов обслуживания.

В основе маркетинговых коммуникаций компании лежит основная идея, о том, что компания может дать потребителям, в чем ее преимущества и эту идею необходимо донести до целевой аудитории[2]. Глобальные изменения в мире и карантинные меры в связи с пандемией коронавируса ускорили процесс трансформации классических каналов маркетинговых коммуникаций и активизировали процесс их цифровизации. Компаниям, работающим на рынке электросетевых услуг, необходимо учи-

---

[1] *Никифоров О.* Новая стратегия обеспечит энергоснабжение России в условиях санкций // Независимая газета. URL: https://www.ng.ru/energy/2022-09-12/9_8537_strategy.html (дата обращения: 11.05.2023).

[2] *Капустина Л. М., Сысоева Т. Л.* К вопросу о разработке коммуникационных инструментов для продвижения на рынке недвижимости // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 428–430.

тывать данные тенденции для построения эффективных коммуникаций с потребителями.

Объектом данного исследования является компания «Россети Урал» (юридическое наименование — ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала»), которая осуществляет технологическое присоединение потребителей к электросетям и транспортировку электроэнергии на территории Свердловской, Челябинской областей, а также Пермского края. ПАО «Россети Урал»[1] — оператор энергетических сетей в России, одна из крупнейших электросетевых компаний в мире. Компания управляет 2,34 млн км линий электропередачи, 507 тыс. подстанций трансформаторной мощностью более 792 тыс. МВА.

Одним из принципов компании является служба интересам клиента, а именно развитие электрических сетей с учетом нужд клиентов и социально-экономического развития; оперативный информационный обмен с клиентами и постоянное улучшение клиентских сервисов.

В период с марта по май 2023 г. было проведено маркетинговое исследование каналов коммуникаций компании с потребителями. Были использованы кабинетные и полевые исследования с целью разработки рекомендаций по оптимизации существующих каналов коммуникаций.

В рамках кабинетных исследований проанализированы отзывы клиентов на сервисе Яндекс.Карты. В результате выявлены следующие проблемы: невозможность дозвониться до организации в течение нескольких дней подряд, некомпетентность сотрудников и халатное отношение, перевод с одного сотрудника на другого, сложная навигация на сайте, использование специальной непонятной клиенту терминологии. Анализ сайта компании подтвердил данные проблемы, навигация в путях коммуникации с компанией практически отсутствует, как и соответствующий раздел на сайте, информация разрознена, не указаны способы коммуникации, которые следует использовать для решения конкретных проблем и запросов пользователей.

Полевые исследования проведены с помощью опроса в сервисе Яндекс Формы. Выборка составила 372 клиента «Россети Урал», которые являются жителями Свердловской области и Пермского края.

В результате выявлено, что наиболее важными критериями при выборе канала коммуникации с компанией для клиентов являются скорость получения ответа (67 % респондентов), качество (66 %) и своевременная информативность (65 %). При этом наиболее предпочитаемыми каналами для связи с компанией респонденты выбрали телефон (46,5 %) и сайт (43,7 %), и только 13 % — сообщество ВКонтакте и 21 % — Телеграмм канал. Можно сделать вывод, что большинству клиентов удоб-

[1] *ПАО* «Россети Урал». URL: https://rosseti-ural.ru (дата обращения: 11.05.2023).

нее обращаться в компанию по традиционным каналам, которые как раз имеют максимальное количество нареканий и претензий со стороны потребителей. Опрос также подтвердил основные проблемы коммуникаций, выявленные в результате кабинетных исследований: невозможность добиться желаемого результата в течение длительного времени — 22,5 % респондентов; некомпетентность и халатное отношение сотрудников — 18,3 %, а также отсутствия ответа по телефону и в мессенджерах — 15,5 %. Не смогли найти форму обращения на главном сайте — 8,5 % респондентов и не были в курсе о сообществе ВКонтакте — 16,9 %.

Расчет индекса лояльности показал, что 66,2 % клиентов компании относятся к группе критиков и имеют негативный опыт взаимодействия с «Россети Урал», и только 21,13 % готовы рекомендовать компанию своим друзьям, коллегам, знакомым. Индекс NPS равен — 45,07 %, что говорит о критической ситуации с удовлетворенностью клиентов взаимодействием с компанией и необходимостью срочно предпринимать действия по ее улучшению. Уровень лояльности не различается в зависимости от региона и является результатом наличия в компании большого количества проблем, в том числе в коммуникационной политике.

С целью повышения эффективности коммуникаций и лояльности клиентов к компании «Россети Урал» предложен комплекс маркетинговых мероприятий.

1. Сделать навигацию по сайту более понятной и простой. Создать отдельный раздел, информирующий о том, какие каналы коммуникации и для каких целей лучше использовать, чтобы получить ответ максимально быстро и эффективно. Сократить до минимума использование специальной терминологии, либо давать пояснения и расшифровки, чтобы не вводить пользователей в заблуждение. Предоставить все ссылки на мессенджеры и чаты, чтобы клиентам не приходилось, переходя из вкладки во вкладку, самостоятельно искать информацию.

2. Проводить обучение и аттестацию сотрудников колл-центра, разработать систему KPI и мотивации, развивать корпоративную культуру.

3. Перераспределять поток клиентов на различные каналы коммуникаций путем усиленного информирования о данных каналах через раздел «обратная связь» на сайте компании или корпоративные соцсети.

4. С целью минимизации жалоб грамотно и доступно доносить до потребителей информацию о специфике деятельности компании через раздел «О компании», расположенный на сайте, а также через соцсети.

Предложенные меры помогут облегчить процесс коммуникации компании с потребителями и повысят качество обслуживания, что приведет к сокращению числа негативных отзывов и последующему увеличению лояльности.

А. А. Илюхин
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление миграционными процессами

Аннотация. Показано, что отток трудоспособного населения Российской Федерации за границу является острой социально-экономической проблемой, что приводит в первую очередь к дефициту работников с высокой квалификацией и попытке их замены с помощью трудовых мигрантов из соседних государств. Обосновано, что эта проблема может повлечь за собой появление некой напряженности в обществе, связанной со столкновением разных культур на территории нашей страны. Сделаны выводы, что управление миграционными потоками должно строиться на глубоком структурно-временном анализе этих процессов.

Ключевые слова: миграция населения; миграция трудовых ресурсов; управление миграционными потоками; статистика миграции; анализ миграции.

Миграция — переселение людей из одной части мира в другую, зачастую причиной этого является улучшение качества жизни. Существует несколько видов международной трудовой миграции, выделяемых по цели перемещения:

− постоянная миграция — осуществляется с целью остаться на долгий срок в стране пребывания;

− временно-постоянная миграция — преобладает в тех странах, где нет возможности остаться на долгое время;

− приграничная миграция — связана с необходимостью регулярного пересечения границы государств из-за места положения работы;

− наукоемкая миграция — связана с переселением для улучшения условий работы.

Проблема незаконной миграции является одним из факторов, порождающих преступность. Это влечет за собой такие последствия как межнациональные конфликты, рост транснациональной преступности, изменение демографической ситуации, развитие терроризма и коррупции. Различают три составляющие нелегальной миграции: въезд, пребывание, занятость.

Среди мигрантов можно выделить три группы: климатических мигрантов, беженцев и трудовых мигрантов. В 2020 г. пандемия COVID-19 повлияла на процессы миграции в России. Миграционный прирост был равен среднему уровню последних лет, но на 38 % ниже, чем за тот же период 2019 г. За первые три квартала 2020 г. он составил 81,7 тыс. чел., в четвертом квартале 2020 г. увеличился с 31,6 тыс. чел. (если за основу брать средние данные за 2016−2019 гг.) до 39,1 тыс. чел. (см. таблицу).

По данным таблицы можно отметить, что пандемия прямым образом повлияла на количество трудовых мигрантов. Так, в период с 2019 по 2020 г. количество разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства уменьшилось на 51 %. Причиной этому являлся

экономический кризис, из-за которого многие работодатели, прежде всего, сокращали количество работников — трудовых мигрантов.

Динамика статистических показателей миграции РФ за 2019–2021 гг.

Категория действий миграционной службы	2019	2020	2021
Оформлено разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства	126 789	62 686	93 031
Оформлено патентов иностранным гражданам и лицам без гражданства	1 767 254	1 132 593	2 221 826
Оформлено разрешений на временное проживание иностранным гражданам и лицам без гражданства	234 705	120 653	153 989

Примечание. Сост. по: *Федеральная* служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 25.04.2023).

Ситуация стабилизировалась к 2021 г. за счет активной прививочной кампании и адаптации общества. Так, за период 2020 и 2021 гг. количество выданных трудовых патентов увеличилось на 49 %, по сравнению с 2019 г. увеличилось на 25 %. Во многом это также произошло из-за того, что многие граждане РФ перешли на дистанционный формат работы. Работодатели прибегали к политике найма иностранных граждан и лиц без гражданства на вакансии в сфере услуг (доставка, кассиры в ресторанах быстрого питания). Так, почти 50 % приходится на выходцев из Таджикистана, Узбекистана и Казахстана. Примером влияния пандемии на выходцев из этих стран может служить статистика, собранная Международной организацией по миграции: потеряли работу 28 %, стали хуже питаться 9 %, у 2 % ухудшился доступ к медицине, ничего не изменилось у 28 %.

Таким образом, в России после сильного спада в 2019 г. за 2022 г. поступило 1 673 342 уведомления о заключении трудовых договоров с иностранными гражданами и лицами без гражданства, осуществляющими трудовую деятельность (в то время как за 2021 г. их было 1 330 650).

В 2016–2019 гг. количество иностранцев, временно проживающих в России в течение одного года, составляло от 9,2 до 11,5 млн чел., вначале 2020 г. тенденции совпали с 2014–2015 гг.

По состоянию на 1 декабря 2020 г. в России находилось 6,2 млн граждан стран СНГ (80 % от общего числа), что на 27 % меньше, чем на аналогичную дату 2019 г. В основном на территории нашей страны пребывали граждане Таджикистана и Узбекистана. Согласно оперативным данным за январь — декабрь 2021 г., в России миграционный прирост вырос в 4,5 раза по сравнению с аналогичными данными за 2020 г. и составил 430 тыс. чел., что частично компенсирует убыль населения на 41 % во время пандемии COVID-19.

По данным сайта МВД РФ, в таблице основных показателей миграционной ситуации в РФ за январь — декабрь 2021 г. видно, что количество мигрантов увеличилось, а также выросло количество тех, кто получил паспорт гражданина РФ на 18,27 % по сравнению с 2020 г. Следует отметить, что количество отказов во въезде лицам без гражданства в РФ снизилось на 7,43 % по сравнению с 2020 г.[1]

В 2021 г. в Россию на постоянное место жительства или долгосрочное пребывание из других стран прибыло 667,9 тыс. чел., что на 12 % больше, чем в 2020 г., но на 5 % меньше, чем в 2019 г. В 2021 г. количество лиц, выехавших из России в связи со сменой места жительства (пребывания), сократилось вдвое (до 238 тыс. чел.). На 2022 г. 4,16 млн иностранцев зарегистрировались в миграционном реестре по месту пребывания, в то время как 3,12 млн чел. (75 %) указали, что целью их прибытия была работа, тогда же было выдано 1 036 885 паспортов иностранным гражданам.

Обратный процесс — убытие населения из страны — это такой вид миграции, при котором человек покидает страну, гражданином которой он является, с целью дальнейшего трудоустройства в новом месте его проживания. У данного вида миграции огромное количество факторов. К ним можно отнести, например, экологические, бытовые, природно-климатические, социокультурные причины. Очевидно, что трудящихся привлекают развитые страны, а также страны с лояльной миграционной политикой. Поэтому большая часть трудовых мигрантов, в том числе и российских, выбирают территории Северной Америки и Европы. Существует международное регулирование данного вида миграции. Безусловно, этим занимаются компетентные органы, такие как ООН, МОТ и др.

Большая часть наших соотечественников обосновывается в странах Европы и США. Лидер по количеству принятых мигрантов из России — Германия [1]. Однако эмиграция в западные страны осложняется жесткой миграционной политикой, так как правительства на этих территориях ориентированы на сохранение собственных специалистов и осуществляют политику приоритетного права граждан на трудоустройство внутри страны.

Таким образом, трудовая миграция из России имеет ряд отличительных особенностей. Во-первых, наблюдается склонность молодых специалистов покинуть территорию страны. По данным ВЦИОМ в 2018 г. у 10 % населения России присутствовало желание переезда заграницу,

---

[1] *Министерство* внутренних дел Российской Федерации. URL: https://мвд.рф (дата обращения: 25.04.2023).

среди которых большинство составила молодежь от 18 до 25 лет. Почти треть из них хотят эмигрировать для получения диплома западного образца и для дальнейшего трудоустройства в другой стране. Во-вторых, стоит отметить феномен «утечки мозгов», в результате которого России наносится существенный экономический, культурный урон, затрагивается научная сфера и сфера инноваций. Стоит отметить, что в рассматриваемый период миграция трансформировалась из исключительно экономической в социально-экономическую, так как социальные факторы приобретают все большее значение.

В РФ реализуется программа привлечения квалифицированных кадров, однако миграция в Россию не компенсирует их отток из страны. Финансирование научных исследований и увеличение бюджетных ассигнований на развитие НИОКР до уровня развитых стран позволит квалифицированным специалистам быть увереннее в своем профессиональном будущем на Родине, а это, в свою очередь, создаст предпосылки для уменьшения миграционных процессов России[1].

В завершении необходимо отметить, что вопрос «утечки умов» считается одним из маркеров экономического и общественно-политического состояния страны. В управлении миграционными потоками существуют неразрешенные вопросы и проблемы, которые остро нуждаются в рассмотрении и принятии своевременных и эффективных решений для роста технического потенциала страны и национальной безопасности в целом [2]. В целом решение этих проблем возможно только на основе всестороннего экономико-статистического анализа.

Библиографический список

1. *Атнашев В. Р., Мирская А. А.* Формы и масштабы внешней трудовой миграции из РФ // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2020. № 2 (32). С. 48−55.

2. *Илюхин А. А., Куклина Л. Н., Пономарева С. И.* Формирование новой модели развития национальной и региональной экономики // Материалы III Всероссийского симпозиума по региональной экономике: сб. докл. (Екатеринбург, 29 сентября — 1 октября 2015 г.); отв. ред. А. И. Татаркин. Т. 1. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2015. С. 71−75.

[1] *ВЦИОМ.* URL: https://wciom.ru (дата обращения: 25.04.2023).

С. В. Илюхина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

CRM-система как инструмент стратегии управления бизнесом

Аннотация. Определено, что процессы глобализации побуждают компании обращать внимание на инновационные технологии и современные маркетинговые инструменты. В таких условиях CRM-системы становятся все более популярными в мире, что позволит компании оптимизировать управленческие и маркетинговые процессы и тем самым повысить свою конкурентоспособность на рынке. Показано, что высокий уровень взаимодействия и обслуживания клиентов является одним из ключевых факторов успеха и позволяет компании получить долгосрочное конкурентное преимущество и оптимизировать свой бизнес в целом.

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

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) — это тема, обсуждаемая, в основном, в областях информационных систем и управления маркетингом. Многие организации уже используют CRM-системы. Настоящее исследование направлено на то, чтобы внести свой вклад в эту дискуссию, опираясь на теорию динамических возможностей, чтобы разработать концептуальную модель для понимания развития инновационных возможностей за счет использования CRM. Экспертное сообщество подтверждает аргумент о том, что CRM стимулирует инновации благодаря динамическим возможностям. Фактически, определяя, улавливая и перенастраивая рыночные возможности и угрозы, CRM позволяет организациям генерировать инновации.

CRM-системы — это не просто технологические приложения, которые поддерживают операции, а скорее «кросс-функциональное, ориентированное на клиента, технологически интегрированное управление бизнес-процессами, которое максимизирует взаимоотношения и охватывает всю компанию» [1]. CRM-системы позволяют собирать, хранить и анализировать данные о клиентах, чтобы обеспечить всестороннее представление о клиентах организации и всех связанных с ними действиях [2].

Внедрение CRM-систем позволяет организациям развивать более прочные и долгосрочные отношения с клиентами, что может напрямую повлиять на инновационный потенциал организации. Анализ фокусируется на четырех аспектах деятельности или практики CRM: долгосрочное партнерство, обмен информацией, вовлечение клиентов и CRM на основе технологий.

Клиенты согласны с тем, что CRM-системы могут предоставить организации ряд преимуществ, но для достижения этих преимуществ организация должна изменить внутренние и внешние процессы, которые

касаются основных заинтересованных сторон. Партнерские отношения между организацией и ее клиентами могут быть улучшены с внедрением CRM-систем. С точки зрения клиентов, CRM-системы обладают способностью собирать и систематизировать информацию, которая может быть использована для создания истинной картины. CRM-системы также способны улучшить отношения между клиентом и организацией. Отзывы клиентов о продуктах и услугах становятся важным фактором, когда организации создают и выводят на рынок новые решения. CRM-системы позволяют должным образом обрабатывать эту обратную связь, одновременно повышая успех новых продуктов или услуг [3].

Важным является аспект наличия CRM-приложения для централизации информации о клиентах, продуктах, услугах и процессах. Наиболее интересной является «перенастройка ресурсов». Эта способность относится к интеграции существующих ресурсов для творческого формирования новых компетенций[1]. Одним из наиболее цитируемых организационных ресурсов, который страдает от перенастройки CRM, являются «процессы». Компании совершенствуют процессы, чтобы: обслуживать клиентов с большей гибкостью; повысить ценность процесса; совместить организационные процессы с программным обеспечением CRM; улучшить организационные возможности.

Второй наиболее часто упоминаемой способностью была «ориентация на рынок». Программное обеспечение CRM может позволить компаниям ориентироваться на рынок. Программное обеспечение CRM является важным инструментом для доступа к нужным клиентам через правильный канал связи, предлагая, например, новый продукт[2].

Выделяют также «возможности социальных сетей», что означает установление хороших отношений с партнерами по цепочке поставок на постоянной основе, чтобы получать полезную информацию о клиентах и конкурентах.

Таким образом, было выявлено, что динамические возможности являются важным связующим звеном для объяснения того, как методы CRM приводят к созданию инновационных возможностей. Фактически, конфигурация ресурсов, возможности социальных сетей и ориентация на рынок — это концепции, которые связывают методы CRM с инновационными возможностями. На основе контент-анализа каждого аспекта практики CRM и деятельности была выделена концептуальная модель для установления взаимосвязи между практикой CRM и инновационными возможностями с помощью динамических возможностей. Пред-

---

[1] *CRM-система* для автоматизации бизнес-процессов компании / OkoCRM. URL: https://okocrm.com (дата обращения: 25.02.2022).

[2] *Эволюция* CRM-систем / Habr. URL: https://habr.com/ru/company/regionsoft/blog/325946 (дата обращения: 25.02.2022).

лагаемая модель основана на следующем утверждении: практика CRM позволяет компаниям развивать динамические возможности, которые расширяют возможности инноваций.

Эта важная связь открывает новые возможности для будущих исследований, которые могут разработать модель измерения для проверки посреднической роли динамических возможностей CRM-практик и инновационных возможностей.

Следует отметить, что современная CRM направлена на изучение рынка и конкретных потребностей клиентов. Основываясь на этих знаниях, совершенствуются существующие продукты и услуги и разрабатываются новые, что позволяет добиться успеха в условиях жесткой конкуренции.

Внедрение корпоративной CRM-концепции позволяет пользователю получать исчерпывающую информацию о потребностях, привычках, вкусах и предпочтениях своих клиентов для разработки эффективной корпоративной стратегии, учитывающей все аспекты его деятельности: производство, маркетинг, продажи, сервис и т. д. На самом деле CRM нацелена на изучение рынка и конкретных потребностей клиентов.

Внедрение CRM-системы в компании при условии организации обработки и анализа информации, полученной из системы, предоставляет менеджерам новые инструменты взаимодействия с клиентами, что позволяет увеличить продажи за счет получения правильного представления о наиболее выгодных группах клиентов, мониторинга действий своих сотрудников и оценки эффективности их работы, развития существующего потенциала предприятия, создания единого коммуникационного пространства для сотрудников, способности быстро реагировать на изменения потребностей клиентов и рынка и т. д.

Были выяснены преимущества и недостатки CRM-системы в процессе ее внедрения предприятием, что позволяет обеспечивать требования прозрачности, планирования и управления. Эти возможности способны обеспечить автоматизацию основных и вспомогательных бизнес-процессов, которые сопровождаются подготовкой отчетов, выпиской документов и тому подобным.

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Илюхина С. В.* Влияние социальной инфраструктуры территории на формирование трудовых ресурсов // Дискуссия. 2015. № 7 (59). С. 37–44.

2. *Кучумов А. В., Тестина Я. С.* CRM-системы: история, сущность, классификация // Экономический вектор. 2022. № 1 (28). С. 41–46. DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-41-46.

3. *Проектирование* систем управления взаимоотношениями с клиентами / С. В. Илюхина, Л. В. Кортенко, Л. А. Сазанова и др.: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 215 с.

Л. М. Капустина, А. С. Миколенко
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Применение модели «Мултон» в бренд-менеджменте организации

Аннотация. В статье рассматривается концепция идентичности бренда, раскрыта сущность модели идентичности бренда «Мултон», предложенной российским производителем соков. Авторами модель «Мултон» применена в бренд-менеджменте масложирового комбината для продвижения бренда маргарина «Щедрое лето». Определены для «Щедрого лета» ключевые элементы модели: сущность бренда; эмоциональные преимущества; личность (характер) бренда; отличительная черта; целевая аудитория; конкурентная среда; представление потребителя; позиционирование. Установлено, что идентичность бренда является основным понятием бренд-менеджмента.

Ключевые слова: бренд; узнаваемость; модели идентичности бренда; «Щедрое лето».

С каждым годом растет количество зарегистрированных торговых марок, и потребители вынуждены выбирать все из большего количества брендов продукции одного вида. Так, по данным Роспатента в 2021 г. в России было зарегистрировано 70 860 товарных знаков, а на конец года действовало 760 162 регистраций[1]. Следовательно, в такой ситуации компаниям необходимо работать над идентичностью бренда, для того чтобы их товары были уникальными и узнаваемыми. Усиление конкуренции ведет к тому, что у потребителей размывается четкость восприятия брендов. В условиях перенасыщенности рынка неизбежно возникает ситуация недобросовестной конкуренции, что вводит в заблуждение потребителей. Стандартизация товаров и требования к их качеству существенно снижают различия между ними. В данных обстоятельствах необходимо вносить дополнительные различия и преимущества, которые будут выгодно отличать товар компании от его аналогов.

В научную лексику понятие идентичности бренда ввел Ж.-Н. Капферер, понимая под ней уникальную ценность бренда [4]. Д. Аакер развил концепцию идентичности бренда и акцентировал внимание на таком восприятии бренда потребителями, которое организация стремится довести до общественности [1]. В. Домнин объединил две точки зрения и включил в идентичность бренда «систему признаков и качеств бренда, обеспечивающую его идентификацию и дифференциацию; идеальное содержание бренда, то, как должен восприниматься и оцениваться бренд по замыслу его разработчиков или мнению его владельцев» [2, с. 14].

---

[1] *Роспатент:* Годовой отчет 2021. — URL: https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/otchet–2021–ru.pdf (дата обращения: 15.01.2023).

Авторами отмечается, что бренд-менеджмент нацелен на максимизацию активов бренда, его узнаваемости [3]. В научной литературе по бренд-менеджменту при разработке системы характерных особенностей бренда используют различные модели. Модель «Мултон» была предложена одноименной Санкт-Петербургской компанией, производящей соки и соксодержащие продукты. Модель идентичности бренда компании Мултон, ориентированная на рынок B2C, была разработана для нового бренда сока «Нико». Модель представлена в виде яблока, совмещает в себе идентичность бренда и его коммуникационную платформу. Модель «Мултон» сосредоточена на анализе как целевой аудитории, так и брендов-конкурентов. Элементы данной модели можно описать в виде четырех уровней [2]:

– ключевой элемент: сущность бренда, то, как он должен выглядеть;

– срединный уровень: эмоциональные преимущества, которые получает потребитель от взаимодействия с брендом; отличительная черта, которая отличает бренд от его конкурентов; личность (характер) марки — бренд наделяется человеческими характеристиками;

– внешний уровень: целевая аудитория; конкурентная среда; представление потребителя — связь эмоций и чувств потребителя с ценностным предложением бренда, заставляющая принимать решение о покупке; поддержка утверждение — доказательство обещаний бренда;

– формулировка позиционирования: та позиция, которую бренд стремится занять как на рынке, так и в сознании потребителя.

Можно заключить, что идентичность бренда является ключевым понятием бренд-менеджмента, которое отражает ценности, транслируемые потребителю, благодаря чему, бренд остается в сознании целевой аудитории и занимает конкурентные позиции на рынке.

Для построения модели и анализа идентичности бренда маргарина «Щедрое лето» используем следующие ключевые элементы, отраженные в модели: сущность бренда; эмоциональные преимущества; личность (характер) бренда; отличительная черта; целевая аудитория; конкурентная среда; представление потребителя; поддержка утверждений; позиционирование.

Сущность бренда — это отправная точка, ядро марки, которое включает в себя 2–3 слова. В брендбуке *сущность бренда* «Щедрое лето» описывается следующей фразой «Дом — полная чаша».

Что касается *эмоциональных преимуществ*, то, во-первых, бренд позволяет потребителю щедро дарить любовь и заботу своим близким и щедро получать теплоту в ответ. Во-вторых, бренд на эмоциональном уровне подкрепляет утверждение, что с «Щедрым летом» дом наполняется изобилием. В связи с этим можно утверждать, что бренд «Щедрое лето» относится к архетипу «Заботливый». Бренды такого архетипа

стремятся окружить теплом и вниманием, позволяют почувствовать себя защищенным, поддерживают несмотря ни на что.

Следовательно, *личность бренда* «Щедрое лето» можно описать так: уютный; дарящий теплоту и заботу; создающий атмосферу любви; любит, когда вся семья рядом; мягкий и щедрый; стремится помогать окружающим.

Отличительная черта бренда должна описывать ту черту, которая делает товар непохожим на конкурентов. У бренда «Щедрое лето» такой чертой является универсальность использования (выпечка, крем, дополнение к готовым блюдам, возможность намазать на хлеб) — подходит для ежедневной готовки.

Опишем *целевую аудиторию* «Щедрого лета». Бренд ориентирован на женщин в возрасте от 18−55 лет: семейное положение: замужем; доход: средний / ниже среднего; занятость: готова работать и учиться, для того чтобы обеспечить большой достаток в семье, ее идеал — изобильный дом «Полная чаша».

Следующий элемент в модели — *«конкурентная среда»*. В данном случае конкурентами «Щедрого лета» могут стать такие товары: маргарины массового ценового сегмента; спреды премиум сегмента; универсальные маргарины, которые можно использовать для приготовления любых блюд; продукция твердых жиров с разнообразными форматами пачек (например, 200 г, 500 г, 1 000 г); продукция, ориентированная на ту же целевую аудиторию.

«Представление потребителя» описывает потребительский инсайт, некая актуальная для него проблема. Бренд «Щедрое лето» адресует данные инсайты: мой дом — полная чаша только тогда, когда я наполняю его заботой и любовью; я хочу заботиться о своих близких и получать любовь в ответ; мне нужна настоящая палочка-выручалочка, которая даст возможность позаботиться о моей семье.

Элемент *«поддержка утверждений»* включает в себя основания, на основе которых потребитель будет доверять бренду, т. е. это доказательство обещаний. Бренд «Щедрое лето» через коммуникации транслирует следующие доказательства:

– коммуникация на упаковке: «Производитель № 1 в России». АО «Жировой комбинат» г. Екатеринбург занимает первое место по производству фасованного маргарина в Российской Федерации с 2007 г. по 2021 г. по данным Масложирового союза России;

– широкая линейка продуктов и упаковок, уникальные товарные позиции — stock keeping units (SKU), которые помогают сделать некоторые моменты особенными;

– всегда отличное качество: вся продукция «Щедрого лета» проходит строгий контроль качества на всех этапах производства;

– отменный вкус продуктов «Щедрого лета» и блюд, приготовленных из них: продукция бренда помогает реализовать любую задумку хозяйки и наполнить дом «полной чашей».

На основе описанных выше элементов можно сформулировать позиционирование «Щедрого лета» так: «Бренд «Щедрое лето» — спутник приятных и счастливых моментов семьи из поколения в поколение».

Важно отметить, что модель идентичности бренда «Мултон» графически изображена в виде яблока, чтобы через модель подкрепить восприятие с соком, так как именно яблочный сок — один из самых популярных. В связи с этим представим модель идентичности бренда «Щедрое лето» в виде пачки маргарина. Основа пачки, «фундамент», это позиционирование, которое является отправной точкой развития любого бренда. Фейс упаковки содержит ключевой элемент, сущность бренда, представленный в виде логотипа — солнца, а также включает в себя срединный уровень, состоящий из эмоциональных преимуществ, отличительной черты и описания личности бренда. Боковые грани пачки — это внешний уровень, состоящий из характеристик целевой аудитории, представлений потребителя, состояния конкурентной среды.

Исходя из результатов исследования потребителей можно сделать вывод о сильной идентичности бренда «Щедрое лето». Инсайты, которые адресуются целевой аудитории по модели, совпадают с реальным восприятием со стороны покупателей. Действительно, продукты бренда воспринимаются универсальными в использовании, дают возможность женщинам почувствовать себя отличными хозяйками. В связи с этим в дальнейших маркетинговых коммуникациях рекомендуется поддерживать это утверждение и делать упор на широкую линейку продуктов и упаковок.

В заключение отметим, что модель идентичности бренда — это инструмент, позволяющий сделать бренд более узнаваемым на рынке, через характеристики проработать нужное описание и позиционирование, чтобы товары бренда вызывали необходимые ассоциации и эмоции. Так, благодаря точному позиционированию, бренд четко и верно воспринимается потребителями: «Щедрое лето» — это настоящий друг для хозяйки и даже член семьи, который через свои продукты позволяет заботиться и дарить теплоту родным и близким.

Библиографический список

1. *Аакер Д.* Создание сильных брендов: пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова, 2013. 340 с.

2. *Домнин В. Н., Старов С. А.* Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2017. № 1. С. 5–32.

3. *Капустина Л. М., Миколенко А. С., Сысоева Т. Л.* Бренд-менеджмент на рынке продовольственных товаров // Вестник Академии знаний. 2022. № 53 (6). С. 421–424.

4. *Капферер Ж.-Н.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2007. 448 с.

Д. А. Карх, В. Н. Аббазова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Меры поддержки местных товаропроизводителей в сфере торговой деятельности

Аннотация. Для экономики региона ключевой остается проблема реализации продукции местных производителей, в частности малых производителей сельскохозяйственной продукции и производителей пищевой продукции. В статье рассмотрены особенности механизма реализации проекта «Фермерский островок».

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; поддержка МСП; «Фермерский островок»; торговые сети; торговля; потребительский рынок.

Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства способствует повышению уровню занятости населения региона, улучшению качества жизни населения и поддержанию уровня конкуренции на потребительском рынке.

Согласно Прогнозу социально-экономического развития РФ на период до 2036 г.[1], состояние внутреннего рынка будет определяться развитием экономики РФ в условиях перехода на инновационный путь развития, внедрения инноваций, новых технологий и форматов взаимодействия стейкхолдеров.

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г.[2] в качестве одной из основных проблем пространственного развития выделен низкий уровень предпринимательской активности в большинстве малых и средних городов, на сельских территориях за пределами крупных городских агломераций.

Содействие развитию малого и среднего предпринимательства, в первую очередь в производственной и научно-технологической сферах, способствует достижению целей обеспечения экономической бе-

---

[1] *Прогноз* социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 г. (разработан Минэкономразвития России).

[2] *Стратегия* пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г. (с изм. на 30 сентября 2022 г.).

зопасности, устойчивому росту реального сектора экономики не только отдельных регионов, но и страны в целом.

Механизм реализации государственной политики в области содействия развитию малого и среднего предпринимательства представляет собой возможность получения различных мер поддержки (финансовые, имущественные, информационно-консультационные), а также формирование комфортных условий для старта и ведения бизнеса, оказания прямой поддержки субъектам предпринимательства, создание единой цифровой среды, в рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»[1].

Для экономики региона ключевой остается проблема реализации продукции местных производителей, в частности малых производителей сельскохозяйственной продукции и производителей пищевой продукции, которым в условиях относительно небольшого объема производства практически невозможно представить свою продукцию на полках крупных торговых сетей, что создает трудности для сбыта и дальнейшего развития. Одним из эффективных способов оказания поддержки данной категории производителей является реализация проекта Корпорации МСП «Фермерский островок»[2], позволяющий малым производителям расширить каналы сбыта продукции, реализовывать продукцию, производимую в ограниченных объемах и, как правило, с короткими сроками реализации, и увеличить продажи в партнерстве с крупными федеральными торговыми сетями («Магнит», «Пятерочка», «Перекресток»). В настоящее время организовано 42 «Фермерских островка» в 23 регионах РФ.

«Фермерский островок» представляет собой торговую точку внутри крупного магазина торговой сети (в формате «shop-in-shop» или «магазин внутри магазина»), размещенную на площади от 15 до 30 м^2 и реализующую продукцию узкого ассортимента, обычно 1−2 родственные группы товаров. Создание и функционирование торговой точки основано на модели кооператива, что позволяет объединить несколько местных производителей, не создавая при этом внутреннюю конкуренцию.

Для участия в проекте «Фермерский островок» местным производителям достаточно подать заявку через цифровую платформу МСП.РФ (рис. 1).

---

[1] *Министерство* экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru (дата обращения: 25.04.2023); *Национальный* проект «Малое и среднее предпринимательство». URL: https://национальныепроекты.рф/projects/msp (дата обращения: 25.04.2023).

[2] *Поддержка* малого и среднего предпринимательства (МСП), помощь предпринимателям. URL: https://corpmsp.ru (дата обращения: 25.04.2023).

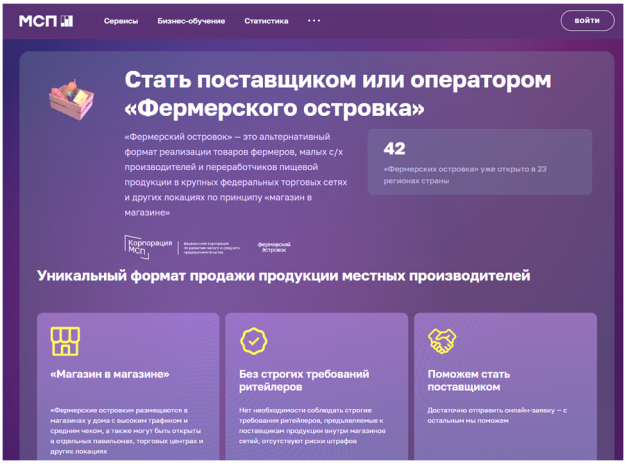


Рис. 1. Интерфейс цифровой платформы МСП.РФ[1]

Рис. 2. Реализованные дизайн-проекты «Фермерских островков»[2]

[1] *Цифровая* платформа МСП — сервисы для бизнеса. URL: https://мсп.рф (дата обращения: 25.04.2023).

[2] Там же.

В ходе обработки поданной заявки организаторы уточняют формат участия в проекте (поставщик продукции или оператор, который впоследствии будет заключать договор с торговой сетью на размещение торговой точки, также оператор получает поддержку по подбору площадки для размещения «островка» в регионе, поставщиков, получению кредита на специальных условиях). Преимуществом данного проекта является упрощенная схема работы. Для получения возможности реализации продукции производителю необходимо иметь сертификат на свою продукцию и сопроводительные документы на нее для оператора.

При комплексном информационно-консультационном сопровождении, которое оказывает Корпорация МСП, участники проекта получают готовый дизайн-проект для оформления арендованной площади. Примеры стилевого оформления «фермерского островка» представлены на рис. 2.

Количество функционирующих торговых точек на площадях крупных торговых сетей позволяет снизить логистические затраты на единицу реализуемой продукции и увеличить объемы продаж местных производителей, способствует продвижению продукции на региональном рынке, а также позволяет повысить ее узнаваемость, увеличить покупательский трафик торговой сети.

Реализация проекта «Фермерский островок» позволит повысить уровень конкурентоспособности отечественных сельскохозяйственных товаропроизводителей, способствует решению вопросов импортозамещения и обеспечения продовольственной безопасности регионов страны, удовлетворению индивидуальных потребностей потребителя.

Д. А. Карх, С. Х. Калимуллин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Актуальные проблемы развития менеджмента и предпринимательства в сфере торговли

Аннотация. В статье рассмотрена специфика предпринимательства российских предприятий в сфере торговли мебелью и товарами для дома в условиях экономических кризисов, изменения рыночных условий. Выявлены особенности деятельности компании Hoff.

Ключевые слова: менеджмент; предпринимательство; компания Hoff; бизнес-модель.

Современный бизнес связан с множеством вызовов и проблем, которые в свою очередь связаны с устойчивостью и развитием предприятия в долгосрочной перспективе.

Решение данных проблем зависит от конкретных условий и характеристик бизнеса, но в целом, общая стратегия должна включать в себя продолжительную работу по поиску инновационных и эффективных решений, которые помогут бизнесу адаптироваться к быстро меняющемуся миру и оставаться устойчивым в долгосрочной перспективе.

Современные проблемы развития менеджмента и предпринимательства в решении задач обеспечения всесторонней устойчивости бизнеса обычно связаны с изменчивым экономическим окружением и быстро меняющимися технологиями. Рассмотрим основные проблемы в этой области и варианты их решения на примере торговой компании Hoff.

Компания Hoff — это крупнейший в России розничный продавец мебели и товаров для дома, представленный сетью гипермаркетов. На сегодняшний день мебельная торговая сеть Hoff насчитывает 61 магазин. В компании работают более 6 400 сотрудников, общая площадь гипермаркетов сети составляет более 380 000 м^2. Гипермаркеты Hoff ежегодно посещают более 17 млн чел., а посещаемость сайта и мобильного приложения Hoff составляет 113 млн посетителей в год[1]. Компания имеет два распределительных центра. Один работает в формате мебельного распределительного центра. Второй накапливает кросс-док от локальных поставщиков и централизовано отправляет в регионы.

Важно отметить, что эффективность управления розничными продажами определяется скоростью реагирования компанией на возникающие проблемы и степенью рациональности принимаемых управленческих решений[2].

Перейдем к некоторым основным проблемам в области развития менеджмента в настоящее время.

1. Устойчивость бизнеса на фоне внешних факторов. Предприятия сталкиваются с множеством опасностей, которые могут негативно сказаться на их бизнесе, включая экономические кризисы, изменение рыночных условий или изменение законодательства. Успешный менеджмент должен быть готов к таким изменениям и иметь планы на случай кризиса.

Так, пандемия ускорила трансформацию компании Hoff, которая началась еще раньше. Офлайн-ритейлер, развивавший онлайн-продажи, превратился в онлайн-ритейлера, развивающего офлайн[3].

---

[1] *Hoff:* гипермаркет мебели и товаров для дома, интернет-магазин мебели. URL: https://hoff.ru (дата обращения: 20.05.2023).

[2] *Катасонова С. Д., Научный Р.* Инструменты эффективного управления деятельностью организаций розничной торговли // Теория и практика экономики и предпринимательства: труды XIX Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь — Гурзуф, 14−16 апреля 2022 г.). Симферополь: КФУ, 2022. С. 173−175.

[3] *Нельзя* всю инфляцию перекладывать в цены. URL: https://www.vedomosti.ru (дата обращения: 24.05.2023).

2. Проблемы, связанные с технологическим развитием. Быстрое технологическое развитие может привести к тому, что старые модели бизнеса становятся устаревшими, а конкуренция усиливается. Предприниматели должны быть готовы к внедрению новых технологий и изменениям в своих бизнес-моделях.

Например, компания Hoff развивает омниканальную бизнес-модель, которая позволяет потребителю совершать покупки в розничных магазинах, на сайте, в мобильном приложении и по телефону[1]. Это означает, что грань между offline и online — взаимодействием с покупателем отсутствует, и покупатель может начать выбор товара в одном формате, а завершить покупку в другом.

3. Недостаток квалифицированных кадров. Поиск квалифицированного персонала может быть сложной задачей, особенно в отраслях, связанных с технологиями. Успешный менеджмент должен быть готов к тому, что имеющиеся кадры не всегда будут готовы справиться с новыми задачами.

В 2020 г. к началу локдауна у компании Hoff остался фактически один канал продаж — онлайн[2]. Все ресурсы, в том числе трудовые были направлены на развитие и совершенствование этого канала продаж. Были разработаны новые технологии продаж, видеоконсультации, продавцы розничных магазинов стали работать консультантами интернет-магазина. Благодаря этому из локдауна компания Hoff вышла компанией, для которой полный приоритет — это онлайн. Пандемия дала компании некий подъем, рывок.

Также компания применяет следующие методы: программа стажировки, обучение и развитие персонала, открытие собственных учебных центров, внедрение новых технологий и др.

4. Использование ресурсов более эффективно. Конкуренция среди предприятий настолько жестка, что даже небольшое улучшение эффективности может означать разрыв между успехом и неудачей. Менеджмент должен быть готов принимать решения по использованию ресурсов более эффективно и экономно.

Так, например, компания Hoff еще в 2014 г. выбрала стратегию сотрудничества с российскими поставщиками мебели. «Эта стратегия была обусловлена несколькими причинами. Поставки из России более эффективны с точки зрения логистики и сроков: транспортные расходы ниже и сроки доставки короче. Многие поставщики сейчас отправляют свою продукцию сразу на наши региональные склады, минуя централь-

---

[1] *Hoff:* гипермаркет мебели и товаров для дома, интернет-магазин мебели. URL: https://hoff.ru (дата обращения: 20.05.2023).

[2] *Нельзя* всю инфляцию перекладывать в цены. URL: https://www.vedomosti.ru (дата обращения: 24.05.2023).

ный. Это снижает издержки: позволяет и нам, и поставщикам быть эффективнее. Особенно если речь идет о крупногабаритной мебели, в стоимости которой отражаются существенные логистические расходы» — сказал управляющий директор Hoff Максим Генке[1].

5. Расширение бизнеса и масштабирование. Для создания успешного бизнеса необходимо понимание, как его масштабировать. Успешный менеджмент должен иметь планы на расширение бизнеса, например, путем объединения с другими предприятиями или выходом на международный рынок.

Начиная в 2009 г. с одного магазина в Москве по франшизе Kika, к 2023 г. компания Hoff представлена 61 магазином в 25 городах России в следующих форматах:

– Hoff гипермаркет, универсальный магазин формата «Все в одном месте», общей площадью 8 000–10 000 м^2 (торговая не менее 7 000 м^2);

– HoffMidi — уменьшенный формат гипермаркета Hoff (мебель и товары для дома), общей площадью 4 000–5 000 м^2 (торговая не менее 3 000 м^2);

– HoffMini — уменьшенный формат гипермаркета Hoff (мебель), общей площадью 2 000 м^2 (торговая не менее 1 500 м^2);

– HoffHome — уменьшенный формат гипермаркета Hoff (товары для дома), площадью 1 500–2 000 м^2.

– HoffSmart — формат шоу-рума, ориентированный на мебель площадью 300–350 м^2.

6. Экономическая устойчивость. Успешный менеджмент должен создать финансовые запасы, чтобы справиться с кризисными ситуациями. Он также должен использовать различные методы для увеличения доходов, уменьшения расходов и оптимизации процессов производства.

По словам сооснователя Hoff Михаила Кучмента «2014 год для нас был важный, он сделал нашу модель более эффективной. Мы снизили долю импорта мебели с 40 до 10 %, локализовав значительную часть ассортимента. Мы смогли удержать цены, несмотря огромное колебание курса. Мы получили много новых покупателей. Пандемия оказала в чем-то похожий эффект. Важно, что мы не просто выросли в онлайне весной 2020 г. в 3 раза, — важно, что мы смогли сохранить где-то 50–60 % от общих продаж, несмотря на закрытые магазины»[2].

7. Экологическая устойчивость. Любой бизнес должен задумываться о заботе об окружающей среде. Успешный менеджмент должен знать, как уменьшить отрицательное влияние своей деятельности на

---

[1] *Как* сеть Hoff выстроила работу с российскими поставщиками / RETAIL.RU. URL: https://www.retail.ru (дата обращения: 20.05.2023).

[2] *Нельзя* всю инфляцию перекладывать в цены. URL: https://www.vedomosti.ru (дата обращения: 24.05.2023).

окружающую среду и готов по-настоящему заботиться о ценности экологической устойчивости. Так благотворительный фонд сети гипермаркетов Hoff запустил всероссийский экологический проект. «В современном мире вопросы экологии как никогда актуальны, и мы решили продолжить тему домашнего уюта и тепла в сфере экологии и заботе о природе. Так родилась идея создания скворечников» — говорит Мамаева Ирина, Генеральный директор благотворительного фонда «Хофф»[1].

Таким образом можно сделать вывод, что эффективный менеджмент и предпринимательство, включая устойчивость бизнеса, может быть вызвано только дальнейшим активным решением названных выше проблем. Важно не только предвидеть эти проблемы, но и быстро на них реагировать.

О. В. Комарова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Предпринимательство как система ценностей в условиях трансформации парадигмы экономического развития общества

Аннотация. В условиях кризиса неолиберальной модели ключевым фактором развития экономики является формирование системы предпринимательских ценностей, их соответствие целям развития национальной экономики. В статье рассматривается система формирования предпринимательских ценностей и направления ее развития.

Ключевые слова: предпринимательство; предприимчивость; предпринимательская этика; ценности; предпринимательская деятельность.

Современный этап развития экономических отношений, геополитические факторы актуализировали проблему формирования российской экономической парадигмы: оставаться в поле неолиберальной концепции развития или ориентироваться на политэкономические концепции. Следует отметить, что этот дискурс не одномоментен и давно присутствует в системе экономических наук, но в последнее время все больше усиливается. В контексте поиска новой экономической парадигмы исследование о месте и роли предпринимателя в экономической системе является весьма актуальным.

В современную российскую экономическую науку понятие предпринимательство привнесено с позиций западной экономической мысли. Традиционно становление и развитие предпринимательства рассматри-

[1] *Благотворительный* фонд сети гипермаркетов Hoff запустил всероссийский экологический проект / RETAIL.RU. URL: https://www.retail.ru (дата обращения: 20.05.2023).

вается на основе экономического интереса, рисковой деятельности и частной собственности. При этом часто утверждается, что предпринимательство является движущей силой экономического развития. Однако, стоит отметить, что все большее использование данной теории вызывает некоторые вопросы.

Во-первых, это проблема формирования необходимого уровня предпринимательства и предпринимательской активности в национальной экономике. В ряде исследований констатируется низкий уровень развития предпринимательства в РФ по сравнению с развитыми странами Запада, а также отмечается необходимость развития системы государственной поддержки бизнеса и реструктуризации экономики. Попытки различными способами увеличить предпринимательский сектор в экономике оказываются безуспешными — не меняется ни структура бизнеса, ни его роль в экономике [6, с. 15]. Исследования показывают, что такое положение российского предпринимательства обусловлено не только экономическими, но и ценностными противоречиями между западной либеральной и российской системой.

Во-вторых, ряд исследований [5] показывает, что либеральная модель развития предпринимательства является не единственной — наблюдается развитие исламской модели бизнеса, китайской модели бизнеса, латиноамериканской модели бизнеса, что в свою очередь актуализирует проблему осмысления роли предпринимательства в национальной экономике.

В китайской модели предпринимательство рассматривается как системообразующий элемент китайской экономики, предпринимательская деятельность ориентирована на стратегию развития экономики и общества с приоритетом социальных целей функционирования над экономическими. Особенностью модели является ориентация на встраивание малого и среднего бизнеса Китая в глобальные цепочки создания стоимости [1].

В латиноамериканской модели, основанной на развитии либеральных ценностей, предпринимательство рассматривается как механизм, обеспечивающий экспорт прежде всего ресурсов в глобальных цепочках, т. е. можно говорить о недостаточном формировании национальной модели предпринимательства [8].

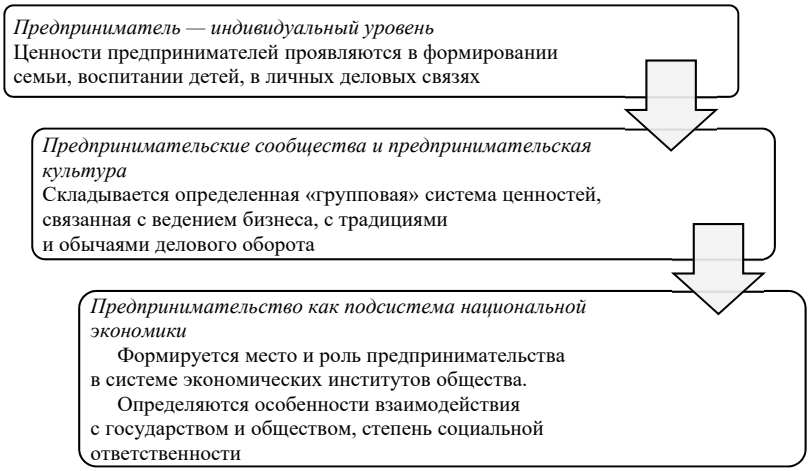
В исламской модели предпринимательство основано на религиозной этике, что определяет наличие запретных видов деятельности и способов получения выгоды, а также ориентацию предпринимательских структур на систему партнерских отношений и социальных обязательств. В формировании механизма развития исламского предпринимательства государство должно играть ключевую и центральную роль [7].

Таким образом, развитие предпринимательства в разных экономиках сопряжено с особенностями институциональной структуры обще-

ства, иерархией ценностей и формированием целеполагания в экономической системе.

В-третьих, исследования развития российского дореволюционного предпринимательства и делового мира [2]. Данные исследования обращают внимание на специфику российского предпринимательства и развитие таких его черт как меценатство, благотворительность, приверженность национальным идеям и стратегии, опора на собственные силы и поддержание самобытности.

Принципиальная модель формирования системы предпринимательских ценностей отражена на рисунке, который показывает взаимосвязь личностного (индивидуального) уровня предпринимательства и системных свойств предпринимательства в целом.



Взаимосвязь уровней предпринимательских ценностей в экономике

Индивидуальный уровень предпринимательской деятельности базируется на общих ценностях народа. Традиционно характерной чертой предпринимательства является предприимчивость. Однако, предприимчивость, как отмечает Е. А. Лапа, следует рассматривать не как ловкачество и способность обеспечить прибыльность дела, а как «свойство человеческой личности, включающее активность, самостоятельность, настойчивость, целеустремленность, ориентированность на инициативность и результат, … способность к действиям» [3, с. 72]. В этой связи становится важным какие ценности закладываются в семье, школе, каково отношение общества предпринимательству в целом: «национальная культура служит основой, на ценностях и обычаях которой развиваются доминирующие этические нормы в компаниях» [4, с. 91].

Второй уровень ценностей предпринимательства обусловлен системой специфических ценностей, свойственных определенной группе. Такую систему ценностей как правило образует институциональные рамки ведения бизнеса, традиции делового оборота.

К системе ценностей предпринимательства как подсистемы национальной экономики можно отнести систему взаимодействия бизнеса и власти и связанную с ней модель целеполагания. Опора на деньги как высший смысл ценность, формирует исключительно систему прибыльных трансакций, исключая такие ценности как справедливость, сострадание, приоритет национального над глобальным и т. д. Именно поэтому ключевым моментом в развитии современного предпринимательства является формирование национальных ценностей бизнеса, его ориентацию на развитие российской территории и формирование российской культуры. Существенную роль в определении системы ценностей играют развитие и поддержание национальных традиций и обычаев, культуры, этики и религии, особенности развития России как многонационального государства.

Указанные ключевые моменты анализа предпринимательства как системы, основанной на ценностях общества, обращают внимание на необходимость согласования, соотнесения в экономической парадигме развития общества системы предпринимательских ценностей, целей общества и методов их достижения.

Библиографический список

1. *Калашников Д. Б.* Роль зарубежных малых и средних предприятий Китая в модернизации национальной экономики // Вестник МГИМО-Университета. 2021. Т. 14, № 1. С. 174−196. DOI: https://doi.org/10.24833/2071-8160-2021-1-76-174-196.

2. *Кружкова Т. И., Комарова О. В.* Деловой мир как социокультурный и социально-экономический феномен // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. 2011. Т. 17, № 3. С. 383−387.

3. *Лапа Е. А.* Генезис понятия «предпринимательская деятельность» // Вестник Забайкальского государственного университета. 2010. № 4. С. 69−73.

4. *Минервин И. Г.* Культура и этика в экономике: социокультурные факторы экономического роста. М.: ИНИОН, 2011. 244 с.

5. *Мошиашвили М. М.* Экономические архетипы или почему экономики устроены по-разному: методический конспект по теоретической части факультативного курса «Создание точек роста в пострентной экономике: отраслевые, социальные и личностные стратегии». М.: НИУ ВШЭ, 2020. 466 с.

6. *Развитие* малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта / М. П. Антонова, В. А. Баринова, В. В. Громов и др. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 88 с.

7. *Юзеф Х. А.* Финансовый механизм развития исламского бизнеса в Российской Федерации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12, № 1. С. 56–70. DOI: https://doi.org/10.18184/2079-4665.2021.12.1.56-70.

8. *Яковлев П. П.* Латиноамериканские модели участия в глобализации: региональные черты и страновые особенности // Россия и современный мир. 2020. № 2 (107). С. 135–157. DOI: 10.31249/rsm/2020.02.08.

М. А. Комбаров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Территории опережающего социально-экономического развития как способ поддержки предпринимательства

Аннотация. Благоприятный предпринимательский климат служит залогом успешного развития любой экономической системы. В статье на примере городского округа Краснотурьинск показано, как улучшение данного климата в публично-правовом образовании укрепляет его экономическое положение.

Ключевые слова: предпринимательство; ТОСЭР «Краснотурьинск»; резидент; налоговые преференции; городской округ Краснотурьинск; экономическое положение.

В 1755 г. было издано произведение ирландско-французского экономиста Р. Кантильона под названием «Essai sur la Nature du Commerce en Général». Это произведение стало первым научным трудом, затронувшим проблему предпринимательства. Предпринимателем данный ученый обозначил «лицо, которое платит определенную цену за продукт и перепродает его по неопределенной цене, принимая решения о получении и использовании ресурсов и признавая возможные риски» [4]. Впоследствии данная проблема обрела популярность в научных кругах. К числу современных исследователей, принимающих ее во внимание, относятся, например, В. А. Баринова, С. П. Земцов, Ю. В. Царёва, А. В. Полбин, А. В. Шумилов, Е. А. Заздравных и др. Так, В. А. Бариновой, С. П. Земцовым и Ю. В. Царёвой анализировалось влияние ряда факторов на предпринимательскую активность в регионах России. Результаты проведенных ими процедур показали, что зависит эта активность в том или ином регионе от таких его параметров, как состояние инвестиционного климата, доступность банковских услуг, качество человеческого капитала, рыночный потенциал и уровень преступности в сфере экономики [1]. А. В. Полбин и А. В. Шумилов провели обзор зарубежной литературы, затрагивающей проблему предпринимательства. Обобщая рассмотренные точки зрения на данную проблему, уче-

ные констатировали, что предпринимательская деятельность выступает одним из наиболее важных элементов современной экономической системы, являясь источником инноваций, занятости и экономического роста, после чего заявили о важности предпринимательства для развития российской экономики. Также А. В. Полбин и А. В. Шумилов пришли к выводу о том, что некоторые зарубежные исследователи считают триггером развития предпринимательства высокий уровень доходов населения, а способом его поддержки — снижение налогов [3]. Эффективность этого способа на примере России была доказана Е. А. Заздравных [2].

Одним из инструментов снижения налогов для предпринимателей, являющихся популярными в российской практике, выступает создание территорий опережающего социально-экономического развития (далее — ТОСЭР). Эти территории представляют собой экономические зоны, расположенные в границах одного субъекта РФ, как правило, в пределах одного муниципального образования, создаваемые в целях обеспечения его ускоренного социально-экономического развития, достигаемого за счет особого правового режима осуществления предпринимательской и иной деятельности. Заключается этот особый правовой режим в предоставлении резидентам на определенный период времени или бессрочно льгот по налогу на прибыль организаций, по налогу на добычу полезных ископаемых, по земельному налогу, по страховым взносам и других налоговых и иных преференций.

Идея создания в нашей стране ТОСЭР была высказана Президентом, В. В. Путиным, в ходе Послания Федеральному Собранию, состоявшемуся 12 декабря 2013 г., а спустя 1,5 года воплощена в жизнь. Несмотря на то, что в своей речи глава государства подчеркнул необходимость создания ТОСЭР в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, сегодня они также встречаются и во многих других российских регионах. Это свидетельствует о состоятельности идеи. Решение о создании той или иной ТОСЭР принимается Правительством нашей страны. Оно же разрабатывает перечень видов экономической деятельности, которыми должны заниматься ее резиденты.

ТОСЭР за пределами Восточной Сибири и Дальнего Востока, создаются, как правило, на территориях муниципальных образований, административным центром которых выступает закрытое административно-территориальное образование либо моногород. Так, в Свердловской области в настоящее время имеются четыре ТОСЭР: ТОСЭР «Краснотурьинск», ТОСЭР «Новоуральск», ТОСЭР «Лесной» и ТОСЭР «Верхняя Тура». В настоящем исследовании будет рассмотрена ТОСЭР «Краснотурьинск».

Предпосылкой создания данной ТОСЭР послужил тот факт, что одноименный городской округ, занимая выгодное географическое положение, а следовательно, являясь перспективным с экономической точки зрения муниципальным образованием, вошел в категорию монопрофильных муниципальных образований с наиболее сложным социально-экономическим положением. Создана она была в сентябре 2016 г. Постановлением Правительства РФ от 19 сентября 2016 г. № 942 и стала первой ТОСЭР в Уральском федеральном округе. В соответствии с этим актом, ее резиденты вправе осуществлять виды экономической деятельности, включенные в ОКВЭД 01, 07 (за исключением 07.10.1), 08, 10, 11.07, 13−18, 20, 21 (за исключением производства лекарственных средств и материалов, применяемых в ветеринарии), 22, 23, 24 (за исключением 24.42), 25−33, 38, 55, 56, 58−60, 62, 72, 86−88 и 93. Получение той или иной компанией статуса резидента ТОСЭР «Краснотурьинск» освобождает ее от уплаты земельного налога на весь период сохранения этого статуса, от уплаты налога на имущество организаций в течение первых пяти лет нахождения его на балансе, а также предоставляет возможность уплачивать налог на прибыль организаций по ставке 5 % в течение первых пяти лет начиная с года, по итогам которого была получена первая прибыль, и по ставке 12 % на протяжении следующих пяти лет и использовать при исчислении НДПИ коэффициенты, указанные в п. 5 ст. 342.3 НК РФ. Помимо этого, компании, получившие указанный статус в течение первых трех лет существования данной ТОСЭР, уплачивают страховые взносы во внебюджетные фонды по ставке 7,6 % в соответствии со ст. 427 НК РФ.

В настоящее время резидентами ТОСЭР «Краснотурьинск» являются восемь организаций:

− ООО «Богословский кабельный завод», производящее кабельно-проводниковую продукцию;

− ООО «ЛесКом Развитие», занимающееся деревообработкой;

− ООО «Компания «УтильМастер», осуществляющее обработку вторичного неметаллического сырья;

− ООО «Краснотурьинск-Полиметалл», основным видом деятельности которого выступает добыча руд и песков драгоценных металлов;

− ООО «Ротор», осуществляющее восстановление и модернизацию газотурбинных двигателей;

− ООО «Химколор», изготавливающее красители и пигменты;

− ООО «ЮЗП», добывающее руды и пески драгоценных металлов;

− ООО «Валенторский медный карьер», добывающее руды прочих цветных металлов.

Рассматривая имеющийся по состоянию на сегодняшний день эффект от создания ТОСЭР «Краснотурьинск», необходимо отметить, что в результате реализации этого проекта в одноименный городской округ было привлечено более 24 млрд р. инвестиций, а предоставленные вышеперечисленным компаниям налоговые преференции позволили им создать на его территории более 3 600 рабочих мест[1]. Все это существенно улучшило экономическую ситуацию в данном муниципальном образовании (см. таблицу).

Некоторые экономические показатели городского округа Краснотурьинск за 2015–2022 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Численность населения, тыс. чел.	63 148	63 181	62 602	62 079	61 569	61 161	60 685	60 316
Естественный прирост (убыль) населения, чел.	−53	−262	−259	−304	−381	−459	−620	−520
Миграционный прирост (убыль) населения, чел.	−494	−306	−264	−206	−27	−14	239	191
Уровень безработицы, %	2,39	2,22	1,92	1,78	1,45	3,47	1,58	1,29
Среднемесячная заработная плата, р.	31 398	33 518	35 085	37 690	40 764	43 672	49 251	57 504
Объем инвестиций в основной капитал: млрд р.	2,0	3,8	4,1	3,9	4,4	5,4	9,1	13,3
% к предыдущему году	117,65	190,00	107,89	95,12	112,82	122,73	168,52	146,15

Примечание. Сост. по: *Официальный* сайт Администрации городского округа Краснотурьинск. URL: http://краснотурьинск-адм.рф (дата обращения: 03.05.2023).

Как видно из таблицы, создание ТОСЭР «Краснотурьинск» не позволило искоренить наблюдавшуюся в данном муниципальном образовании на момент наступления указанного события негативную тенденцию, заключавшуюся в снижении численности населения. Однако в 2021 и 2022 гг. эта тенденция имела место только под влиянием достаточно крупной естественной убыли населения, так как сальдо миграции, взяв курс на улучшение в 2016 г., по итогам указанных двух лет достигало положительных значений. Следовательно, после создания исследуемой ТОСЭР городской округ Краснотурьинск стал более привлекательным

[1] *Официальный* сайт Администрации городского округа Краснотурьинск. URL: http://краснотурьинск-адм.рф (дата обращения: 03.05.2023).

для проживания. К другим позитивным изменениям экономической ситуации данного округа, которые отчетливо прослеживаются из приведенной таблицы, относятся снижение уровня безработицы, увеличение размера среднемесячной заработной платы и улучшение состояния инвестиционного климата. Рассматривая последнее из только что перечисленных обстоятельств более детально, следует подчеркнуть, что небольшая отрицательная динамика объема инвестиций в основной капитал, имевшая место по итогам 2018 г., связана с завершением капитальных вложений в строительство инфраструктуры индустриального парка «Богословский».

Подобное положение дел свидетельствует о том, что создание ТОСЭР является достаточно эффективным способом поддержки предпринимательства и позволяет констатировать необходимость дальнейшего развития данного института в России, в том числе, и в Свердловской области. В частности, представляется целесообразным в настоящее время наделить таким статусом остальные ее монопрофильные муниципальные образования с наиболее сложным социально-экономическим положением, а именно, Волчанский городской округ, городской округ Первоуральск, Североуральский городской округ и городской округ Карпинск, а по истечении срока, на который созданы ныне существующие в данном регионе ТОСЭР — монопрофильные муниципальные образования, в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения и которые не обладают этим статусом сегодня, т. е. Асбестовский городской округ, городской округ Красноуральск, городской округ Каменск-Уральский, Качканарский городской округ и городской округ Верхняя Пышма.

Библиографический список

1. *Баринова В. А., Земцов С. П., Царева Ю. В.* Предпринимательство и институты: есть ли связь на региональном уровне в России? // Вопросы экономики. 2018. № 6. С. 92−116.

2. *Заздравных Е. А.* Последствия роста фискальной нагрузки для предпринимательства: оценка методом «разность разностей» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 4. С. 579−600.

3. *Полбин А. В., Шумилов А. В.* Предпринимательство, накопление богатства и ограничения заимствования: опыт зарубежных исследований // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 3. С. 313−334.

4. *Cantillon R.* Essai sur la Nature du Commerce en Général. Traduit de l’anglois. Londres: Chez Fletcher Gyles, 1755. 427 p.

Е. И. Коровина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Актуальные вопросы государственной поддержки для устойчивого развития предприятий в условиях санкций

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы участия государства в деятельности предприятий в условиях санкций, когда российские производители оказались отрезанными от западных технологий и не имеют возможности закупать комплектующие за рубежом, а отечественный рынок не готов сразу заменить ушедших поставщиков.

Ключевые слова: санкции; импортозамещение; создание компонентной базы.

Важную роль в развитии компаний в условиях международной конкуренции играет политика государства. В последнее десятилетие этот вопрос встал особенно остро, когда политические решения полностью меняют расклад на мировом рынке. Вопрос о роли государства в конкурентоспособности стран, отраслей и компаний и о необходимости вмешательства или, наоборот, невмешательства в деятельность предприятий рассматривается учеными на протяжении многих лет. В экономической литературе главенствуют два основных направления — протекционизм и либерализм, т. е. тотальный государственный контроль и полная свобода торговли. Дж. М. Кейнс, изучив причины Великой депрессии 1930-х гг. в США, предложил совместить обе теории, значительно расширить функции государства, не затрагивая при этом большую часть сложившихся рыночных отношений [2].

Помимо экономических факторов, на принятие решений на государственном уровне большое влияние оказывают политические предпосылки. Так, одной из кардинальных протекционистских мер государственного регулирования является политика импортозамещения, т. е. запрет на ввоз определенных видов товаров и замена их продукцией собственного производства.

Понятие «импортозамещение» возникло в 1960-е гг. в контексте проблем освободившихся колониальных стран, экономики которых были нацелены на удовлетворение потребностей колонизаторов, а продукты для собственных нужд ввозились из-за рубежа, в том числе товары первой необходимости [1].

Импортозамещение может быть обусловлено различными факторами:

– необходимостью усилить политическую и экономическую безопасность страны;

– необходимостью поддержать определенные отрасли в стране;

– желанием заменить определенные импортные продукты отечественными;

– стремлением обеспечить развитие регионов, сохранить заводы, гарантировать занятость населения;

– необходимостью гарантировать сбыт отечественной продукции;

– эмбарго в странах-партнерах на работу с определенными государствами и компаниями;

– попытками ослабить экономику стран-партнеров.

Политика импортозамещения имеет большое количество негативных предпосылок и последствий:

– стагнация технического развития, НИОКР и производства;

– снижение эффективности деятельности предприятий;

– снижение конкурентоспособности предприятий и товаров;

– ограничение доступа к мировым ресурсам, замена которым на отечественном рынке не всегда релевантна;

– импортозамещение всегда означает догоняющий, а не опережающий путь развития [1];

– замещаемая продукция на отечественном рынке зачастую дороже импортной из-за снижения эффекта масштаба (объемы закупок комплектующих, объемы производства);

– полноценное импортозамещение часто невозможно из-за неразвитости смежных отраслей (поставщиков);

– импортозамещение требует больших инвестиций в производство.

Экономисты департамента исследований и прогнозирования Банка России провели исследование и пришли к выводу, что даже при полном и эффективном замещении импорта в стране, которая нуждается в замене зарубежных товаров, снижается уровень жизни из-за необходимости отвлекать трудовую силу на импортозамещение и поддерживать капиталоемкость ВВП на более высоком уровне[1].

В целом, нужно понимать — если в какой-то отрасли потребовалось импортозамещение, то эта отрасль страны неконкурентоспособна на мировом рынке. Следовательно, необходимо увеличивать конкурентоспособность отрасли, а не создавать для нее искусственные преференции, которые рано или поздно приведут отрасль в еще более неконкурентоспособное состояние на мировом рынке.

Сегодня в научной литературе продолжаются дискуссии по поводу взаимодействия протекционистских и либеральных мер государства.

---

[1] *Экономисты* ЦБ оценили варианты замещения импорта в «новой реальности» / РБК. 28 дек. 2022 г. URL: https://www.rbc.ru/economics/28/12/2022/63aabe4b9a7947304ed06741 (дата обращения: 25.04.2023).

Большинство ученых сходятся в том, что развитость экономики страны имеет большое влияние на конкурентоспособность компаний. А. Чикан в своем исследовании отмечает, что страны бывшего Советского Союза и Варшавского Блока имеют намного худшие макроэкономические предпосылки для создания конкурентоспособных отраслей, так как вынуждены проходить путь полной трансформации своих экономик. В отличие от них, США и старые европейские страны входят в новые условия постепенно, не меняя привычный уклад и не разрушая создаваемые десятилетиями институты [3].

В 2022 г. жесткая политическая борьба привела к запрету деятельности международных компаний со стороны стран базирования на определенных рынках, в первую очередь, на российском и белорусском. Предприятия, работающие в этих странах не одно десятилетие, из-за политического давления вынуждены оставить рынки, в том числе отказаться от всех вложенных инвестиций и объектов недвижимости. А российские компании в короткие сроки вынуждены полностью перестраивать бизнес-стратегии с учетом новых факторов. Импортозамещение стало вынужденной стратегией не только «сверху» — путем требований и запретов государства, но и «снизу» — когда поставщики отказались от сотрудничества, и российские предприятия вынуждены искать новые возможности для закупок на отечественном рынке.

В настоящее время, в период вынужденного импортозамещения, российские предприятия столкнулись с отсутствием поставщиков на отечественном рынке. Заместитель председателя Государственной Думы РФ А. М. Бабаков активно поднимает вопрос создания новых производств с государственной поддержкой. Идея заключается в том, что у России нет времени на разработку, испытание и внедрение новых технологий. Нужно брать западные образцы, изучать их и налаживать производство в нашей стране. Но если товар никогда не создавался в России, то его внедрение станет очень затратным и рискованным вложением. Помимо этого, 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 очень длительный. 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 лет[1].

---

[1] *Из выступления* А. М. Бабакова в программе «Вечер с Владимиром Соловьевым». 14.03.2023. URL: https://smotrim.ru/video/2579898 (дата обращения: 10.05.2023).

Библиографический список

1. *Анимица Е. Г., Анимица П. Е., Глумов А. А.* Импортозамещение в промышленном производстве региона: концептуально-теоретические и прикладные аспекты // Экономика региона. 2015. № 3. С. 160–172.

2. *Кузнецова О. П., Косьмин А. Д.* Об эволюции теоретических представлений о роли государства в обществе и экономике // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45). С. 41–44.

3. *Chikán A.* National and firm competitiveness: A general research model. Competitiveness Review // International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness. 2008. Vol. 18, issue 1/2. P. 20–28.

Т. В. Кочергина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

О практике применения методов оценки интеллектуального капитала организации

Аннотация. В статье представлены некоторые аспекты применения методов оценки интеллектуального капитала организации. В научных исследованиях вопросам оценки интеллектуального капитала организации с теоретических позиций уделяется значительное внимание. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что, несмотря на значительный перечень разработанных и апробированных различными компаниями методик оценки интеллектуального капитала, существуют проблемы и вопросы их практического применения.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал; методы оценки; практика оценки.

На сегодняшний день в научных исследованиях вопросам оценки интеллектуального капитала предприятий с теоретических позиций уделено значительной внимание. Методы оценки интеллектуального капитала описаны, классифицированы и структурированы [2; 4]. Вместе с тем, вопросы практического применения описанных методик вызывают у представителей бизнеса некоторые трудности, связанные с выбором метода оценки и трудозатратами на такую оценку.

Эффективное управление интеллектуальным капиталом организации открывает перспективы стратегического развития. При этом необходимо учитывать не только традиционные показатели оценки эффективности деятельности предприятия, но и использовать современные подходы к оценке нематериальных активов [5; 6].

Цель проведенного исследования заключается в обосновании использования двух методов оценки интеллектуального капитала, как основных и достаточных для анализа эффективности деятельности организации (в части управления интеллектуальным капиталом) и ее инвестиционной привлекательности.

Авторы, исследующие проблемы оценки интеллектуального капитала, предлагают различные комбинации для их использования на практике. Н. В. Клочкова использует метод интеллектуальной добавленной стоимости (VAIC) А. Пулика для оценки интеллектуального капитала энергетических компаний [3]. Методика позволяет оценить вклад материальных и нематериальных активов в добавленную стоимость и достаточно проста в использовании, так как предполагает использовать данные бухгалтерской отчетности (выручку, себестоимость, затраты на оплату труда, затраты без учета труда). Расчет показателя интеллектуальной добавленной стоимости предполагает расчет суммы трех коэффициентов: добавленная стоимость за счет физического и инвестиционного капитала; эффективность создания стоимости за счет человеческого капитала; эффективность за счет структурного капитала.

М. К. Ахтямов, Е. А. Гончар, Н. В. Тихонова рассматривают оценку интеллектуального капитала как элемент внутренней стоимости организации [1]. Авторы предлагают сочетание качественного и инвестиционного подхода к оценке человеческого капитала, который, по их мнению, является наиболее объективным и полным для оценивания. Под инвестиционным подходом понимается оценивание ценности вложений в человеческий капитал организации без учета источника инвестиций. Качественный подход позволяет внести корректировки в оценку стоимости человеческого капитала с учетом индивидуальных способностей работников и применения новых компетенций на практике. Такой инвестиционно-качественный подход к оценке стоимости интеллектуального капитала может служить основой для принятия управленческих решений в сфере мотивации персонала и разработки эффективных механизмов развития организации. При этом, авторы рассматривают два варианта оценки стоимости интеллектуального капитала предприятия. Первый вариант применяется для случая, когда внутренняя стоимость предприятия меньше рыночной стоимости, второй вариант — внутренняя стоимость больше рыночной.

О. А. Наумова, А. Ю. Воропай в своем исследовании предлагают оценивать интеллектуальный капитал отечественных компаний с помощью метода рыночной капитализации и методики Тобина и апробируют данный подход на примере предприятий автомобильной отрасли (ПАО «Камаз») и химической промышленности (ПАО «КуйбышевАзот») [4]. Метод рыночной капитализации включает расчет разности между рыночной и балансовой стоимостью компаний. На основе данных биржевой торговли определяется рыночная капитализация предприятия. Балансовая стоимость определяется по данным бухгалтерской отчетности. Коэффициент Тобина оценивает соотношение между рыночной стоимостью предприятия и стоимостью замещения активов. Мультипликатор

информирует об эффективности использования интеллектуального капитала. Авторы полагают, что данные методики недостаточны для адекватной оценки интеллектуального капитала. В частности, было доказано расчетами неудовлетворительное состояние использования интеллектуального капитала в обоих случаях. Компании, взятые для примера, являлись лидерами в своих отраслях, имеют высокую репутацию, используют передовые технологии и обладают высококвалифицированными трудовыми ресурсами. Однако, по методу рыночной капитализации обе компании имеют отрицательное значение интеллектуального капитала и коэффициент Тобина не превышающий единицу, что свидетельствует о неудовлетворительном уровне управления компанией и организационной структуры в целом. Для устранения недостатков описанных методик авторы предлагают введение дополнительных косвенных показателей таких как, обучение сотрудников, повышение квалификации, вложения в НИОКР. Данные показатели оцениваются через темпы роста затрат на персонал, инвестиций в НИОКР и долю обученного персонала.

Предлагаемый нами подход оценки интеллектуального капитала предусматривает использование двух методик. Метод интеллектуальной добавленной стоимости (VAIC) А. Пулика позволяет определить эффективность использования предприятием таких видов ресурсов как, физический и инвестиционный капитал, человеческий капитал и организационный или структурный капитал. Анализируя результаты расчетов по данной методике возможно оценить эффективность структурных составляющих интеллектуального капитала. Данные, полученные в ходе расчетов, менеджменту компании следует учитывать при разработке стратегии развития интеллектуального капитала компании. Создание, активное и эффективное использование интеллектуального капитала, безусловно, является ключевым элементом успешного функционирования организации в современных условиях.

Второй метод оценки интеллектуального капитала, предлагаемый нами, так же предполагает проведение расчетов, но с другим акцентом. Методика EVA (экономической добавленной стоимости) позволяет определить взаимосвязь между такими значимыми характеристиками как, финансовая устойчивость и платежеспособность, инвестиционная привлекательность, уровень конкурентоспособности. Экономическая добавленная стоимость показывает разницу между чистой операционной прибылью компании и затратами на использование собственного и заемного капитала. На основе анализа данных возможно сравнение предприятий отрасли и выявление основных факторов, влияющих на добавленную стоимость. Методика позволяет принимать решения в области повышения прибыльности и рентабельности, рассматривать эффективность процесса управления стоимостью заемного капитала, осуществлять процессы оптимизации управления размером капитала.

Таким образом, возможно констатировать, что предлагаемая комбинация методик (метод Пулика, метод EVA) оценки интеллектуального капитала, отражает запросы организации в получении необходимой информации об эффективности использования данного вида капитала. Методика Пулика позволяет выявить вклад материальных и нематериальных активов в добавленную стоимость, проанализировать их эффективность и отдачу от вложений в человеческий капитал. Методика EVA учитывает ряд экономических показателей и позволяет получить информацию об устойчивости предприятия, конкурентной позиции и инвестиционной привлекательности.

Библиографический список

1. *Ахтямов М. К., Гончар Е. А., Тихонова Н. В.* Оценка интеллектуального капитала организации как элемента внутренней стоимости предприятия // Креативная экономика. 2016. Т. 10, № 8. С. 945–960. DOI: 10.18334/ce.10.8.35851.

2. *Боярчук Н. Я., Косякова В. В.* Проблемы оценки интеллектуального капитала предприятий в условиях цифровой экономики // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2019. № 3. С. 9–18.

3. *Клочкова Н. В., Беляева Е. Е.* Особенности оценки интеллектуального капитала энергетических компаний // Вестник ИГЭУ. 2014. № 1. С. 86–90.

4. *Наумова О. А., Воропай А. Ю.* Развитие методики оценки интеллектуального капитала в организации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. № 52. С. 250–263.

5. *Устинова Л. Н., Рожков В. Л., Ермолаева Д. А.* Анализ интеллектуального капитала на предприятиях добывающей отрасли Российской Федерации // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 2. С. 459–472. DOI: 10.18334/ce.15.2.111611.

6. *Mikhailovsky P., Plakhin A., Ogorodnikova E., Kochergina T., Guseva T., Selezneva M.* Lean management tools to improve the production system // Quality — Access to Success. 2020. Vol. 21, no. 176. P. 65–68.

М. А. Кочерьян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Подходы к измерению эффективности спортивной организации

Аннотация. Актуальность исследования подходов к оценке эффективности спортивной организации обусловлена неоднозначностью критериев результативности для организаций общественного сектора экономики. Результаты исследования показывают эволюцию в методологии оценки эффективности начиная с целевого подхода и заканчивая стейкхолдерским.

Ключевые слова: спортивная организация; эффективность; цель; спортивный результат.

Деятельность спортивной организации зачастую основывается на общественных ценностях, что не позволяет свести оценку эффективно-

сти к однозначному критерию получения коммерческого дохода или прибыли. Эффективность спортивной организации — это обусловленная общественными критериями комплексная картина достижений, полученных организацией в отношении значимых сфер деятельности. Оценка эффективности спортивной организации предполагает формирование многомерной модели, которая в зависимости от мнения аналитика может включать различные области оценки с собственными показателями, методами и критериями.

Первый подход к оценке эффективности спортивной организации был сформирован в работах Дж. Прайса [6], который предложил оценивать эффективность исходя из уровня достижения целей. Данное положение породило ряд методологических вопросов касающихся выявления целей, определения их измеримости и ограничения во времени. Ранние исследования в области эффективности спортивных организаций использовали целевой подход и, как правило, фокусировались или, отмечали потенциальную важность записей о победах и поражениях как меру эффективности деятельности. Ясно, что этот подход может быть полезен не только для спорта высоких достижений, но и для организаций массового спорта. Измерение эффективности спортивной организации успехами на международных соревнованиях достаточно достоверный и простой способ.

Второй подход к оценке эффективности спортивной организации осуществлялся в рамках ресурсного подхода [3]. Как и при оценке ресурсных стратегий коммерческих организаций основным критерием эффективности спортивной организации является способность привлекать ресурсы для функционирования. Данный подход предполагает сравнение количества привлеченных ресурсов и полученных спортивных достижений. В работе В. Фрисби [5] представлен интегрированный ресурсно-целевой подход, включающий сопоставление мирового или национального рейтинга олимпийской команды или команд спортивной организации, и операционных бюджетов. Данное исследование выявило слабые положительные корреляции между переменными модели цели и ресурсов. В частности, исследование показало, что более крупные операционные бюджеты, как правило, связаны с успешными результатами в международных соревнованиях. Аналогичное исследование, включающее поиск корреляции между достижениями в отдельных областях спорта высоких достижений и массового спорта с получаемым финансированием, показали наличие прямой взаимосвязи, что обусловлено ростом возможностей для подготовки при наличии соответствующей спортивной инфраструктуры.

Третий подход в оценке эффективности спортивной организации связан с различными метриками внутренних бизнес-процессов, включая формирование общих ценностей сотрудников, доверие к организа-

ции, наличие интегрирующих событий, бесперебойное функционирование организации и т. д. [1; 4].

Четвертый подход к оценке эффективности делает акцент на удовлетворенности стейкхолдеров спортивной организации. Каждая группа стейкхолдеров может иметь разные интересы и оказывать поддержку в той или иной степени в качестве сотрудника, учредителя, спонсора, игрока или волонтера [2].

Важно отметить, что исследование подходов к оценке эффективности спортивной организации имеет высокую актуальность из-за неоднозначности критериев результативности для организаций общественного сектора экономики, к которому относится спорт. Оценка эффективности спортивных организаций становится сложной задачей из-за особенностей их деятельности, включая социальные, культурные и общественные аспекты, которые традиционные методы оценки эффективности могут не учитывать полностью.

Как показывают результаты исследования, наблюдается эволюция в методологии оценки эффективности спортивных организаций. Начиная с целевого подхода, который основывается на достижении заранее определенных целей и показателей, и ресурсного подхода, где дается оценка эффективности использования ресурсов, таких как финансы, персонал и спортивная инфраструктура. Затем появился подход на основе метрик бизнес-процессов, который оценивает эффективность организации путем измерения и анализа ключевых процессов, связанных с ее деятельностью. Этот подход помогает выявить узкие места и возможности для улучшения эффективности.

В последнее время стало все более популярным использование подхода на основе определения удовлетворенности стейкхолдеров. Этот подход фокусируется на оценке степени удовлетворенности различных групп заинтересованных сторон, таких как спортсмены, тренеры, болельщики, спонсоры и общественность и позволяет оценить, насколько спортивная организация соответствует ожиданиям и потребностям своих стейкхолдеров.

Исследование подходов к оценке эффективности спортивной организации является важным для разработки более комплексных и адаптированных методологий оценки, учитывающих особенности спортивного сектора и интересы различных заинтересованных сторон. Это поможет спортивным организациям повысить их эффективность и достичь намеченных целей. Таким образом, в концептуальной основе оценки эффективности деятельности спортивной организации наблюдается усложнение конструкции за счет увеличения областей оценки и соответствующих им методов сбора информации и осуществления аналитических процедур.

Библиографический список

1. *Гуреева Е. А.* Экономическая эффективность мероприятий массового спорта // Теория и практика физической культуры. 2017. № 9. С. 12–15.

2. *Димитров И. Л.* Студенческий спортивный клуб: взаимодействие с заинтересованными сторонами // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Казань, 1–2 июня 2017 г.). Казань: Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма, 2017. С. 71–74.

3. *Кочерьян М. А., Плахин А. Е., Вашляева И. В.* Оценка развития ресурсной базы физкультурно-спортивной деятельности вузов // Human Progress. 2022. Т. 8, № 1. С. 9.

4. *Солнцев И. В.* Эффективность деятельности спортивных организаций // Федерализм. 2019. № 3. С. 49–62.

5. *Frisby W.* Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies // Canadian Journal of Applied Sport Sciences. 1986. Vol. 11, issue 2. P. 94–99.

6. *Price J. L.* The study of organizational effectiveness // The sociological quarterly. 1972. Vol. 13, issue 1. P. 3–15.

Ж. Г. Кочиева, А. А. Туаев

Юго-Осетинский государственный университет им. А. А. Тибилова,
г. Цхинвал, Республика Южная Осетия

Особенности правового регулирования предпринимательской деятельности в Республике Южная Осетия

Аннотация. Развитие малого и среднего предпринимательства является одним из факторов социально-экономического развития Республики Южная Осетия. В статье рассматриваются вопросы государственной поддержки начинающих предпринимателей, оказания помощи, как финансовой, так и информационной. Отмечается, что меры поддержки позволят насытить рынок местной продукцией и обеспечить население рабочими местами.

Ключевые слова: правовое регулирование; развитие; банковская система; экономика; малое предпринимательство.

Для Республики Южная Осетия являются актуальными вопросы развития, поддержки малого и среднего предпринимательства. В настоящее время нельзя сказать, что в республике созданы все условия для развития бизнеса и обеспечения населения занятостью, тогда как развитие малого и среднего предпринимательства в Южной Осетии является перспективной формой хозяйствования.

Основными задачами экономической политики на ближайшую перспективу должны стать:

− насыщение рынка местной экологически чистой продукцией;

− обеспечение рабочими местами безработной часть населения.

Развитие малого и среднего предпринимательства повлияет на социальную, экономическую и политическую среду страны, основным условием которого является приемлемая нормативно-правовая база страны, регулирующая предпринимательство.

Несовершенство банковской системы РЮО имеет непосредственное влияние на развитие малого и среднего предпринимательства. Банки ЮО сегодня предлагают кредитные средства по следующим процентным ставкам:

− кредитам с поручителями 15 % годовых;

− пенсионным кредитам 15 % годовых;

− кредитам под залог недвижимого имущества 15 % годовых;

− льготным кредитам 12 % годовых, из которых заемщик уплачивает 5 % годовых.

Предлагаемые условия являются неприемлемыми, для начинающих предпринимателей. Банковская система должна предлагать приемлемые кредитные продукты для начинающих предпринимателей. В том числе целесообразно рассмотреть вопрос предоставления кредитных средств для индивидуальных предпринимателей на более выгодных условиях, которые помогут начинающим предпринимателям приобрести основные средства.

На стадии становления бизнеса эффективным инструментом может стать разработка программ — «Бизнес-старт», для грамотного планирования бизнеса, так как начинающие предприниматели особенно уязвимы. Они сталкиваются на этапе зарождения с проблемами, часть из которых государство должно взять на себя, в целях развития предпринимательского класса, к таким проблемам можно отнести[1]:

− недостаточные финансовые средства;

− недостаток знаний для ведения бухгалтерского дела;

− незнание налогового законодательства, что может повлечь за собой проблемы с налоговыми органами;

− определение возможных рисков;

− сложности при передвижении местной продукции за пределы ЮО.

Одной из проблем развития предпринимательства в Республике Южная Осетия является то, что достаточное количество земельного

[1] *Экономика* — Южная Осетия. URL: https://ugo-osetia.ru/ekonomika (дата обращения: 25.04.2023).

фонда и другого недвижимого имущества не задействованы в хозяйственном обороте. В настоящее время в РЮО реализуется программа, направленная на оказание поддержки субъектам МСП. Государственная поддержка субъектов малого предпринимательства представляет собой льготное кредитование под 5 % годовых через специализированный Фонд содействия льготному кредитованию малого предпринимательства Республики Южная Осетия. При реализации программы поддержки наблюдается ежегодное увеличение помощи предпринимателям[1]:

− 2020 г. — выделено 33,27 млн р.;

− 2021 г. — выделено 49 млн р.;

− 2022 г. — выделено 56 млн р.

С 2019 по 2022 г. на льготное кредитование МСБ государство выделило 124,5 млн р. Поддержкой воспользовались 224 субъекта малого и среднего бизнеса. Из них 70,3 % занято в сфере сельского хозяйства, по 12,3 % в производстве и сфера услуг, а 5 % в сфере торговли.

Мировой опыт хозяйствования показывает, что для развития малого предпринимательства важным аспектом является усиления роли банковских институтов. По данному пути должна идти РЮО при проведении системного анализа условий обслуживания клиентов, при этом основное внимание должно быть сосредоточено на поддержке инновационных предложений.

И. В. Краковецкая, Н. А. Редчикова

Национальный исследовательский Томский государственный университет, г. Томск

Учет интересов стейкхолдеров в целях реализации ESG-повестки

Аннотация. Компании все активней включаются в реализацию ESG-повестки. Учет интересов стейкхолдеров, вовлечение их в принятие решений и управление является одним из направлений устойчивого развития бизнеса. В статье рассматриваются возможные варианты организации данного процесса в компаниях.

Ключевые слова: устойчивое развитие; устойчивые практики; ESG-повестка; ESG-принципы; заинтересованные стороны.

В настоящее время все больше компаний внедряют ESG-принципы в свою деятельность, отражая ее в нефинансовой отчетности. Однако эти процессы носят неравномерный характер, который обуславливается сложившейся корпоративной практикой, размерами бизнеса, отраслевым

[1] *Открытое* акционерное общество «Акционерный Сберегательный банк» Республики Южная Осетия. URL: http://sberbankruo.ru (дата обращения: 25.04.2023).

аспектом, странами базирования и ведения деятельности. Аналогичными являются вопросы взаимоотношений со стейкхолдерами и учета их интересов, которые отмечаются как представителями бизнеса, так и академическим сообществом.

С одной стороны, предлагается укреплять доверие с необходимыми стейкхолдерам путем формирования соответствующих целей и показателей, обеспечения вовлеченности заинтересованных сторон, как действует Hewlett Packard Enterprise [4]. И здесь бизнесу приходится искать компромисс между достижением поставленных целей и учетом интересов разных групп стейкхолдеров. Например, компании Gotham Greens, которая активно внедряет различные устойчивые практики в свою деятельность, продает зелень в одноразовой пластиковой упаковке, обосновывая это выбором, гарантирующим долгосрочную ценность всем заинтересованным сторонам [1].

В то же самое время в России у бизнеса, как отмечается в исследовании Сбера: «…крайне слабо развиты социальные практики, в частности взаимодействие с заинтересованными сторонами, несмотря на то, что это является важным инструментом управления рисками»[1].

Вместе с тем, академическим сообществом при исследовании деятельности компаний в рамках политики корпоративной социальной ответственности, обеспечения устойчивого бизнеса и внедрения ESG-принципов акцентируется внимание на взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Например, A. Nicolaides [5, p. 201, 210] подчеркивает необходимость учета интересов всех заинтересованных сторон, что обеспечит наибольшую выгоду для всех участников.

ESG-повестка, направленная на формирование устойчивого бизнеса, с большой вероятностью принесет существенные результаты планете, людям и компании, если в стратегии и бизнес-модели предусмотрены этичное поведение и тщательно продуманное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Практики ответственного бизнеса должны активно использоваться и выходить за рамки простых юридических требований деловой среды, а добросовестность в управлении и прозрачность необходимы для того, чтобы социальные инициативы компаний были результативными в рамках поддержки устойчивого развития. Это также приведет к повышению уровня удовлетворенности заинтересованных сторон и формированию их потребности в отождествлении себя с бизнесом.

---

[1] *ESG* в российском бизнесе: влияние новых условий. Как изменились практики устойчивого развития в российских компаниях в 2022 году? / ПАО Сбербанк. М., 2022. URL: https://sber.pro/digital/uploads/2022/10/ESG_opros_2610_9c34964c5c.pdf. С. 7 (дата обращения: 04.03.2023).

Однако Singh K. отмечает [6, p. 1], что требуется больше исследований, ориентированных на учет интереса заинтересованных сторон в области устойчивого бизнеса. И таких исследований проводится меньше именно с точки зрения стейкхолдеров, где выделяют такие направления, как сотрудники, клиенты и сообщества. Хотя эти группы являются ключевыми в рамках ответственного поведения бизнеса.

Кроме того, стратегическое управление компанией, основанное на взаимодействии с заинтересованными сторонами, предполагает не просто привлечение стейкхолдеров для минимизации их воздействия или управления их ожиданиями, но и выстраивание сотрудничества, создание сети взаимной ответственности [3, p. 119; 7, p. 692]. Указанный подход предусматривает вовлеченность заинтересованных сторон в принятие решений и управление компанией, что проявляется в соответствующих процессах коммуникаций, консультаций, диалога и обмена, как определил M. Greenwood [2, p. 322] в предложенной модели взаимодействия с заинтересованными сторонами и этичного отношения к ним.

Можем наблюдать, что происходит трансформация деятельности компаний от понимания своего влияния на заинтересованные стороны и реализации политики КСО к деятельности в рамках устойчивого развития, что находит отражение, в том числе в нефинансовой отчетности. Международные и национальные рекомендации по нефинансовой отчетности институционализируют ее формирование и соответственно структурируют деятельность самого бизнеса. И в первую очередь, мы можем это наблюдать у крупных компаний, ориентированных на ЦУР, их сопоставимость и достижение. В то же самое время этот процесс еще не завершен, так как подвержен влиянию совокупности факторов:

– компании сами решают, что включать в отчетность об устойчивом развитии и насколько быть прозрачными и подотчетными;

– направленность на устойчивое развитие требует перестройки бизнес-процессов и постоянную работу в этом направлении, что видится более важным, чем формирование самой отчетности, которая не должна быть самоцелью;

– в условиях глобальных вызов происходит перманентная переориентация бизнес-процессов, требующая особых внутренних условий и подходов в новой реальности, что потом преобразуется в интегрированную деятельность в области устойчивого развития, в том числе и с точки зрения нефинансовой отчетности.

В современных условиях взаимодействие и вовлечение заинтересованных сторон все чаще признаются в качестве важнейших элементов устойчивого развития любой компании.

Библиографический список

1. *Гулати Р.* Хаотичное, но необходимое движение к цели // Большие идеи. 2023. 24 апр. URL: https://big-i.ru/management/strategiya/khaotichnoe-no-neobkhodimoe-dvizhenie-k-tseli (дата обращения: 30.05.2023).

2. *Greenwood M.* Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility // Journal of Business Ethics. 2007. Vol. 74. P. 315–327.

3. *Manetti G.* The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2011. Vol. 18, issue. 2. P. 110–122.

4. *Nayyar S.* 8 leaders at Davos 2022 explain how business can deliver on ESG promises // World Economic Forum. 21 May 2022. URL: https://www.weforum.org/agenda/2022/05/business-leaders-at-davos-how-to-deliver-esg-promises-sustainability-reporting-standards (access date:12.05.2023).

5. *Nicolaides A.* Corporate social responsibility and ethical business conduct on the road to sustainability: A stakeholder approach // International Journal of Development and Sustainability. 2021. Vol. 10, no. 5. P. 200–215.

6. *Singh K., Misra M.* Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation // European Research on Management and Business Economics. 2021. Vol. 27, issue. 1. P. 1–10.

7. *Venturelli A., Cosma S., Leopizzi R.* Stakeholder engagement: An evaluation of European bank // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2018. Vol. 25, issue. 4. P. 690–703.

В. А. Крохалев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Аспекты системы комплексного маркетинга в условиях современного ресторанного рынка

Аннотация. Быстрые трансформации рыночной среды требуют приспособления деятельности предприятий общественного питания к новым «правилам игры», главным образом, посредством фокусирования внимания на удовлетворении запросов гостей. В статье рассмотрены элементы комплексного маркетинга, адаптированные для отрасли общественного питания, приведены практические примеры, соответствующие рассмотренным элементам, обозначен дифференцированный подход к отдельным элементам «7Р», исходя из ожидаемой действенности их применения. Сделаны выводы о прикладной пользе маркетинговых мероприятий, выраженной в минимизации рисков ведения ресторанного бизнеса, отмечена актуальность грамотной проработки и оптимизации платформы маркетинга в гастрономической сфере, которая позволит окупить затраченные на нее средства, повысить узнаваемость организации среди конкурентов, улучшить имидж и репутацию предприятия.

Ключевые слова: общественное питание; маркетинговая деятельность; удовлетворение потребностей; гость; услуга; комплексный маркетинг.

Секторный анализ в маркетинговой деятельности демонстрирует, что предприятия общественного питания относительно компаний, зани-

мающихся производством потребительских товаров, значительно позже совершали практические действия, связанные с маркетинговой ориентацией бизнес-процессов. Слабая организация процедур формализации в гастрономической деятельности — одна из ключевых причин медленного развития маркетинговых функций в данной отрасли. Структура гастрономии Союза ССР, Западной Европы, США и Юго-Восточной Азии на протяжении долгого времени характеризовалась доминированием различных форм индивидуальной собственности: небольших организаций, состоящих преимущественно из одного предприятия, направленного на удовлетворение потребностей локальных групп населения [4, с. 44]. Вместе с тем маркетинг — способ мышления и алгоритм действий, в первую очередь, доступный для крупных организаций. Крупномасштабная деятельность ориентирует больше средств на изучение и совершенствование рынка, обеспечивает применение дифференцированной стратегии цен, благоприятствует формированию современных систем дистрибуции, способствует оживленному продвижению товаров и услуг. Соответственно, одного желания «стряпанья» и обслуживания гостей недостаточно сейчас для того, чтобы с успехом функционировать на рынке.

Маркетингом в общественном питании называют совокупность действий предприятия, базирующихся на предвосхищении, анализе и удовлетворении потребностей гостей посредством создания ассортимента продукции и услуг, связанных с организацией досуга и способом получения прибыли. На рис. 1 маркетинг представлен, как процесс адаптации производственных условий и предложений предприятия к потребностям гостей таким образом, чтобы обе стороны достигли преследуемых целей.

Рис. 1. Процесс адаптации организации услуг к потребностям гостей [4, с. 49]

Получение выгоды на всех рынках в принципе невозможно, поэтому организация должна выбирать целевые сообщества потребителей, потребности которых главным образом соответствуют организационным возможностям предприятия. Вместе с тем, изменение бизнес-среды и ее окружения требует необходимости прогнозирования и идентификации потребностей гостей и условий их удовлетворения, а также постоянного приведение деятельности предприятия сообразно рыночным обстоятельствам. К примеру, компании «Вкусно и точка» и «Burger King», ко-

торые предлагают условно однородную продукцию, абсолютно по-разному выстраивают свой диалог с потенциальным гостем: первый акцентирует внимание на любви к детям и семейным ценностям, второй больше обращен к аудитории тинейджеров, воодушевляет на поиски собственного пути в жизни и призывает оставаться собой в любой ситуации. Таким образом, оба бренда, обладающие продуктовой схожестью, функционируют в разных эмоциональных пространствах, обращаясь к своеобразным психологическим типам гостей [2, с. 138].

В рамках обозначенной темы целесообразно рассмотреть маркетинговую теорию Теодора Левитта «marketing — mix» или «4P», которая основана на четырех координатах управленческого планирования:

− товар (product): комплекс услуг, который предприятие предлагает целевой группе, к примеру, «Вилка-ложка» (г. Новосибирск) — сеть ресторанов быстрого обслуживания и проверенная бизнес-модель с традиционной домашней кухней и системой самообслуживания, которая работает по принципу коммерческой концессии — франчайзингу;

− цена (price): денежное выражение согласия выгод покупателя и продавца, а также льгот на цену услуги для разных психологических типологий гостей и событий. Цена для блюд в меню должна обладать воспринимаемой ценностью предложения, в противном случае гости предпочтут другое предприятие;

− место (place): приоритетная и активная локация предоставления услуг, которая максимально приближена к расположению целевого рынка, к примеру, сеть ресторанов быстрого питания «Вкусно и точка» (американская корпорация «McDonald's») обычно располагается в местах высокого пешеходного трафика и вблизи главных путей с интенсивным движением транспортных потоков;

− продвижение (promotion): деятельность предприятия, направленная на убежденность целевой группы приобретать товары и услуги, вследствие распространения сведений о преимуществах предоставляемых товаров и услуг. Данный процесс осуществляется с использованием эффективных инструментов продвижения товаров: разработки и реализации рекламно-маркетинговых мероприятий, стимулирования сбыта, организации и проведения кампаний по связям с общественностью. К примеру, мангал-бар «Lamadjo» (г. Екатеринбург) при масштабировании бизнеса преимущественно начинает проводить рекламную кампанию в социальных сетях за месяц до официальной даты открытия, набирает подписчиков посредством розыгрышей и грамотного продвижения, знакомит потенциальную аудиторию с достоинствами бренда: качественный недорогие блюда, современный аутентичный интерьер, широкий ассортимент блюд, приготовленных на углях. Именно поэтому, к открытию бара целевая аудитория уже ориентирована к посещению [1, с. 14].

На рис. 2 представлен пример описания элемента «товар (product)» в кафе южной кухни «Бадриджани», расположенного в г. Екатеринбурге.

ТОВАР (PRODUCT)

Фокусный продукт: популярные блюда кавказской кухни.
Ориентация предложения: потребность поесть недалеко от дома или места работы, выпить вина и отдохнуть в компании.
Цель: 80% объема реализации занимают блюда кавказской кухни.

Описание подхода:

– в ассортименте в основном представлены блюда национальной кухни (хинкали, лагман, пхали, хачапури), дополнительно присутствуют блюда, изготовляемые на мангале (шашлык, люля-кебаб);
– в барной карте представлено большое разнообразие вин Кавказа по доступным ценам бокалами, бутылками, в кувшинах, также в наличии указаны лимонады и морсы собственного производства, пиво представлено 1−3 наименованиями, цены на пиво выше, чем на вино;
– матрица меню компактная для обеспечения оперативной отдачи блюд;
– подача блюд и напитков в посуде с легко считываемой этнической направленностью из натуральных материалов, выпечка подается на досках, вино разливается в массивные бокалы из толстого стекла;
– ротация ассортимента четыре раза в год с сезонными предложениями, без потери фокуса, сниженные цены на «вина месяца»;
– присутствуют комплексные предложения завтрака или обеда

Рис. 2. Пример описания элемента «product» комплексного маркетинга [3, с. 86]

Существует еще три параметра, начинающихся на букву «Р», характерных для деятельности предприятий общественного питания:

− процесс (process): способы предоставления услуг, к примеру, если в собственности бар, то решаются вопросы, связанные с наличием в ассортименте алкогольных и безалкогольных напитков, устанавливается алгоритм обработки заказов, в том числе осваивается функция еды навынос, конкретизируются методы и формы обслуживания;

− участники (participants): люди, привлеченные в деятельность предприятия — сотрудники, гости, внешние продавцы услуг (поставщики) и другие организаторы совместного дела;

− физические признаки (physical evidence): осязаемые источники информации для гостей — инструментарий средств обслуживания, интерьерные решения, оснащенность современным технологическим оборудованием, к примеру, чистый и опрятный обеденный зал говорит гостю о том, что предприятие находится в профессиональных и опытных руках, неряшливый вид мебели и беспорядочная внешняя обстановка, напротив, рождают сомнения относительно качества предоставляемых услуг [3, с. 83].

Стоит отметить, что данные инструменты не должны использоваться разобщенно, напротив, должны быть взаимосвязаны и составлять единое целое, чтобы обеспечить эффективность суммарного влияния на более высоком уровне. Сложившаяся маркетинговая практика демонстрирует, что градус результативности отдельных элементов комплексного маркетинга отличается как в отдельных сегментах рынка, так и на различных стадиях жизненного цикла продукта. Направление усилий предприятия на продукт (услугу) традиционно приносит наибольший эффект, на цену и дистрибуцию — наименьший. Необходимо также добавить, что понимание маркетинга часто носит примитивный характер и ограничивается продвижением. Многие менеджеры полагают, что реклама и маркетинг — это одно и то же. Но ведь продвижение как процесс коммуникаций — это лишь верхушка маркетингового айсберга и форма поддержки элементов комплексов «4Р» и «7Р».

Рекламно-информационное сообщение — результат установления фундаментальной и необходимой адресности, выражающей через поиск аудитории, обладающей той проблемой, которую может решить рекламируемые продукт или услуга (если у человека нет данной проблемы, то неважно, какая «распрекрасная» перед ним реклама — она не сработает). Адресность складывается из выбранной маркетинговой стратегии, отбора рекламных каналов и грамотной работы с ними, а также из концепции предприятия.

Подводя итого, можно кратко резюмировать, что современный ресторанный маркетинг отличается наличием внесистемного мышления и одновременно характеризуется отсутствием курсивного подхода к применению практических инструментов маркетинговых коммуникаций. Чтобы максимально овладеть возможными преимуществами от маркетинга, осуществляемого в работе предприятий общественного питания, необходимо понимать и применять все «7Р» элементы комплекса, как опытный повар жонглирует с рецептурными компонентами в блюде, чтобы добиться гармоничного вкуса, так и компетентный маркетолог должен использовать «7Р» в процессе планирования маркетинговой деятельности.

Библиографический список

1. *Богатова Н. Б.* Как продвигать ресторан? Лучшие маркетологи, пиарщики и рекламщики раскрывают карты. М.: ООО «Медиа группа „Ресторанные ведомости“», 2018. 160 с.

2. *Крохалев В. А.* Специфика системы бренд-менеджмента на предприятиях индустрии питания // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сб. ст. 12-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 27 октября 2022 г.). Курск: Университетская книга, 2022. С. 135−138.

3. *Орлов Г. Ю., Пак Я. С.* Рестомаркетинг: от хаоса к системе. М.: ООО «Медиа группа „Ресторанные ведомости“», 2022. 216 с.
4. *Сала Ю.* Маркетинг в общественном питании: пер. с польск. М.: Финансы и статистика, 2006. 240 с.

И. С. Кудрявцев
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка туристических районов Российской Федерации

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ туристических дестинаций агротуризма в Российской Федерации. Определены преимущества и недостатки наиболее популярных направлений агротуризма, что может быть использовано в предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: агротуризм; туристическая дестинация; географические и экологические характеристики; предпринимательство.

Агротуризм в современных условиях становится одним из наиболее популярных направлений. Как отмечено в статье С. С. Ходова агротуризм в странах Европы стимулирует развитие территорий и получение ими дополнительных доходов, «к примеру, каждый третий турист, выбирающий отдых во Франции, пользуется услугами сельского туризма, в Великобритании (10 %) и Германии (4 %) предпринимателей, предлагают туристские услуги в сельской местности» [3].

Российский рынок агротуризма стремительно развивается, в настоящее время определены районы наиболее благоприятные для данного вида деятельности. Большой популярностью пользуются районы Алтая, Сибири, Калининградская область и районы Центрального федерального округа [1].

Географические и экологические характеристики данных направлений представлены в таблице.

Сравнительный анализ направлений агротуризма

Туристический район	Оценка удобства географического положения	Оценка экологических факторов
Калининградская область	Безусловная близость и развитость инфраструктуры для европейских стран, но затрудненность для жителей крупных городов РФ	Экология Калининградской области занимает 25-е место из 83 возможных в экологическом рейтинге субъектов РФ. Отрицательно на экологии края сказываются выбросы промышленных предприятий. Это северная часть умеренного климатического пояса, из-за близости к холодным водам Балтийского моря достаточно теплая высокая температура летом наблюдается в течение 3–4 недель

Окончание таблицы

Туристический район	Оценка удобства географического положения	Оценка экологических факторов
Подмосковье	Данный район обладает наиболее развитой инфраструктурой, удобством пути и близостью для жителей Москвы и Санкт-Петербурга	Умеренный климат прекрасно подходит для сельского отдыха, но близость к столице, основным магистралям и промышленным предприятиям негативно сказывается на экологии региона
Сибирь и Дальний Восток	Несмотря на активную работу по совершенствованию элементов инфраструктуры, в Сибири продолжает оставаться немало ограничений по развитию туристической отрасли. Удаленность большинства населенных пунктов от основных транспортных маршрутов затрудняет доступ в этот регион жителей крупных городов европейской части страны	Экологию региона Сибири тяжело оценить однозначно, он занимает огромную территорию. Атмосфера масштабно загрязняется выбросами алюминиевых, лесопромышленных предприятий, но в целом ситуация лучше, чем в большинстве регионов России. Считается, что именно эта область страны станет самой перспективной в плане развития сельского туризма. Эта территория мало населена, а желающих здесь обосноваться (хотя бы временно) очень много во всем мире
Тамбовская область	Расположенная в европейской части России, Тамбовская область обладает довольно развитой инфраструктурой. Стратегической для туристического бизнеса в области является трасса М-6 Каспий, вследствие этого большинство агротуристических предприятий располагается вблизи этой автодороги	Тамбовская область признана самым экологически благополучным регионом страны. В «Экологическом рейтинге субъектов Российской Федерации», составленном по итогам весны, область занимает первое место. Климат в области умеренно-континентальный. Количество солнечных часов в Тамбове практически такое же, как в курортных районах Северного Кавказа, но в то же время этим фактором вызвано и значительное количество засушливых и суховейных периодов

Представленные характеристики позволяют предпринимателям определиться с территорией реализации проектов агротуризма: открытие гостевых домов, глэмпингов, гостиниц, туристических баз.

При выборе территории для реализации проектов агротуризма предпринимателям следует обратить внимание на ключевые характеристики, среди которых наиболее значимыми можно обозначить следующие:

– *природные ресурсы.* Территория должна обладать уникальными природными ресурсами, такими как живописные пейзажи, горы, озера, реки, леса и другие природные объекты, которые привлекают туристов.

Прекрасное окружение и возможности для активного отдыха создадут привлекательную атмосферу для гостей;

– *аграрные ресурсы.* Территория должна иметь потенциал для развития сельскохозяйственной деятельности. Наличие плодородных почв, возможность выращивания сельскохозяйственных культур и содержания животных позволят предпринимателям создать аграрную основу для своих агротуристических проектов;

– *историческое и культурное наследие.* Территория, обладающая богатым историческим и культурным наследием, может привлечь туристов, интересующихся историей, народной культурой и традициями. Наличие памятников архитектуры, национальных парков, музеев и фольклорных мероприятий создаст уникальную атмосферу для гостей;

– *инфраструктура и доступность.* Важно учитывать доступность территории для туристов. Близость крупных городов, аэропортов, железнодорожных станций и автомобильных дорог облегчит приезд и размещение гостей. Также следует убедиться, что на территории имеется достаточная инфраструктура для проживания и развлечений, такая как гостиницы, рестораны, магазины и различные объекты активного отдыха;

– *потенциал развития.* Предпринимателям стоит оценить потенциал развития агротуризма на выбранной территории. Исследование рынка, анализ спроса и конкуренции, а также взаимодействие с местными властями и сообществами помогут сориентироваться предпринимателям по разработке и реализации своих проектов.

Целевые сегменты агротуристических услуг достаточно велики, они включают жителей крупных городов, не имеющих возможности регулярного отдыха на природе, возрастной диапазон 25–65 лет, склонные к ведению здорового образа жизни [2] и имеющие средний уровень дохода:

– *жители крупных городов.* Это люди, проживающие в мегаполисах или других крупных городах, которые ищут возможность побыть на природе и отдохнуть от городской суеты. Они могут быть утомлены рабочей рутиной и стремятся насладиться природой, свежим воздухом и спокойствием сельской местности;

– *возрастной диапазон 25–65 лет.* Люди в данном возрасте являются основной целевой аудиторией агротуристических услуг. В этом возрастном диапазоне могут находиться как молодые профессионалы, так и средний возраст, а также люди на пенсии. Они обычно имеют больше свободного времени для отдыха и заинтересованы в активном образе жизни и здоровом образе питания;

– *склонные к ведению здорового образа жизни* — люди, которые придают важность своему здоровью и физической форме, они стремятся к здоровому питанию, физической активности и общению с природой,

для них агротуризм представляет возможность сочетать отдых и активности на свежем воздухе, например, занятия спортом, прогулки, велосипедные прогулки и т. д.;

– *средний уровень дохода.* Целевая аудитория агротуризма включает прежде всего людей со средним уровнем дохода, которые могут позволить себе оплачивать услуги агротуристических объектов и проводить отдых на природе. Это может быть связано с тем, что агротуризм представляет собой относительно доступный и бюджетный вариант отдыха по сравнению с некоторыми другими туристическими направлениями.

Эти целевые сегменты представляют значительный потенциал для развития агротуризма, и предприниматели в этой сфере могут ориентироваться на их потребности и предпочтения при разработке своих ценностных предложений для данного рынка.

Библиографический список

1. *Кочерьян М. А., Вашляева И. В., Воловик Т. В.* Состояние спортивной инфраструктуры в муниципальных образованиях Уральского региона // Теория и практика физической культуры. 2019. № 8. С. 81–83.

2. *Сидоров Р. В., Козловских И. С., Кудрявцев И. С.* Формирование здорового стиля жизни среди учащейся молодежи // Оздоровительная физическая культура, рекреация и туризм в реализации программы «Здоровье нации»: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 14–15 ноября 2019 г.) / под ред. Е. В. Быкова. Челябинск: УралГУФК, 2019. С. 121–125.

3. *Ходова С. С., Носова Ю. А., Дмуха Д. В.* Маркетинговая стратегия агротуризма: эффективные коммуникации в сети Интернет // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 6-1. С. 150–153.

И. А. Кулькова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Формирование образа идеального клиента в процессе разработки идеи стартапа

Аннотация. В статье предлагается использовать формирование образа идеального клиента в обучении будущих предпринимателей созданию бизнеса. Описаны результаты авторского исследования 44 нарративов об идеальном клиенте, составленных в процессе подготовки бизнес-планов в различных нишах рынка.

Ключевые слова: идеальный клиент; целевая аудитория; открытие бизнеса; разработка стартапа; обучение предпринимательству.

Происходящие в мире экономические изменения открывают широкие возможности для импортозамещения на основе развития отечественного предпринимательства. За последние четверть века в России

удалось построить правовое государство, обеспечивающее приемлемую стабильность законодательства и механизмы выполнения этих законов, поэтому молодые люди серьезно рассматривают вопросы создания собственного бизнеса. Множество обучающих программ содержат вопросы составления бизнес-плана, оформления документов для открытия бизнеса, основы бухучета и финансовой грамотности. Наиболее продвинутые программы образования помогают составить CANVAS-модель стартапа, провести проблемное интервью, однако, процесс обучения очень мало внимания уделяет пониманию бизнесменами своих идеальных клиентов. Имеется смешение понятий идеального клиента и целевой аудитории бизнеса.

Наблюдается также дефицит научных публикаций по данной тематике. Так, в крупнейшей российской базе научных публикаций eLibrary имеется 14 223 публикации о целевой аудитории бизнеса, и всего 14 публикаций об идеальных клиентах, первая из которых появилась в 2005 г., а максимальное число публикаций было в 2014 г. — 4 шт. Почти все публикации имеют статус «статья в журнале» (10 из 14). По тематике: 12 из 14 статей написаны по экономике и управлению, две — по психологии. Общее число авторов составляет 29 чел., каждый из авторов имеет по одной статье. Суммарное число цитирований составляет 5 ед., при этом только одна статья о многокритериальной модели анализа лояльности клиентов [3] имеет три цитирования, и две статьи — по одному цитированию; индекс Хирша равен единице.

Проведенный анализ показывает недостаток научных публикаций об определении и формировании образа идеального клиента стартапа. Целью данной статьи является анализ практического применения данной модели в процессе разработки студентами вуза идей стартапов. В качестве метода исследования выбран нарративный анализ описаний идеальных клиентов применительно к выбранной нише на рынке. Всего было проанализировано 44 нарратива об идеальном клиенте в 38 нишах рынка.

Вопросами разработки образа идеального клиента чаще всего занимаются маркетологи для создания эффективных рекламных компаний [4], а будущие бизнесмены при разработке идеи стартапа задумываются обычно только о целевой аудитории. Отличие целевой аудитории состоит в том, что она показывает «демографический и поведенческий срез группы людей, которых компания выбирает в качестве будущих покупателей товара или услуги» [5], в то время как идеальный клиент — это «типизированный образ представителя целевой аудитории» [1], который хочет приобрести предлагаемый вашим бизнесом товар или услугу.

В рамках курса «Предпринимательство» мы просили студентов не только определить целевую аудиторию будущего бизнеса в рамках выбранной ранее ниши на рынке, но и описать идеального клиента. Такое описание мы просили сделать по следующим характеристикам [2]: имя, возраст, пол, статус в браке, наличие детей, описание его супруга(и), как этот человек одевается, на что тратит деньги, какая его самая большая неудовлетворенность и самое сильное желание в жизни, какие у него увлечения, профессия.

Предварительно было дано объяснение, что идеальный клиент (1) приносит компании больше прибыли: в соответствии с принципом Парето 20 % идеальных клиентов приносят 80 % прибыли; (2) отнимает меньше ресурсов компании, поскольку, как минимум, требует меньше рекламы и гарантирует продажу; (3) приводит других клиентов, так как он искал именно наш товар и нашел его у нас.

Необходимость указать имя идеального клиента вначале вызвала недоумение у студентов, но в процессе выполнения задания они пришли к выводу, что, действительно, в салоне красоты идеального клиента «зовут Снежаной или другое редкое имя, поскольку женщины с редкими и необычными именами больше следят за своим внешним видом». Также в бизнесе по продаже запасных частей для автосервисов идеального клиента будут звать «Петровичем», а клиента кафе в бизнес-центре — Даниилом Романовичем (имена взяты путем нарративного анализа выполненных заданий студентов).

Вопросы вызывала и необходимость указать, как одевается идеальный клиент, но после разъяснений о том, что бизнесмен должен выявлять идеального клиента на входе в помещение, чтобы не пропустить такого важного клиента и адаптировать весь процесс продажи под него, студенты определили, что, например, в кафе корейской кухни идеальный клиент будет «одет в толстовку с изображением героев корейских дорам», а в магазине продажи комплектующих для компьютера идеальный клиент будет одет «удобно и практично: джинсы, кеды, толстовка или объемный свитер, шапка на голове».

Недостаточно хорошо студенты справились с описанием самой большой неудовлетворенности идеального клиента и его мечты в жизни, хотя можно отметить, что будущий хозяин риэлторского агентства понимает, что его идеальный клиент «живет с родителями мужа и мечтает не слышать их советы и замечания каждый день».

В целом, можно отметить, что описание идеального клиента в процессе подготовки стартапа позволяет не только эффективно выстроить систему маркетинга, но и глубже понять свою нишу на рынке, создавать такой продукт или услугу, которая уже востребована на рынке, быстрее искать новых заказчиков, меньше тратиться на рекламу, особенно на

первоначальных этапах раскрутки бизнеса. Знание нужд клиента не только относительно открываемого бизнеса, но и более глубоких нужд позволяет персонализировать предложения бизнеса. При этом, если формирование идеального клиента было осуществлено еще до открытия бизнеса, то это позволяет увеличить его устойчивость, поэтому считаем оправданной проверенную нами практику включения данного задания в курсы основного и дополнительного образования по предпринимательству.

Библиографический список

1. *Вильгельм А. М., Санников К. А., Любякин А. А.* Сравнительный анализ представлений студентов-психологов и психологов-консультантов о «трудном» и «идеальном» клиенте // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2023. Т. 29, № 1. С. 223–232.

2. *Грошева Н. Б., Изотова Н. С., Никитина К. П.* Формирование образа идеального клиента // Евразийский союз ученых. 2014. № 6-1 (6). С. 69–70.

3. *Гусева А. И., Матросова Е. В., Тихомирова А. Н., Матросов Н. Н.* Многокритериальная модель анализа лояльности клиентов // Фундаментальные исследования. 2020. № 6. С. 31–37.

4. *Жабров В.* Идеальный клиент банка // Маркетинг услуг. 2005. № 1. С. 31–36.

5. *Климаева Ю. Ю.* Современный подход к определению понятия «целевая аудитория» // Научный альманах. 2021. № 1-2 (75). С. 177–179.

Е. А. Ляшенко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Практика применения цифровых технологий в государственном управлении

Аннотация. В статье рассмотрен опыт использования цифровых технологий с целью улучшения качества государственного управления и повышения эффективности органов власти. Непосредственное внимание уделено таким цифровым технологиям, как большие данные, блокчейн и искусственный интеллект.

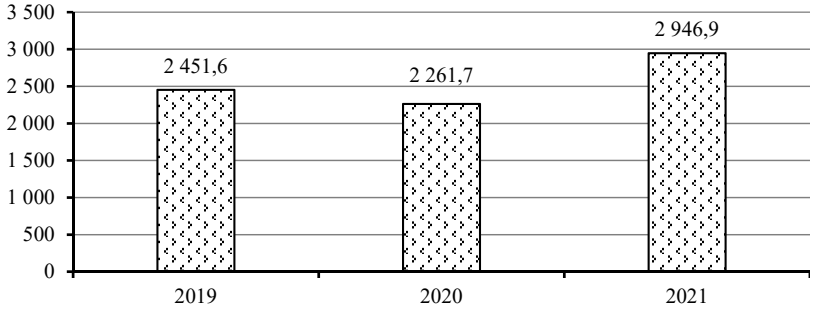
Ключевые слова: цифровая технология; государственное управление; большие данные; блокчейн; искусственный интеллект.

Цифровые технологии — это совокупность инструментов и методов, основанных на использовании цифровых устройств и программного обеспечения, которые позволяют обрабатывать, хранить, передавать и анализировать данные в электронном виде. Они включают в себя такие технологии, как искусственный интеллект, Интернет вещей, облачные вычисления, блокчейн, машинное обучение, большие данные

и другие. Цифровые технологии широко применяются в различных сферах, включая бизнес, образование, здравоохранение и др.[1]

После принятия в 2019 г. национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в нашей стране стали активно внедряться во все процессы цифровые технологии. Государственное управление не стало исключением.

Внутренние затраты на развитие цифровой экономики за счет всех источников за 2019−2021 гг. выросли на 20,2 %, или на 495 млрд р. При этом внутренние затраты составляют примерно 75 % от общих затрат на цифровизацию. На рисунке представлена динамика изменения этого показателя.



Динамика изменения внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников за 2019−2021 гг., млрд р.

Цифровые технологии применяются в различных областях государственного управления, например, электронном документообороте, государственных закупках, электронном голосовании и т. д.

Итак, рассмотрим практику применения цифровых технологий в государственном управлении по состоянию на 2023 г.

Большие данные (Big Data). Использование больших данных в государственном управлении может значительно улучшить процессы принятия решений и повысить эффективность государственных программ и услуг.

Одним из примеров использования больших данных в государственном управлении является анализ данных о здоровье населения. Сбор и анализ больших данных о заболеваниях, распространении эпидемий, других факторах, влияющих на здоровье населения, позволяет государ-

[1] *Карпова Ю. С.* Сущность и содержание категорий, связанных с развитием цифровых технологий // Закон и право. 2022. № 7. С. 103−106.

ственным органам принимать более эффективные меры по предотвращению заболеваний и улучшению качества медицинского обслуживания.

Еще одним примером использования больших данных в государственном управлении является анализ данных о безработице и занятости населения. Сбор и анализ больших данных о рынке труда позволяет государственным органам принимать более эффективные меры по созданию новых рабочих мест и поддержке безработных.

Также большие данные могут быть использованы для анализа данных о климатических изменениях, экологических проблемах, социальных и экономических тенденциях и других важных аспектах государственного управления.

Большие данные являются платформой функционирования цифровых систем мониторинга и анализа в государственном управлении, которые используются для сбора, хранения, обработки и анализа информации о различных аспектах жизни общества и государства. Эти системы позволяют государственным органам получать актуальную информацию о социально-экономическом развитии, здравоохранении, образовании, безопасности и других областях. К таким системам относится ГАИС «Управление» — это комплексная информационная система, разработанная для автоматизации процессов государственного управления в различных сферах, таких как экономика, социальная сфера, здравоохранение, образование и т. д.

Система позволяет собирать, хранить, обрабатывать, анализировать, визуализировать данные, необходимые для принятия решений в государственном управлении. Она обеспечивает эффективное взаимодействие между различными органами государственной власти, а также между государственными органами и гражданами. ГАИС «Управление» позволяет ускорить процессы принятия решений, повысить качество государственного управления, сократить время на выполнение административных процедур и уменьшить количество ошибок при обработке данных.

Еще примером систем мониторинга и анализа является Единая государственная информационная система в сфере социального обеспечения (ЕГИССО), которая позволяет автоматизировать процессы по предоставлению государственных услуг в сфере социального обеспечения. Система собирает информацию о гражданах, получающих социальные выплаты, и позволяет автоматически проверять их право на получение этих выплат.

Такие системы позволяют государственным органам принимать обоснованные решения на основе актуальной информации и повышать эффективность государственного управления.

Однако, использование больших данных в государственном управлении может вызывать опасения в отношении конфиденциальности и защиты персональных данных граждан. Поэтому необходимо разработать соответствующие меры по защите данных и обеспечению прозрачности использования больших данных в государственном управлении.

Следующая цифровая технология — это блокчейн (Blockchain). Под ней понимается распределенная база данных, которая хранит информацию в виде блоков, связанных между собой цепочкой. Каждый блок содержит информацию о предыдущем блоке, что обеспечивает целостность и безопасность данных.

В государственном управлении блокчейн может использоваться для улучшения прозрачности и эффективности процессов. Например, данная технология может использоваться в сфере электронного голосования, что обеспечивает безопасность и невозможность подделки результатов. Также блокчейн может использоваться для улучшения процессов идентификации граждан, что позволит уменьшить количество мошенничества и повысить безопасность данных.

Кроме того, блокчейн может использоваться в сфере управления государственными финансами, так как обеспечивается прозрачность и невозможность подделки данных. Например, блокчейн может использоваться для создания электронных реестров государственных контрактов, что позволит уменьшить коррупцию и повысить эффективность расходования бюджетных средств.

Далее рассмотрим такую цифровую технологию как «искусственный интеллект». Искусственный интеллект (ИИ) — это технология, которая позволяет компьютерам и программам обучаться и принимать решения на основе данных. В государственном управлении ИИ может использоваться для автоматизации процессов, улучшения прогнозирования и принятия решений, а также для улучшения качества обслуживания граждан.

Применение ИИ в государственном управлении может быть различным. Например, ИИ может использоваться для анализа больших объемов данных, которые собираются в рамках государственных программ и проектов. Это позволяет улучшить прогнозирование и принятие решений на основе данных, а также оптимизировать бюджетные расходы.

ИИ также может использоваться для автоматизации процессов в государственных учреждениях. Например, ИИ может использоваться для автоматической обработки документов и запросов, что позволяет сократить время на обработку и улучшить качество обслуживания граждан.

Кроме того, ИИ может использоваться для улучшения качества образования и здравоохранения. Например, ИИ может использоваться для анализа медицинских данных и прогнозирования заболеваний, что поз-

воляет улучшить качество медицинского обслуживания и сократить расходы на лечение.

В целом, применение ИИ в государственном управлении может значительно улучшить качество обслуживания граждан, оптимизировать бюджетные расходы и улучшить прогнозирование и принятие решений на основе данных. Однако, необходимо учитывать, что применение ИИ может вызывать определенные этические и правовые вопросы, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении таких технологий.

Таким образом, можно сделать вывод, что цифровые технологии имеют огромный потенциал для совершенствования государственного управления. Они могут помочь ускорить процессы принятия решений, повысить эффективность работы государственных органов, улучшить качество предоставляемых услуг и обеспечить более прозрачное и открытое управление. Однако, для того чтобы реализовать этот потенциал, необходимо уделить внимание не только техническим аспектам, но и организационным и культурным изменениям. В целом, использование цифровых технологий в государственном управлении представляет собой перспективное направление развития, которое может привести к существенным улучшениям в работе государственных органов и повышению качества жизни граждан.

А. С. Мельников
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург
Е. Г. Калабина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управленческие решения в условиях цифровизации бизнеса

Аннотация. В условиях инновационно-технологического развития руководителям необходимо принимать взвешенные решения, оценивать риски внедрения и применения цифровых технологий. В статье рассмотрены аспекты, которые необходимо учитывать руководителям компаний при принятии управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения; цифровизация; цифровые технологии; риски цифровизации.

Сегодня управленческие решения становятся ключевым фактором успеха компаний в условиях инновационно-технологического развития. Быстрый прогресс цифровых технологий и непрерывные инновации требуют от компаний гибкости, адаптивности и оперативности в принятии решений, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Важно осознавать важность инноваций и технологического развития для успешного функционирования компании. Руководство должно быть готово к изменениям и готово инвестировать в новые технологии, чтобы не отстать от конкурентов и использовать возможности для роста.

Также важно уметь выбирать наиболее релевантные цифровые технологии и инструменты для конкретной компании. Существует множество цифровых технологий и инновационных решений, но не все они подходят для каждой отрасли или бизнес-модели. Одним из главных преимуществ цифровой трансформации для бизнеса является возможность создания более гибких бизнес-моделей. Цифровые технологии позволяют компаниям переходить от статических и затратных бизнес-моделей к более гибким и адаптивным моделям, которые могут изменяться в зависимости от потребностей клиентов и условий рынка. Проведение анализа и выбор наиболее подходящих инноваций помогут достичь стратегических целей компании.

Существует множество исследований, посвященных влиянию цифровых технологий на бизнес-модели и финансовые результаты компаний. Например, в исследовании компании McKinsey было показано, что цифровая трансформация может увеличить доходы компании на 20–30 % и снизить издержки на 20–40 %[1].

Исследование Deloitte[2] показало, что цифровая трансформация, путем внедрения цифровых технологий, может привести к увеличению продуктивности труда и повышению качества продукции, что в свою очередь может привести к увеличению прибыли компании.

В исследовании, проведенном PwC[3], было показано, что компании, которые используют цифровые технологии для управления своими бизнес-процессами, имеют более высокий уровень эффективности и могут снизить свои затраты на производство до 20 %.

Планирование и реализация инновационных проектов также являются важным аспектом управленческих решений. Определение целей и задач, распределение ресурсов, установление бюджета, временных ра-

---

[1] *Montagner A., Reich A., Boutetière H.* Unlocking success in digital transformations / McKinsey & Company. October 29, 2018. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/ (дата обращения: 22.05.2023).

[2] *Gurumurthy R., Nanda R., Schatsky D.* Putting digital at the heart of strategy / Deloitte. April 22, 2021. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html (дата обращения: 22.05.2023).

[3] *Geissbauer R., Wunderlin J., Schrauf S., Krause J., Morr J., Odenkirchen A.* Digital Product Development 2025 / PricewaterhouseCoopers. March, 2019. URL: https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/pwc-studie-digital-product-development-2025.pdf (дата обращения: 15.04.2023).

мок и организация команды — все это необходимо учесть при разработке реализации инноваций. Контроль и оценка результатов проектов также важны для их успешной реализации. Например, исследование, проведенное Accenture[1], показало, что компании, которые внедрили цифровые технологии, имеют более высокий уровень доходов и чистой прибыли, чем компании, которые не используют цифровые технологии. Из результатов исследования видно, что в долгосрочной перспективе разрыв по финансовым показателям увеличивается в разы.

Важно отметить следующий факт — исследования показывают, что высокие затраты на внедрение и обслуживание цифровых технологий являются одним из главных ограничений для многих компаний. Например, исследование компании Gartner[2] показало, что в 2021 г. расходы на IT-технологии составили около 4,4 трлн долл. по всему миру. Из этой суммы около 40 % были потрачены на цифровизацию.

Но высокие затраты на внедрение цифровых технологий не всегда оправданы и не всегда приводят к улучшению финансовых результатов компаний. В исследовании, проведенном компанией McKinsey[3], было выявлено, что более 70 % компаний, которые внедрили новые цифровые технологии, не смогли достичь ожидаемых целей, в том числе и финансовых показателей. Также было обнаружено, что многие компании не могут определить реальную стоимость цифровизации, из-за чего могут происходить неправильные расчеты ROI и высокие затраты на внедрение цифровых технологий. В связи с чем, в очередной раз, подчеркивается важность и выверенность принятия верного решения руководству компаний относительно выбора и внедрения цифровых технологий, поскольку технологий существует обширное количество, но это не значит, что они подходят конкретно выбранной компании.

Управление изменениями внутри компании — еще один важный аспект управленческих решений. Внедрение инноваций и технологического развития часто требует изменений в культуре компании, бизнес-процессах и структуре. Планы обучения и поддержки сотрудников помогут им быть готовыми к новым технологиям и эффективно работать в изменяющейся среде.

---

[1] *Daugherty P., Ghosh B., Rippert A., Venkataraman R., Wilson J.* Make the leap, take the lead / Accenture. 2021. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/scaling-enterprise-digital-transformation (дата обращения: 22.05.2023).

[2] *Pettey C.* Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 3 % in 2022 / Gartner. July 14, 2022. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-06-14-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-3-percent-in-2022 (дата обращения: 22.05.2023).

[3] *Bucy M., Finlayson A., Kelly G., Moye C.* The ‘how’ of transformation / McKinsey&Company. May 9, 2016. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation (дата обращения: 22.05.2023).

Оценка рисков также является важным аспектом управленческих решений в контексте инновационно-технологического развития. Внедрение новых технологий и инноваций сопряжено с рисками, такими как технические проблемы, конкуренция, изменение потребительского спроса и другие. Руководство компании должно уметь анализировать и управлять этими рисками, принимая во внимание возможные негативные последствия и разрабатывая стратегии и механизмы смягчения рисков. Одним из основных рисков цифровизации является недостаточная защищенность цифровых данных компании. При переходе на цифровые технологии компании сталкиваются с угрозой хакерских атак, киберпреступлений и утечки данных. Это может привести к серьезным финансовым потерям, а также повредить репутации компании. Одним из примеров исследований недостаточной защищенности цифровых данных является отчет компании Verizon[1], который публикуется ежегодно и известен как Data Breach Investigations Report (Отчет о нарушениях безопасности данных). В этом отчете компания Verizon анализирует случаи нарушений безопасности, которые произошли в различных компаниях по всему миру.

В отчете за 2021 г. было отмечено, что в 61 % всех нарушений безопасности причиной являлись слабые или скомпрометированные учетные записи, а в 85 % случаев атаки происходили в течение нескольких минут. Отчет также указывает, что киберпреступники становятся все более изощренными и используют более сложные методы атак, чтобы обойти меры безопасности.

Еще один пример исследования недостаточной защищенности цифровых данных — это исследование, проведенное компанией IBM совместно с Ponemon Institute в 2022 г.[2] Исследование показало, что в США средний размер компенсации, выплачиваемой компаниями пострадавшим от утечек данных, составляет более 3 млн долл., а общие затраты на решение проблемы могут достигать 5 млн долл.

Эти исследования подчеркивают важность защиты цифровых данных в бизнес-среде и необходимость принятия мер по улучшению безопасности информационных систем компаний.

Цифровизация также требует от компаний обучения персонала новым технологиям и процессам. Это может включать в себя обучение новым программным продуктам, методам работы с данными, ориента-

---

[1] *Burbidge T.* Cybercrime thrives during pandemic: Verizon 2021 Data Breach Investigations Report / Verizon. May 13, 2021. URL: https://www.verizon.com/about/news/verizon-2021-data-breach-investigations-report (дата обращения: 22.05.2023).

[2] *Cost* of Data Breach Report 2022 / IBM Security. URL: https://www.ibm.com/downloads/cas/3R8N1DZJ (дата обращения: 22.05.2023).

ции на клиента и другим навыкам. Внедрение новых технологий часто требует значительных усилий для обучения сотрудников, особенно если речь идет о новых процессах управления и анализа данных. Компании могут столкнуться с проблемами в процессе перехода на новые системы и программы, что может отрицательно сказаться на их финансовых показателях. Кроме того, компании могут столкнуться с вызовами в области культуры и организации. Цифровые технологии могут привести к изменениям внутри компании, например, к изменению ролей и ответственностей, новым процессам работы и более гибким методам управления.

Необходимость обучения персонала является неизбежной, поэтому руководителям необходимо учитывать это в стратегии развития компании и при принятии управленческих решений.

В заключение отметим, что управленческие решения в условиях актуализации инновационно-технологического развития играют ключевую роль в обеспечении успеха компании. Они включают в себя осознание важности инноваций, выбор наиболее релевантных технологий, планирование и реализацию проектов, управление изменениями и оценку рисков. Компании, способные эффективно принимать управленческие решения в этой области, могут получить значительные преимущества, обеспечивая свою конкурентоспособность и устойчивый рост.

В эпоху цифровизации компании, которые успешно интегрируют цифровые технологии в свою деятельность, могут получить существенное конкурентное преимущество. Применение цифровых технологий в финансовых операциях может улучшить эффективность процессов, снизить затраты и повысить качество услуг. Использование новых инструментов аналитики и машинного обучения позволяет более точно прогнозировать тренды и риски, что в свою очередь позволяет принимать более обоснованные решения и повышать доходность инвестиций.

Следует помнить, что успешное внедрение цифровых технологий требует значительных усилий и инвестиций в персонал, оборудование и инфраструктуру. Без правильного подхода и стратегии, внедрение цифровых технологий может привести к неэффективному использованию ресурсов и негативно повлиять на финансовые результаты компании. Таким образом, руководители компаний при правильном подходе к процессу цифровизации могут значительно улучшить финансовое состояние компаний и превратить этот сложный процесс в один из ключевых факторов успеха.

О. Г. Мельчекова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление предприятием в условиях инновационно-технологического развития: особенности и проблемы реализации

Аннотация. Показаны особенности управления инновационной деятельностью в условиях действующих предприятий. Представлены подходы к организации управления инновационным развитием в современных условиях. Обозначена необходимость подготовки квалифицированных кадров для управления инновационными процессами на предприятиях.

Ключевые слова: управление; инновационная деятельность; предприятие; инновационно-ориентированные кадры управления.

Объективные причины необходимости актуализации инновационно-технологического развития производственных процессов в современных условиях предопределяют усиление значения экономических систем (предприятий и организаций) в обеспечении достижения насущных целей повышения эффективности их деятельности на основе внедрения достижений научно-технического прогресса. «С помощью нововведений предприятие может использовать новые конкурентные приемы, отличные от прежних ценовых форм конкуренции» (Й. Шумпетер) (цит. по: [6]). Возникает реальная возможность вывода производственной системы из кризиса, связанная не с ростом масштабов производства, снижением издержек или ростом цен на уже выпускаемую продукцию, а с изменениями в производственном процессе за счет создания и внедрения различного рода инноваций.

При этом под инновационной активностью понимается «интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот» [5, с. 51]. И от того, насколько своевременно и результативно достижения науки и техники будут внедрены в производство, зависят и эффективность деятельности конкретных экономических систем, и темпы научно-технического развития отраслей производства, и всего научно-промышленного комплекса страны, поскольку именно на предприятиях и в организациях базируется основное звено комплекса «наука-производство», и замедление или ускорение инновационно-технологического развития на одном из предприятий может оказать влияние на всю цепочку производственных связей.

В этой связи внедрение научно-технических и научно-технологических разработок в производство — важнейший этап процессов инновационно-технологического развития, так как конечные цели развития

науки и техники могут считаться достигнутыми лишь в том случае, когда результаты развития получили практическое воплощение и принесли конкретные социально-экономический результаты.

Современные экономические системы (предприятия и организации) работают в условиях прямого воздействия многих факторов [4], в том числе: значительного усложнения технико-технологических элементов производства и управления, обусловленных объективной необходимостью ускорения темпов инновационных процессов и расширения их содержательного разнообразия, а также сокращения периодов внедрения различного рода новшеств по причинам, как их быстрого морального износа, так и усиления конкурентной борьбы на большинстве рынков сбыта.

Указанные обстоятельства предопределяют необходимость постоянной готовности экономических систем к работе в условиях актуализации инновационно-технологического развития, что, в свою очередь, вызывает объективную потребность поиска новых подходов к управлению современными предприятиями и организациями, адекватных реальным условиям их деятельности.

В теории и практике менеджмента накоплен значительный опыт воздействия субъектов управления на объекты управления для достижения поставленных целей [3]. Анализ деятельности экономических систем показывает: для успешного и эффективного функционирования предприятие должно иметь стратегию своего развития, соответствующую целям его существования, имеющимся возможностям, условиям внешней среды и, — как непременное условие, — предполагающую инновационные изменения в содержании и организации производственных и управленческих процессов.

Вместе с тем, исследования показывают, «что инновационный процесс как объект управления во многих случаях гораздо более сложен, нежели «рутинная» производственная деятельность» [5, с. 13], поскольку любое внедрение новшеств (новых изделий, технических или технологических новинок, организационно-управленческих изменений и т. д.) может сопровождаться возникновением ряда непредсказуемых трудностей или ошибок: требовать значительных корректировок или перестройки сложившихся условий работы предприятия. Инновационная деятельность в рамках предприятия обусловлена наличием проблем, связанных, прежде всего, с необходимостью сочетания внедрения научно-технических проектов, зачастую обладающих повышенным риском, с текущей деятельностью предприятия.

Возникновение управленческих проблем в процессе внедрения инновационных разработок в значительной мере объясняется характером противоречий, присущих научно-техническому прогрессу: неопределен-

ностью объемов необходимых затрат, вероятностью достижимости желаемых результатов, целесообразностью периодов и сроков их внедрения и т. п., что, в свою очередь, может оказать негативное влияние на экономические показатели работы предприятий, снижая их заинтересованность в осуществлении мероприятий по инновационно-технологическому развитию производства. Проблема заключается в том, что производственная функция предприятия, направленная на своевременное выполнение текущих объемов производства, требует устойчивости и стабильности производственных процессов, обязательного выполнения конкретных показателей в установленные сроки, а инновационная деятельность, означающая непрерывное преобразование техники, технологии, организации производства, труда и управления, характеризуется чрезвычайным динамизмом и изменчивостью.

В этой связи необходим поиск надежного организационно-экономического механизма управления действующим предприятием, который обеспечил бы осуществление мероприятий по инновационно-технологическому развитию производства в условиях непрерывного выпуска продукции. Для эффективного управления предприятием необходимо сбалансировать эти разнородные процессы, что сопряжено с определенными трудностями, и требует усилий по достижению целей инновационного развития действующего предприятия путем рационального использования его материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В процессе формирования эффективной системы управления предприятием в условиях актуализации инновационно-технологического развития необходимо, по нашему мнению, учитывать следующие положения.

Во-первых, необходима координация усилий всех участников производственного и инновационного процессов по повышению восприимчивости предприятий к внедрению научно-технических новинок. Эта цель может быть реализована путем установления связей между задачами инновационного развития предприятия и общими задачами производственно-хозяйственной деятельности, предоставления предприятию возможностей широкого маневрирования имеющимися ресурсами и производственными мощностями. В качестве вариантов применения эффективных структур управления предприятиями в данных условиях могут быть предложены программно-целевая или матричная структуры управления, соответствующие характеру инновационных процессов как объектов управления.

Во-вторых, необходимо выбрать экономические элементы, обеспечивающие целостность и динамику применяемых структур управления. К примеру, между различными структурными подразделениями и сотрудниками могут возникнуть разногласия по поводу актуальности и зна-

чимости тех или иных действий, связанных с внедрением инновационных процессов. В этой связи целесообразно построение системы стимулирования, ориентированной на приоритетное выполнение заданий по инновационно-технологическому развитию с учетом конкретного вклада участников работ, что в целом будет способствовать как ускорению внедрения достижений науки и техники в производство, так и повышению эффективности работы предприятия в целом.

В-третьих, необходимо формирование стабильного и активного потенциала инновационно-ориентированных управленческих кадров, поскольку, как показывают исследования, круг возможных претендентов на роль менеджеров в сфере инноваций, достаточно ограничен [2].

Особенно актуальна данная проблема в условиях действующих предприятий. «Инновационный менеджер достигает цели посредством развития внутренних противоречий организации» [1, с. 25]. Содержание противоречий, присущих внедрению научно-технических разработок в условиях действующего производства, определяет характер требований к квалификации инновационно-ориентированных кадров, работающих в данных условиях: они должны владеть научно-техническими и экономическими знаниями; обладать качествами как «традиционного» менеджера, так и ученого-исследователя, инженера и технолога; быть квалифицированными специалистами, способными оценить техническую, организационную и социально-экономическую эффективность как проводимых инновационных мероприятий, так и значимость нововведений для повышения результативности работы предприятия в целом [1; 5].

Для решения подобных задач возможно проведение следующих мероприятий:

– формирование профессионально-личностных моделей управленческих кадров в области инновационной деятельности в условиях действующих производств на основе выявления специфики их работы и структуризации решаемых профессиональных задач;

– разработка организационно-методических основ подготовки менеджеров и предпринимателей посредством целенаправленного развития новаторских способностей и навыков инновационной деятельности.

Библиографический список

1. *Исмагилова Г. В., Щемерова О. Г., Кельчевская Н. Р.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург: УрФУ, 2012. 175 с.

2. *Мельчекова О. Г.* Проблемы подготовки инновационно-ориентированных управленческих кадров // Интеграция науки, образования и производства — стратегия развития инновационной экономики: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25−26 января 2011 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2011. С. 120−125.

3. *Мельчекова О. Г.* Теория и практика менеджмента организации: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2016. 140 с.

4. *Мельчекова О. Г.* Управленческое консультирование: фактор повышения эффективности менеджмента // Менеджмент: теория и практика. 2021. № 1-2. С. 17–23.

5. *Степанова И. П.* Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» («Менеджмент организации». Саратов: Саратов. соц.-экон. ин-т (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2014. 124 с.

6. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2011. 448 с.

В. В. Мещерякова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Эффективность применения технологий менеджмента в государственной образовательной организации

Аннотация. Исследуются вопросы эффективности образовательного процесса в государственном вузе. Уделяется внимание проблемам кадрового состава педагогических работников. Обосновывается необходимость качественной разработки модели системы образовательного менеджмента и маркетинга в высшем образовании.

Ключевые слова: высшее образование; образовательная организация; менеджмент в образовании; управление педагогическими кадрами; модель и стратегия развития государственного вуза.

Эффективность реализации образовательного менеджмента и маркетинга в высшем образовании обусловлена включением этих процессов в образовательную деятельность в качестве фактора развития и оптимизации высшего образования [2, с. 180].

Иными словами, теоретические и практические достижения управления в организации и продвижения ее услуг на рынке необходимо применять в образовательной организации с учетом специфики ее деятельности, поскольку это влияет на результативность ее функционирования.

Оптимизация образовательной деятельности включает в себя, в частности, проведение внутренней оценки качества образования, мониторинг успеваемости студентов. Для этого используются разные формы контроля, в том числе с применением информационных технологий (google forms, представление докладов путем демонстрации презентаций, обучение через teams, виртуальную среду e-learning, запись видеолекций).

Обнаружение проблем в образовательном процессе — довольно непростой и длительный процесс. В особенности это актуально в условиях

глобализации. Высокие технологии в образовательные процессы, необходимо внимательно изучать [4] и выстраивать стратегию их применения для повышения эффективности образовательного процесса.

Известно, что информационные технологии в современном образовании влекут позитивные последствия. И именно возможность использовать глобальные информационные ресурсы — признак технической оснащенности образовательного процесса [3, с. 101].

Между тем, обнаруживаются противоречия между запросами общества и императивными регуляторами государства в отношении высшего образования, выявляется недостаточно совершенный механизм менеджмента и маркетинга высшего образования.

В связи с этим необходимо выяснить, как изменить модель системы менеджмента и маркетинга в образовании для того, чтобы оптимизировать высшее образование, качественно усовершенствовать его.

Другая сторона проблемы состоит в следующем: непонятно, на основании каких показателей и критериев развития системы высшего образования приемлемо оценивать эффективность образовательного процесса, результативность применяемых инструментов в сфере маркетинга и менеджмента [2, с. 181].

Стоит отметить, что ключевыми показателями эффективности системы менеджмента и маркетинга образовательной организации является качество его образовательного процесса, реализации образовательных программ, их соответствие лицензионным и аккредитационным показателям, независимой оценки качества образования [2, с. 181]. Также показателем эффективности деятельности образовательной организации является работа с кадрами.

Актуальность управления развитием кадрового потенциала в образовательном учреждении вызвана тем, что наблюдается тенденция роста нехватки педагогических кадров, поскольку происходит старение педагогического коллектива и возникает профессиональное выгорание преподавателей.

В силу этого для повышения качества образования в вузе нужно организовать условия для профессионального и личностного роста сотрудников, применять современные методы управления развитием педагогического кадрового потенциала [1, с. 132].

Руководству вуза следует разрабатывать стратегию развития кадрового потенциала. В ней должно быть уделено внимание мотивации сотрудников. Это важно, так как, если сотрудники не осознают, для чего им нужно развиваться, то не будет желаемой результативности образовательного процесса [1, с. 133].

На мой взгляд, развитию кадрового потенциала педагогов поспособствует создание модели профессионального развития, которая строится

на основании критериев: учет элементов и этапов профессионального развития, своевременный мониторинг кадрового состава с точки зрения возраста, достижений.

При этом при использовании методики программ обучения персонала необходимо грамотно выбрать направление программы в соответствии с условиями ситуации с педагогическими кадрами и профиля их деятельности.

Таким образом, необходимо совершенствовать модель системы образовательного менеджмента и маркетинга в высшем образовании, поскольку эффективная модель напрямую оказывает влияние на эффективность образовательной деятельности.

При разработке модели стоит учитывать как активное применение информационных технологий в образовании, так и работу с кадровым составом за счет его периодического обновления, обучения (повышение квалификации, направление на изучение дополнительных профессиональных программ).

Следовательно, задачей администрации образовательной организации в сфере высшего образования является организация менеджмента и маркетинга, построение модели развития образовательного процесса с учетом тенденций информатизации, что подразумевает включение в процесс обучения современных технологий, что положительно отразится на привлечении и удержании внимания студентов и повышении их успеваемости за счет лучшего восприятия информации, что впоследствии положительно скажется на качестве образования, рейтинге, имидже вуза.

Библиографический список

1. *Крылова Т. В., Казначеева С. Н., Лелекова А. В.* Управление развитием педагогического кадрового потенциала // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 72-2. С. 132−134.

2. *Литвиненко И. Л.* Образовательный менеджмент и маркетинг в высшем образовании: проблемы и перспективы реализации // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 77-4. С. 179−181.

3. *Тимощук А. С.* Информатизация образовательной среды: борьба за внимание молодежи // Философия и гуманитарные науки в информационном обществе. 2020. № 1 (27). С. 91−105.

4. *Zakrajsek S.* The impact of modern technologies on elementary school organisation and teaching methods // Innovative Issues and Approaches in Social Sciences. 2016. Vol. 9, no. 1. P. 60−76.

З. В. Нестерова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Выход компании на международный рынок как одно из направлений повышения ее конкурентоспособности

Аннотация. Современная экономика имеет развитую систему логистики, информационных технологий, коммуникаций. Деятельность компании в сфере B2B подразумевает ориентацию не на конечного потребителя, а на сотрудничество с другими компаниями. Рынок промышленных товаров высококонкурентный. В статье анализируется выход компании на зарубежные рынки как перспективный вариант повышения ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: рынок B2B; целевая аудитория; международный маркетинг.

Рынок B2B появился в результате развития коммерческой деятельности и принятия предприятиями решения заниматься поставками товаров или услуг друг другу, а не только продажей конечным потребителям. Это позволило увеличить эффективность и упростить процессы работы между предприятиями. Рынок B2B предоставляет много преимуществ для компаний, включая улучшение эффективности, снижение затрат и улучшение качества продукции или услуг. Конъюнктура рынка постоянно меняется, высокий уровень конкуренции не позволяет предприятиям останавливаться на достигнутом результате.

Сохранить более устойчивое положению на рынке, предприятию помогает широкое использование в своей деятельности инструментов как локального, так и международного маркетинга. Международный маркетинг — это важнейшая и неотъемлемая часть стратегии фирмы по освоению международного рынка, осуществляющей свою деятельность более чем в одной стране[1].

В качестве успешного примера повышения конкурентоспособности своего предприятия за счет использования инструментов международного маркетинга рассмотрим деятельность ООО «РЦ АСКОН-Урал», которое является дочерней организацией ЗАО «АСКОН» и входит в Группу компаний «АСКОН» (ГК).

Компания «АСКОН» основана в 1989 г.[2] Это один из ведущих российских разработчиков программного обеспечения. По рейтингу анали-

---

[1] *Моргунов В. И., Моргунов С. В.* Международный маркетинг: учеб. для бакалавров. 4-е изд., стер. М.: Дашков и К°, 2020. 180 с.

[2] *АСКОН.* URL: https://ascon.ru (дата обращения: 16.04.2023).

тического центра TAdviser[1] в 2021 г. «АСКОН» занимает 87-е место из 100 крупнейших компаний, работающих на российском IT-рынке.

Компания «АСКОН» является крупнейшим российским разработчиком инженерного программного обеспечения и интегратором в сфере автоматизации проектной и производственной деятельности. Программное обеспечение «АСКОН» используют свыше 14 000 промышленных предприятий и проектных организаций в России и за рубежом[2]. «АСКОН» постоянно входит в число крупнейших компаний российского IT-рынка по данным аналитического центра портала TAdviser[3].

С 1989 г. компания занимается IT-рынком и является топ-3 поставщиком инженерного ПО в России, а также входит в список 100 крупнейших IT-компаний страны. Команда «АСКОН» использует собственные решения для реализации комплексных IT-проектов в различных отраслях, включая машиностроение, приборостроение, радиоэлектронику, оборонно-промышленный комплекс, атомную, нефтегазовую, химическую промышленность, металлургию, промышленно-гражданское строительство и др. «РЦ АСКОН-Урал» является дочерней организацией ЗАО «АСКОН» и основана в 1999 г. За это время компания установила множество связей и контрактов с партнерами даже за пределами России. Основными партнерами компании «АСКОН» являются 1С, CSoft, ГК (СиСофт), MSI, АйтиКонсалт, Интеллект-групп, Делкам-Урал.

Крупнейшими заказчиками «АСКОН-Урал» являются ФГУП ПО «Маяк» и ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор» (предприятия Госкорпорации «Росатом»), ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», ООО «Уральская сталь», ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ООО «Курганхиммаш», ОАО «СКБМ», ОАО «Уральский завод гражданской авиации», ОАО «Кыштымское машиностроительное объединение», ОАО «Орскнефтеоргсинтез».

Основные конкуренты предприятия находятся как в России, так и за рубежом. Это зарубежные гиганты: Siemens nx, Solid Works Corp., AutoDesk. В условиях введенных санкций, многие зарубежные компании покинули российский рынок и в данный момент «Топ системы» и «Нанософт разработка» являются основными конкурентами на российском рынке.

«АСКОН» осуществляет реализацию комплексных IT-проектов в различных отраслях, таких как машиностроение, приборостроение,

---

[1] *TAdviser* — портал выбора технологий и поставщиков. URL: https://www.tadviser.ru (дата обращения: 16.04.2023).

[2] *АСКОН.* URL: https://ascon.ru (дата обращения: 16.04.2023).

[3] *TAdviser* — портал выбора технологий и поставщиков. URL: https://www.tadviser.ru (дата обращения: 16.04.2023).

радиоэлектроника, нефтегазовая, химическая промышленность, металлургия.

Ассортимент компании разнообразен. Основным продуктом компании, приносящим около 80 % прибыли, является широко известная CAD-система «КОМПАС». CAD — системы по функциональным возможностям, а, следовательно, и по стоимости принято классифицировать на: «тяжелые», «легкие» и «средние». «КОМПАС» прочно занимает свою нишу в сегменте «средне-легких» CAD-систем. Сегодня «КОМПАС» — это комплексная система автоматизированного проектирования, позволяющая быстро и эффективно проектировать в различных отраслях промышленности.

Группа основных показателей конкурентоспособности IT-компании:

− широта ассортимента, цена и качество оказываемых услуг;

− качество обслуживания;

− инновации и технологии;

− имидж компании.

Основным методом выхода на международный рынок, чаще всего, выбирается косвенный экспорт. Он имеет свои преимущества для компаний, которые хотят уменьшить количество своих затрат и при этом иметь посредника в стране, который знает особенности введения бизнеса территории. Эта стратегия подойдет для тех, кто только начинает осваивать зарубежные рынки.

В качестве основной стратеги поиска и выбора зарубежного рынка сбыта продукции компании «АСКОН» предлагается выбрать стратегию «муравья». Данная стратегия позволяет минимизировать риски, так как предоставляет собой осторожный подход к освоению других стран. В том числе она хороша тем, что подходит таким компаниям, которые только начинают адаптироваться под зарубежный рынок.

Основные цели совершенствования маркетинговой стратегии предприятия за счет выхода на зарубежный рынок:

− бизнес-цели — увеличение доли рынка;

− коммуникационные цели — расширение клиентской базы;

− маркетинговые цели — повышение частоты покупок программ зарубежными предприятиями.

Основной причиной покупки является необходимость в комплексных проектах автоматизации конструкторско-технологической подготовки производства и управлении жизненным циклом продукта. Зарубежные страны выбирают нашу программу за счет того, что аналогов программ по предоставлению комплексных решений в их стране нет.

Информационные технологии в современном мире имеют большое значение не только в IT-сфере, но и в маркетинге, так как компании

с новейшими технологиями могут быть более конкурентоспособными, расширять границы своих возможностей и повышать эффективность своей компании. Информационные технологии не только приносят прибыль в свою компанию, но и в том числе дают возможность развиваться населению и улучают благосостояние страны и мира в целом.

С. В. Новиков
Санкт-Петербургский горный университет, г. Санкт-Петербург

Принципы конструирования адаптивного механизма управления сферой высшего образования

Аннотация. В статье приводятся принципы конструирования адаптивного механизма управления сферой высшего образования. Принципы «приоритета реализации функции образования» путем улучшения человеческого капитала и «эффективности функционирования» позволяют сформировать рамочную конструкцию целевой составляющей механизма управления.

Ключевые слова: сфера высшего образования; механизм управления; принцип; классификация методов управления.

Адаптивный механизм управления сферой высшего образования представляется собой комплексный процесс модификации управленческого воздействия на участников сферы высшего образования, обусловленный выявлением незначимости или отрицательным влиянием результатов, продуцируемых сферой высшего образования на параметры развития отраслей национальной экономики.

В качестве фактора адаптации механизма управления сферой высшего образования становится результат, продуцируемый сферой высшего образования, являющийся незначимым или оказывающий отрицательное влияние на параметры развития отраслей национальной экономики.

Говоря о специфике механизма управления сферой высшего образования, необходимо сформулировать общие принципы характерные для системы управления в данной сфере. Анализ работ, посвященных этому вопросу, позволяет сделать вывод о некотором отвлечении авторов от природы механизма управления, поскольку принципы «способности к саморазвитию, самосовершенствованию, интеграции в общую структуру развития общества», «адекватности этапам развития экономики и образования», изложенные в работе [3], в большей мере относятся к самой сфере высшего образования, а не к системе или механизму управления. В этой связи, нами были предложены следующие принципы формирования механизма управления сферой высшего образования (рис. 1).

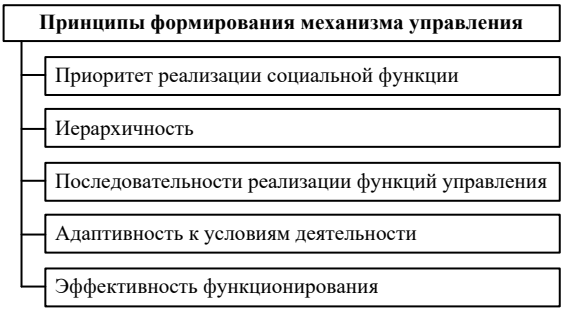


Рис. 1. Принципы формирования механизма управления сферой высшего образования

Принципы «приоритета реализации функции образования» путем улучшения человеческого капитала и «эффективности функционирования» позволяют сформировать рамочную конструкцию целевой составляющей механизма управления. Принцип «иерархичности» отражает возможность субъекта управления оказывать воздействие на объект управления, а принцип «последовательности реализации функций управления» — упорядочить данное воздействие. Принцип «адаптивности к условиям деятельности» позволяет учесть вопросы изменчивости вешней среды и вариабельности использования управленческого инструментария.

Анализируя классификации механизмов управления сферы высшего образования необходимо выделить комплекс работ Д. А. Новикова [2], который выявил следующие механизмы управления сферой высшего образования: «активной экспертизы, внутренних цен, выбора набора образовательных программ, дополнительных соглашений, «затраты-эффект», институционального управления, информационного управления, компенсационные, комплексного оценивания (агрегирования информации), конкурсные (тендеры), многоканальные, назначения, обмена, опережающего самоконтроля, оптимизации производственного и коммерческого циклов, освоенного объема, противозатратные, распределения ресурса (в том числе затрат и доходов), самоокупаемости (самофинансирования), синтеза структуры, синтеза состава, смешанного финансирования, согласия, стимулирования, страхования, точек контроля, управления взаимодействием участников, управления договорными отношениями, финансирования инновационных проектов».

Несмотря на обширный перечень механизмов управления перечисленный набор принципов не является исчерпывающим. Эффективное применение перечня осложнено отсутствием единого логического осно-

вания для классификации методов, что позволило бы рассматривать их с позиции взаимодополнения и взаимозамещения в конструировании адаптивного механизма управления сферой высшего образования [1]. В соответствии с данным выводом представим классификацию механизмов управления сферой высшего образования (рис. 2).

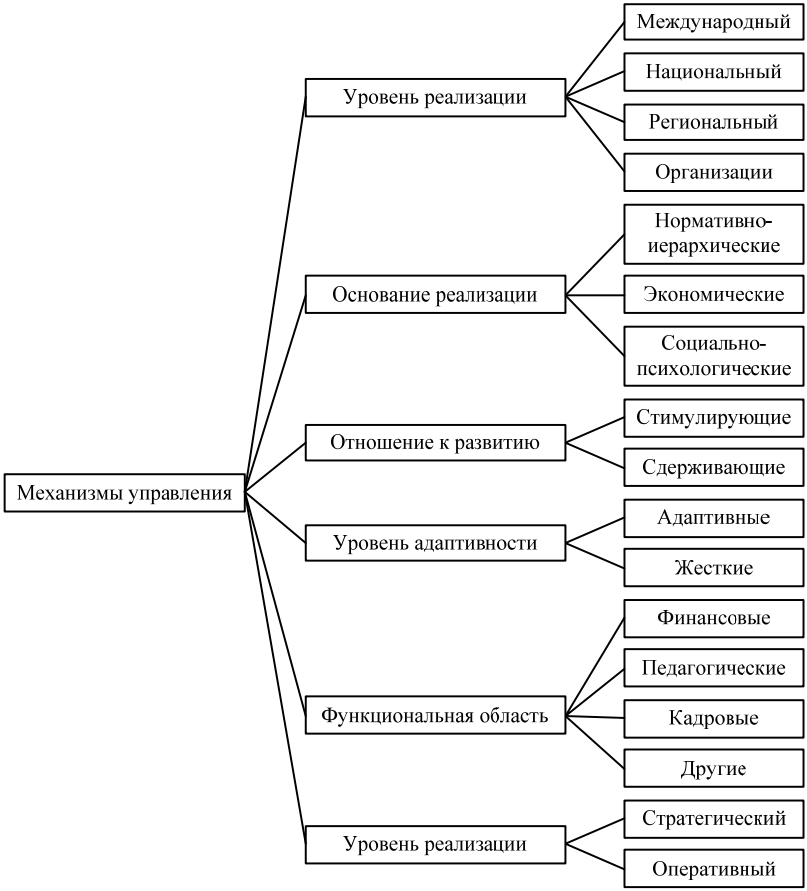


Рис. 2. Классификация методов управления в сфере высшего образования

Выделение представленных классификационных оснований позволяет обосновать методологические рамки конструирования адаптивного механизма управления сферой высшего образования путем выделения исчерпывающего перечня методов управления по конкретному класси-

фикационному признаку с последующим взаимозамещением при заданных критериальных значениях показателя адаптора.

Таким образом, внедрение адаптивного механизма управления сферой высшего образования позволит, во-первых, ввести универсальный инструмент оценки результативности сферы высшего образования с позиции продуктивности ее результатов для отраслей национальной экономики, во-вторых, упорядочить комплекс управленческих воздействий на всех этапах реализации функций управления, в-третьих, унифицировать алгоритмы принятия управленческих решений относительно координации функционирования организаций сферы высшего образования.

Библиографический список

1. *Модели* управления: теория и практика: монография / С. В. Новиков, Е. В. Чумак, Д. Н. Ядранский и др. Казань: Бук, 2022. 228 с.

2. *Новиков Д. А.* Введение в теорию управления образовательными системами. М.: Эгвес, 2009. 156 с.

3. *Сикорская Л. В.* Элементы системы управления вузом // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2009. № 2. С. 123–132.

А. Н. Носырева

Новоуральский технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ, г. Новоуральск

Механизм учета интересов стейкхолдеров в управлении образовательными организациями высшего образования

Аннотация. В статье представлена роль стейкхолдерского подхода в управлении образовательной организацией, описан опыт реализации вузом одного из показателей аккредитационного мониторинга – «Наличие внутренней системы оценки качества образования».

Ключевые слова: высшее образование; стейкхолдерский подход; аккредитационный мониторинг.

Рынок образовательных услуг характеризует динамичность и высокий уровень конкуренции. Образовательная организация функционируя испытывает на себе давление внешней среды, одновременно имея возможность использовать сильные внутренние стороны для проявления большей эффективности в работе. Безусловно, степень эффективности напрямую зависит от выбранного метода управления организацией.

Современные теории управления насчитывают в своем составе значительное количество подходов к управлению образовательными орга-

низациями. Среди прочих особая роль отводится стейкхолдерскому подходу. Основатель данного подхода Э. Фримен утверждал, что учет интересов стейкхолдеров позволяет более результативно достигать целей организации. Стейкхолдерами при этом признаются отдельные лица или группы лиц, которые могут оказать влияние на организацию или на которых влияет организация. Актуальность стейкхолдерского подхода в управлении подтверждается многочисленными исследованиями, о чем свидетельствует проведенный И. Н. Ткаченко[1] анализ публикаций по проблемам применения положений стейкхолдерской теории в практике управления современными организациями. Тем не менее в практике управления отсутствуют механизмы, позволяющие классифицировать стейкхолдеров, их роль в деятельности организаций, взаимное влияние и, соответственно, учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

Согласно письму Минообрнауки России от 28 февраля 2022 г. № МН-5/339 «О направлении методических рекомендаций» (с учетом «Методических рекомендаций по применению аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования, утвержденных приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 ноября 2021 г. № 1094», утв. Минобрнауки России, Рособрнадзором) образовательная организация должна иметь *систему внутренней оценки качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся; осуществлять регулярную внутреннюю оценку качества образовательной деятельности; иметь доказательства привлечения работодателей, педагогических работников, обучающихся к проведению регулярной внутренней оценки образовательной деятельности и подготовки обучающихся*; особо: роль советов обучающихся и их участие в коллегиальных органах управления.

Значение «имеется» устанавливается, если: к проведению ежегодной внутренней оценки качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся привлечены работодатели и (или) их объединения, иные юридические и (или) физические лица, включая педагогических работников организации; в рамках внутренней системы оценки качества образовательной деятельности обучающимся предоставляется возможность оценивания условий, содержания, организации и качества образовательного процесса в целом и отдельных дисциплин (модулей) и практик.

Приведем пример выполнения показателя аккредитационного мониторинга «Наличие внутренней системы оценки качества образова-

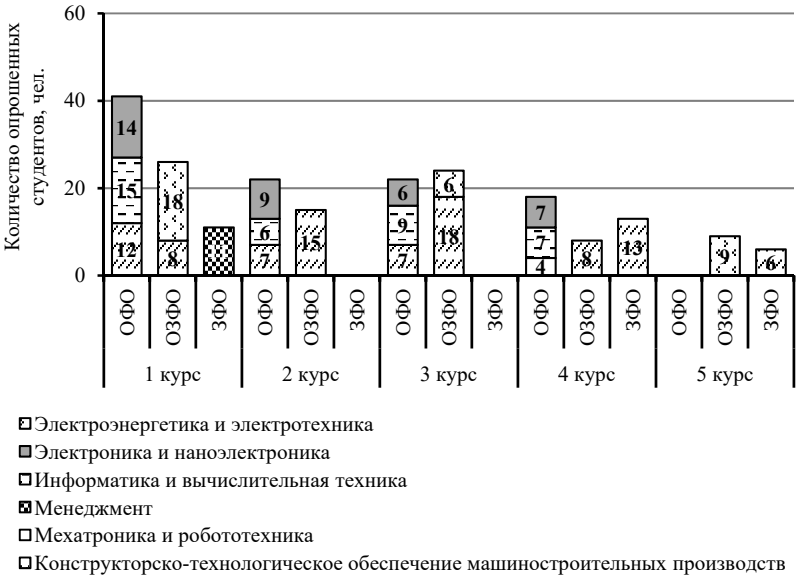
---

[1] *Ткаченко И. Н.* Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям // Управленец. 2021. № 2. С. 2–16.

ния» в Новоуральском технологическом институте — филиале НИЯУ МИФИ.

Опрос обучающихся, педагогических работников, работодателей об удовлетворенности образовательной деятельностью НТИ НИЯУ МИФИ проведен в июле 2022 г. Объектами проведенного исследования являлись: обучающиеся НТИ НИЯУ МИФИ, научно-педагогические работники института, представители организаций-работодателей. Предмет исследования — уровень удовлетворенности субъектов образовательных отношений образовательной деятельностью НТИ НИЯУ МИФИ, а также качеством образовательных услуг.

В исследовании удовлетворенности обучающихся условиями, содержанием, организацией и качеством образовательного процесса принимали участие студенты всех направлений подготовки, реализуемых в НТИ НИЯ МИФИ (см. рисунок).



Распределение опрошенных студентов по курсам, формам обучения и направлениям подготовки

Из общей выборки 29 % составили студенты первых курсов, 19 % — вторых курсов, 22 % — третьих курсов, 20 % — четвертых курсов, 10 % — пятых курсов. Всего было опрошено 41 % обучающихся по очной форме обучения, 43 % обучающихся по очно-заочной форме обуче-

ния и 16 % — по заочной форме обучения. На первом этапе исследования студентам было предложено высказать свои мнения относительно требований, предъявляемых к качеству образовательных услуг. Для удобства проведения опроса студентам был предложен предварительно составленный перечень требований, сгруппированный по направлениям:

– требования, предъявляемые к вузу на этапе поступления;

– требования, предъявляемые к образовательному процессу;

– требования, предъявляемые к условиям реализации и ресурсному обеспечению образовательного процесса.

Студенты выбирали из перечня те требования, которые они предъявляют к условиям, содержанию, организации и качеству образовательного процесса (без ограничений по количеству), а также дополнить предложенный перечень своими требованиями. На основании полученных в результате опроса студентов данных были рассчитаны показатели качества образовательных услуг по каждому утверждению анкеты с учетом степени их важности с точки зрения студентов (см. таблицу).

Результаты оценки удовлетворенности студентов качеством образовательных услуг

Критерии оценки	Требования	Восприятие	Коэффициент качества	Важность	Взвешенный коэффициент качества
Академические аспекты					
Преподаватели должны иметь высокую квалификацию	4,58	4,75	0,17	4,69	0,78
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам	4,36	4,44	0,08	4,58	0,38
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения	4,78	4,56	−0,22	4,67	−1,04
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам	4,67	4,67	0,00	4,61	0,00
Вуз должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности	4,47	4,22	−0,25	4,47	−1,12
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	4,69	4,00	−0,69	4,61	−3,20
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием	4,81	4,36	−0,44	4,78	−2,12
Неакадемические аспекты					
У вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов	4,47	4,06	−0,42	4,25	−1,76
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)	4,31	4,72	0,42	4,22	1,76

Продолжение таблицы

Критерии оценки	Требования	Восприятие	Коэффициент качества	Важность	Взвешенный коэффициент качества
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т. п.)	4,39	4,08	−0,31	4,42	−1,35
Вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения	4,22	3,83	−0,39	4,42	−1,72
В вузе должно быть медицинское обслуживание	4,28	3,03	−1,25	4,36	−5,45
Вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)	4,11	4,22	0,11	4,25	0,47
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	4,19	4,19	0,00	4,25	0,00
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	4,67	3,03	−1,64	4,61	−7,56
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	4,81	4,11	−0,69	4,83	−3,36
В вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии	4,36	3,50	−0,86	4,42	−3,80
Репутация					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете	4,44	4,17	−0,28	4,31	−1,20
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	4,78	3,77	−1,01	4,58	−4,61
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,69	4,22	−0,47	4,61	−2,18
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда	4,75	4,06	−0,69	4,61	−3,20
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности	4,11	4,03	−0,08	4,34	−0,36
Вопросы по образовательным программам					
Вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики	4,50	3,78	−0,72	4,69	−3,39
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности	4,75	4,39	−0,36	4,75	−1,72
В образовательном процессе должны быть использованы современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы	4,39	4,17	−0,22	4,69	−1,04
Должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам	4,64	4,44	−0,19	4,72	−0,92
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин	4,78	4,06	−0,72	4,83	−3,48
В вузе должна быть информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий	4,58	4,49	−0,10	4,67	−0,46
При проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства	4,61	4,11	−0,50	4,75	−2,38

Окончание таблицы

Критерии оценки	Требования	Восприятие	Коэффициент качества	Важность	Взвешенный коэффициент качества
Полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки	4,72	4,42	−0,31	4,81	−1,47
Система контроля знаний должна быть открытой и понятной	4,67	4,50	−0,17	4,78	−0,80
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам	4,78	4,69	−0,08	4,69	−0,39
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин	4,83	4,58	−0,25	4,81	−1,20
Учебное расписание должно быть удобным для студентов	4,61	4,22	−0,39	4,44	−1,73
Доступность					
Вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)	4,61	4,28	−0,33	4,47	−1,49
Вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса	4,31	3,67	−0,64	4,28	−2,73
Понимание					
Отношение руководства к студентам должно быть уважительным	4,78	4,58	−0,19	4,67	−0,91
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным	4,72	4,72	0,00	4,67	0,00
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем	4,61	4,58	−0,03	4,61	−0,13

В соответствии с методикой HEdPERF удовлетворенность студентов качеством образовательных услуг определяется с помощью коэффициента качества. Если значение данного коэффициента положительное или приближается к нулю, то можно говорить о том, что образовательный процесс и условия его реализации соответствуют требованиям потребителей. Отрицательное значение коэффициента означает, что качество образовательных услуг ниже требуемого потребителями уровня. Для более точных оценок при расчете показателя качества учитывается значимость каждого показателя удовлетворенности для студентов.

Представленный список несоответствий качества образовательных услуг требованиям потребителей свидетельствует о наличии проблем в образовательной деятельности в НТИ НИЯУ МИФИ и может служить информационной основой для принятия решений о доведении уровня качества образовательных услуг до требуемого потребителями. Причем наибольшее внимание следует уделять устранению тех несоответствий, по которым коэффициенты качества имеют наибольшее отрицательное значение.

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

Адаптивное управление в кризисных условиях в гостиничном предприятии

Аннотация. В рамках проведенного анализа доказано, что гостиничное предприятие в условиях кризиса должно эффективно реализовать адаптационные механизмы в антикризисном управлении, учитывая факторы внешней среды. Сформулированы основные параметры, которые должны выполняться при реализации антикризисной стратегии.

Ключевые слова: антикризисное управление; адаптивный менеджмент; факторы внешней среды.

Нестабильность внешней среды функционирования предприятий индустрии гостеприимства и туризма, определяемая влиянием кризисов, выявляет необходимость внедрения адаптивных механизмов в антикризисное управление. Концептуальная модель антикризисного управления позволит сформировать основу для методической проработки данного вопроса. Анализ источников по кризис-менеджменту и анализ практик показал, что уже существует определенный инструментарий для преодоления кризиса. Но использование адаптивных механизмов позволяет учитывать влияние факторов внешней среды и своевременно адаптироваться.

Определить какие инструменты кризис-менеджмента необходимо использовать для преодоления кризиса, для сохранения устойчивого развития в условиях экономической нестабильности поможет рассмотрение внешних (экзогенных) факторов среды предприятия, к которым относятся [2]:

1) рыночные. Они главным образом воздействуют на предприятие через конъюнктуру рынка (соотношение спроса — предложения, ценами, объемами продаж, процентные ставки, валютный курс, покупательная способность, потребительские ценности и т. д.);

2) технологические. Зависит от того насколько быстро предприятие внедряет инновационные технологии, оптимизирует затраты, перестраивает бизнес-процессы и выпускает конкурентоспособную продукцию, позволяющую соответствовать требованиям рынка;

3) политические. Зависит насколько быстро предприятие адаптируется под изменение законодательства на государственном и региональных уровнях. Также воздействие оказывает и меры поддержки отрасли на разных уровнях, инвестиционная привлекательность региона;

4) климатические. Оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия за счет месторасположения, благоприятных климатических условий для производства продуктов;

5) социально-культурные. Включают в себя систему мер по охране и созданию условий для сохранения здоровья населения, экологическую безопасность, основные тенденции во вкусах и предпочтениях, возрастание интереса к здоровому образу жизни.

Причем адаптация организации под влиянием этих факторов должна быть направлена на создание продукта, соответствующего этим требованиям, а также создавать благоприятные условия во внутренней среде для персонала. Э. Пенроуз не игнорирует экзогенные воздействия на организацию, говоря о том, что управленческие ресурсы способны уменьшить влияние неопределенности. Имеющиеся ресурсы организации должны распределяться в соответствии с рыночными возможностями. Организация может повлиять на свою внешнюю среду [3].

Сильное влияние на развитие гостиничной индустрии и туризма оказывают действия региональных властей.

В целях снижения негативного влияния факторов внешней среды в условиях турбулентности необходимо рассматривать их как объекты для постоянного мониторинга. Задача руководителей использовать внутренние сильные стороны для преодоления кризисов и сохранения конкурентных позиций, и определить верный курс на построение антикризисной модели в рамках стратегического управления предприятием. В процессе адаптации в системе самой организации могут происходить организационные изменения [1]. В связи с этим модель функционирования антикризисного управления должна включать некоторый адаптивный механизм, позволяющий учитывать факторы окружающей среды.

Сформулируем основные параметры этой модели, которые снизили влияние кризисов в 2020−2022 гг.:

1) реализация основных федеральных и региональных программ (Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»[1]);

2) социальные цели реализуемых проектов;

3) кадровые ресурсы проектов;

4) материально-техническая обеспеченность;

5) финансовые ресурсы;

6) товарная политика;

7) соответствие основным нормативно-правовым нормам для обеспечения доступа к федеральным и региональным проектам.

---

[1] *Национальный* проект «Туризм и индустрия гостеприимства» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/?ysclid=lhx7olynn6448378705 (дата обращения: 21.05.2023).

Вместе с этим реализуемые антикризисные проекты должны отвечать признакам инновационности и соответствовать социально-экономическим, рыночным, научно-техническим параметрам.

Для сравнения возьмем опыт преодоления кризисов (2014 г. и 2020–2022 гг.) отелем «Прикамье» (г. Пермь). Без реализации адаптивных механизмов в антикризисном управлении не позволило этому же предприятию быстро и эффективно выйти на докризисный уровень по показателям: ADR, загрузки и выручки (рис. 1–3). С учетом того, что в 2016–2022 гг. не происходило повышения стоимости проживания.

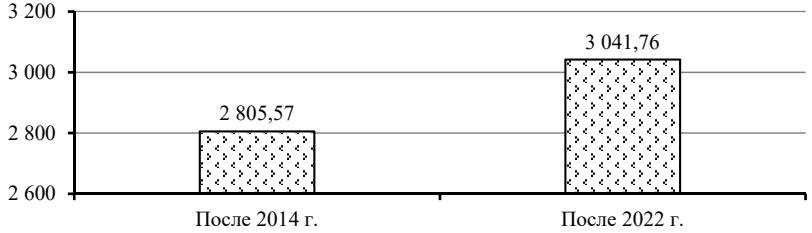


Рис. 1. Показатель Average daily room rate (ADR), р.

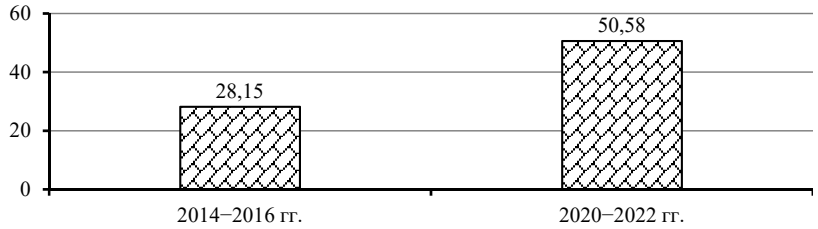


Рис. 2. Уровень загрузки, %

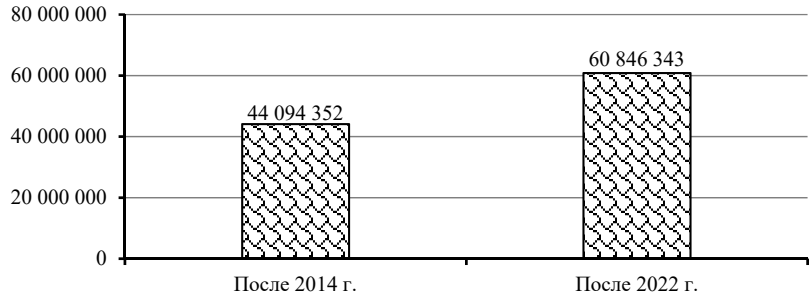


Рис. 3. Выручка, р.

Обобщив результаты, полученные в ходе исследования и факторы эффективной реализации антикризисной стратегии, мы можем говорить о необходимости формирования модели антикризисного управления, что поможет в расстановке акцентов значимости факторов для преодоления кризиса и их воздействия.

Разработанные рекомендации позволят сформировать инструментарий для своевременной адаптации к изменяющимся факторам внешней среды с учетом достижения интересов заинтересованных сторон.

Библиографический список

1. *Аймурзинов М. С., Баймухамедова Г. С., Мустафина М. Л.* Методологические аспекты построения систем адаптивного менеджмента кластерным предприятием // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 10-3 (66). С. 29−35.

2. *Щетинина Е. Д., Кучерявенко С. А., Климова С. А., Коннова А. В.* Система факторов и причин возникновения турбулентности как меры хаотичности и неопределенности развития экономики // Вестник Белгородского государственного технологического университете им. В. Г. Шухова. 2016. № 7. С. 203−209.

3. *Penrose E.* The Theory of the Growth of the Firm. Oxford university press, 2009. 304 p.

Е. С. Огородникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Модели гибридной координации сферы социальных услуг

Аннотация. Статья посвящена вопросам обобщения подходов к формам гибридной координации сферы социальных услуг. Автор выделяет такие формы гибридной координации, как гранты НКО, государственно-частное партнерство и сетевые модели координации.

Ключевые слова: координация; гранты НКО; социальные услуги; модель.

Гранты для социально-ориентированных некоммерческих организаций можно назвать гибридной формой инфраструктурно-распределительной модели организационно-экономического механизма и модели организационно-экономического механизма на основе деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, поскольку первая сторона направляет безвозмездно средства для создания ресурсной базы оказания социальных услуг в рамках некоммерческих организаций. При этом рациональность снижения ресурсной базы инфраструктурно-распределительного механизма за счет предоставления грантов объясняется более высокой адаптивностью представителей некоммерческого сектора в ходе процессов оказания социальных услуг. Необхо-

димо отметить, что такая гибридная форма не может быть рационально обоснована с позиции использования ресурсов социальной сферы, поскольку нет совокупности требований по эффективности использования ресурсов, уровню квалификации и оценке качества предоставляемых услуг сектором некоммерческих организаций. Грантовая поддержка не может быть системной основой деятельности по предоставлению социальных услуг социально-ориентированными некоммерческими организациями, для которых в долгосрочной перспективе необходимо внедрение инструментов профессионализации деятельности, стандартизации, внешнего контроля расходования ресурсов.

Инициативные проекты органов государственной и муниципальной власти получили широкое распространение в условиях коронавирусной пандемии. Общим признаком данных проектов является ведущая организационная роль органов государственной и муниципальной власти и координация деятельности добровольцев с использованием информационных платформ. Ограничения использования данной формы заключаются в ограниченности круга получателей социальных услуг, оказываемых волонтерами.

Сетевая модель координации меняет представление о целевой ориентации модели производства общественных благ, преодолевая противоречия между экономически ориентированным и публично ориентированным управлением. Данный подход, сформулированный в рамках общей концепции устойчивого развития в работах E. Ostrom [5], предполагает замену цели конкурентности в потреблении на меру влияния потребления блага одними на благосостояние других («subtractability of use») и выделение как отмечено в статье О. А. Сиденко [1] «toll» goods — «благ, производимых небольшими по масштабу как общественными, так и частными организациями». Новый характер связей в такой модели обусловлен возможностями самоорганизации, характерными для небольших сообществ.

В монографии S. Goldsmith, W. D. Eggers указано, что тенденция самоорганизации сообществ является результатом следующих изменений: переход к концепции Нового публичного управления, рыночной децентрализации, цифровизацией экономики и увеличением требований граждан к качеству социальных услуг [2]. Реакцией со стороны органов государственной власти является переход к моделям публичного управления, предполагающим активное включение граждан, общественных организаций в процессы создания общественных благ, в частности передача функций координации, контроля качества самоорганизующимся сообществам. Концепция «Нового государственного управления» основана на идее о применении к общественному сектору, инструментов и методов управления, используемых в частном секторе экономики.

В работах западных авторов можно увидеть позитивный опыт использования сетевых моделей, например, в статье A. Nicholls [3] указано, что гибридные сетевые модели широко используются для минимизации «провалов» рынка и «провалов» государства в обеспечении жизненно важных общественных благ. Опыт использования таких моделей рассмотрен на примере решения проблем бедности, социальной изоляции, сегрегации. Преимуществом их использования является сочетание отдельных возможностей для улучшения условий жизни, существующих у государства, частных организаций и некоммерческого сектора. Участники гибридной сетевой модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг имеют собственные мотивы для успешного взаимодействия. M. Porter отмечает, что для частных организаций участие в гибридных сетевых моделях позволяет реализовать концепцию «новой роли» бизнеса в обществе [4]. Для государства гибридная модель реализует задачи реформы системы социального обеспечения на основе повышения эффективности и результативности, а также отражают движение к концепции нового государственного управления. Гибриды также используются для повышения эффективности распределения ресурсов государства. Для общественных организаций гибридные сетевые модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг позволяют успешно модифицировать внутренние процессы организационных изменений, коллабораций и модификацию услуг. Несмотря на декларируемые преимущества применения теории сетей к формированию организационно-экономического механизма сферы социальных услуг в работах авторов, освещающих данный вопрос, отсутствуют методологические контуры такой модели. Можно сделать вывод о заимствовании принципов самоорганизации и самонастройки деятельности участников в рамках сетевых моделей из положений, лежащих в основе построения рыночной модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг. Данное заимствование не будет успешным, так как отмечалось выше, основным стимулом для самоорганизации субъектов организационно-экономического механизма сферы социальных услуг является возможность генерации прибыли, при отсутствии такого стимула сети субъектов формироваться не будут. Таким образом, для сферы социальных услуг, где основной целью является максимизация выпуска даже и в ущерб прибыли субъектов сетевая гибридная форма малоприменима.

Библиографический список

1. *Сиденко О. А.* Полицентричность и сетевая модель публичного управления // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: История. Политология. Социология. 2017. № 2. С. 104–110.

2. *Goldsmith S., Eggers W. D.* Governing by network: The new shape of the public sector. Brookings Institution Press, 2004. 224 p.

3. *New* frontiers in social innovation research / ed. by A. Nicholls, J. Simon, G. Madeleine. Palgrave Macmillan, 2015. 299 p.

4. *Ogorodnikova E., Mokronosov A., Kompaniets M., Khokholush M., Seleznева M.* Analysis of the allocative efficiency of social service entities for sustainable development // SHS Web of Conferences 89, 06002 (2020).

5. *Ostrom E.* Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems //American economic review. 2010. Vol. 100, no. 3. P. 641–672.

С. В. Орехова, М. А. Сафаров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стейкхолдерские модели оценки эффективности медицинской организации: существующие практики

Аннотация. В деятельности медицинской организации ключевой остается проблема рассогласованности целей ее участников: выгоды для одних акторов считаются издержками других. Статья направлена на изучение преимуществ и ограничений существующих практик оценки эффективности медицинской организации.

Ключевые слова: стейкхолдер; медицинская организация; эффективность организации; ресурсный обмен; агентская проблема.

Понятие «эффективность» деятельности медицинских организаций является многофакторным, а выбранные метрики для оценки могут существенным образом исказить уровень этого показателя.

Медицинская организация как таковая имеет признаки ситуативной, естественной и легальной монополий. Дисбаланс рыночной власти «медицинская организация — пациент» усугубляется проблемами информационной асимметрии. Кроме того, агентская проблема возникает и в случае взаимодействия «медицинская организация — государство». Поскольку медицинские услуги выступают общественно полезным благом, государство финансирует часть расходов на здравоохранение из бюджета. Общественный характер некоторых видов медицинских услуг приводит к формированию особых коллективных механизмов монетизации медицинских организаций на основе функционирования систем обязательного и добровольного медицинского страхования.

Таким образом, медицинская организация имеет особую архитектуру бизнес-модели. Во-первых, возникают три ключевые группы стейкхолдеров, от которых зависит денежный поток: государство — потребители общественных благ; страховые организации — потребители

коллективных частных благ и пациенты — потребители частных индивидуальных благ. Во-вторых, для каждой группы стейкхолдеров медицинской организации требуется создать свое уникальное ценностное предложение: для государства — равный доступ граждан к здравоохранению; для пациентов — качественная услуга; для страховой организации — понятная и прозрачная схема финансирования коллективных частных благ.

Целью исследования является изучение подходов к исследованию эффективности медицинской организации на основе влияния разных групп стейкхолдеров. Наука имеет массу примеров оценки взаимодействия заинтересованных сторон в сфере здравоохранения. Однако, несмотря на множество работ, вопрос его содержательной интерпретации является одним из самых сложных.

Так, в работе [4] рассматривается проблема управления стейкхолдерами в больницах. Для решения этой проблемы авторы предлагают использовать различные стратегии управления стейкхолдерами в зависимости от их влияния и интересов. Например, для стейкхолдеров с высоким влиянием и интересом следует использовать стратегию удовлетворения, тогда как для стейкхолдеров с низким влиянием и низким интересом следует использовать стратегию минимизации.

В статье [6] авторы выделяют несколько ключевых групп заинтересованных сторон, таких как пациенты, медицинский персонал, финансовые учреждения, правительственные органы и т. д. Метод исследования описается на опрос заинтересованных сторон, результаты которого были трансформированы в так называемый «балл влиятельности», определяемый как количество упоминаний каждой заинтересованной стороны, умноженный на предполагаемую степень влиятельности.

В работе [8] систематизированы результаты 21 качественного исследования по вопросу назначения лекарственных средств фармацевтом. Методика опирается на опросы и интервью с различными стейкхолдерами. Результат исследования доказал разную оценку стейкхолдеров процессов фармацевтического назначения лекарственных средств.

Авторы статьи [9] также доказывают, что вовлечение заинтересованных сторон может значительно улучшить процесс принятия решений в медицинской организации и качество оказания медицинской помощи. В статье используется методика интервьюирования стейкхолдеров и анализа документов, связанных с процессом принятия решений в больнице. Информационной базой исследования служил кейс конкретного госпиталя в Бельгии.

В статье P. Huotari и Z. Havrdová определены роли и ответственность за качество здравоохранения различных стейкхолдеров [7]. Были проведены интервью в фокус-группах среди 29 студентов, окончивших бака-

лавриат и одновременно работающих в здравоохранении. В результате показано, что использование различных методов оценки эффективности медицинских организаций и определение ролей и ответственности за качество здравоохранения может привести к его улучшению.

Исследование А. Остен [3] рассматривает стратегии управления стейкхолдерами и влияние на этот процесс ресурсного обмена. Информационную базу работы составили материалы 93 государственных больниц Польши. Метод исследования — закрытые вопросы по шкале от 1 до 7. Значение шкалы (1) означает эксплуататорское и проактивное поведение в отношении стейкхолдера, а значение (7) — исследовательское и реактивное поведение. Результаты показывают, что участие заинтересованных сторон в принятии решения и укрепление доверия являются важными критериями для заключения контрактов и обмена ресурсов.

В статье М. И. Гадаборшева с соавторами [1] представлена концепция управления медицинскими организациями на основе удовлетворения потребностей основных групп стейкхолдеров. Авторы рассматривают вопросы формирования стратегии и тактики управления на основе принципа сбалансированной системы показателей.

Целью исследования [5] был анализ восприятия заинтересованными сторонами уровня организационной эффективности больницы после аккредитации в Серра-Гауча, Бразилия. Авторы провели полуструктурированные интервью с 8 пациентами для оценки производительности организации и степени их удовлетворенности; анализ финансовых (выручка, прибыль и затраты) и иных показателей деятельности больницы (количество пациентов, продолжительность пребывания, смертность, инфекции, ожидание на лечение и т. д.); анализ удовлетворенности персонала на основе отзывов, собранных в рамках системы управления качеством.

Исследование [2] направлено на определение потребностей и ожиданий стейкхолдеров и выстраивание отношений между ними и медицинской организацией. Авторы выделяют два основных метода формирования взаимодействий с группой внешних стейкхолдеров. Согласно первому методу, необходимо стремиться к установлению партнерских отношений, мотивировать различных стейкхолдеров к действиям в интересах организации, в том числе и для достижения их собственных интересов. Суть второго метода заключается в защите организации от потенциальных рисков взаимодействия со стейкхолдерами, в их выявлении и нейтрализации.

Представленный калейдоскоп существующих подходов имеет ряд методических недостатков. В первую очередь следует отметить, что ряд исследований носит теоретический характер, что свидетельствует об определенных ограничениях предложенных концепций для практиче-

ского использования. Во-вторых, бóльшая часть исследований предлагает использование субъективных оценок, основанных на данных опросов либо неструктурированных (полуструктурированных) интервью. Этот факт существенным образом снижает качество оценок. В-третьих, чаще всего статьи ограничиваются узким кругом изучаемых взаимодействий между стейкхолдерами. Наконец, в-четвертых, сами взаимодействия оцениваются весьма однобоко.

Подводя итог, отметим, что постулаты и принципы стейкхолдерской теории могут послужить основой исследовательской программы данной статьи. Во-первых, в деятельности медицинской организации задействованы стейкхолдеры разных уровней, в том числе государство. Оно играет непосредственную, первичную роль в регулировании обмена ресурсами и денежных потоков организации здравоохранения. Во-вторых, уровень социальной эффективности является ключевым при рассмотрении деятельности таких организаций.

Библиографический список

1. *Гадаборшев М. И., Левкевич М. М., Цыганкова С. М.* Медицинская организация: достижение сбалансированных результатов посредством удовлетворения потребностей основных групп стейкхолдеров // Медицина и образование в Сибири. 2012. № 6. С. 25.

2. *Левкевич М. М., Сапрыкина О. А., Брюханова Н. В.* Медицинская организация и стейкхолдеры: о необходимости развития механизма взаимодействия // Непрерывное профессиональное образование и новая экономика. 2018. № 1 (2). С. 305−314.

3. *Austen A.* Stakeholders management in public hospitals in the context of resources // Management. 2012. Vol. 16, no. 2. P. 217−230. DOI: https://doi.org/10.2478/v10286-012-0067-8.

4. *Blair J. D., Whitehead C. J.* Too many on the seesaw: Stakeholder diagnosis and management for hospitals // Hospital & Health Services Administration. 1988. Vol. 33, no. 2. P. 153−166.

5. *Da Silva Andrade I. L., Ventura da Motta M. E., Camargo M. E., Dos Santos Dullius A. I., Larentis F.* Perception of Stakeholders on organizational performance in a Unified Health System hospital (100 % SUS) with Level III Hospital Accreditation, Serra Gaúcha // International Journal for Innovation Education and Research. 2022. Vol. 10, no. 9. P. 61−78. DOI: https://doi.org/10.31686/ijier.vol10.iss9.3885.

6. *Fottler M. D., Blair J. D., Whitehead C. J., Laus M. D., Savage G. T.* Assessing Key Stakeholders: Who Matters to Hospitals and Why? // Journal of Healthcare Management. 1989. No. 34 (4). P. 525−546.

7. *Huotari P., Havrdová Z.* Stakeholders' roles and responsibilities regarding quality of care // International Journal of Health Care Quality Assurance. 2016. Vol. 29, no. 8. P. 864−876. DOI: https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2015-0070.

8. *Jebara T., Cunningham S., MacLure K., Awaisu A., Pallivalapila A., Stewart D. St*akeholders' views and experiences of pharmacist prescribing: A systematic review //

British Journal of Clinical Pharmacology. 2018. Vol. 84, issue. 9. P. 1883–1905. DOI: https://doi.org/10.1111/bcp.13624.

9. *Malfait S., Eeckloo K., Hellings J., Bodt G., Hecke A.* The impact of stakeholder involvement in hospital policy decision-making: A study of the hospital's business processes // Acta Clinica Belgica. 2016. Vol. 72, issue 1. P. 1–9. DOI: https://doi.org/10.1080/17843286.2016.1246681.

А. А. Панчайкин, А. Н. Лесик

Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

Сервитизация производственных предприятий

Аннотация. Статья посвящена основным подходам к понятию «сервитизация», анализу основных преимуществ и недостатков бизнес-моделей, ориентированных на услуги. Многие зарубежные производственные компании уже перешли от производства продуктов к предоставлению услуг. Однако отечественные предприятия все еще находятся на стадии трансформации или только думают об этом переходе.

Ключевые слова: сервитизация; сервис; услуга; товар; производство; эффективность.

Траектория развития производственных предприятий в современных условиях претерпевает существенные изменения. Внешняя среда диктует необходимость адаптироваться, внедряя новые технологии для удовлетворения потребительского спроса. К таким технологиям можно отнести 3D-печать, облачное хранение данных, интеллектуальное управление активами, робототехника и пр.

Наряду с технологическими инновациями можно заметить еще более важные изменения. Производственные предприятия по всему миру все чаще внедряют сервитизацию. Эта система полностью переворачивает традиционный подход к производству, который заключается в создании продукта и продаже его потребителю. Сегодня ставка делается на сопутствующие услуги, и именно эта концепция может сделать сферу производства прибыльной в следующие десятилетия.

Сегодня мы наблюдаем смену парадигмы в отношении понимания бизнеса: предприятия переходят от продажи продуктов к предложению услуг. В мировой экономике более 65 % валового внутреннего продукта приходится на сектор услуг [3]. При этом замечено, что рынок услуг не только больше, но и более устойчив, чем рынок товаров.

Согласно П. Друкеру [7], приобретая товар, потребитель рассматривает не его ценность, а ту полезность, которую этот товар несет в себе, т. е. способность удовлетворить конкретную потребность. Это означает,

что, по сути, клиенты ищут на рынке не продукт, а услугу, в которой сам продукт является инструментом для удовлетворения потребности.

Здесь важно отметить, что термины «продукт» и «услуга» взаимосвязаны в понимании сервитизации. Некоторые ученые отличают продукты от услуг на основе неосязаемости последних (например, Ф. Котлер [2]). Другие обращают внимание на то, что услуги производятся людьми, а продукты — машинами (например, Г. Ассэль [1]). Согласно Международному стандарту ISO 8402:1994. Управление качеством и обеспечение качества: «Услуги — итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребности потребителя. Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции».

Таким образом, «продукт» — материальный товар, производимый для продажи, «услуга» — это действие, предлагаемое одной стороной другой, где процесс может включать физические продукты, но исполнение в основном неосязаемо и не создает прав собственности [6]. Здесь подчеркнуты важные характеристики, отличающие продукты и услуги, однако в некоторых случаях их трудно дифференцировать. Например, компьютерное программное обеспечение рассматривается как продукт. Программное обеспечение в высшей степени неосязаемо, но такие компании, как Microsoft, рекламируют свое программное обеспечение как продукты (например, на веб-сайте Microsoft элементы программного обеспечения перечислены на вкладке «продукты»). Точно так же такие услуги, как, например, услуги по бурению в нефтегазовой отрасли, весьма осязаемы. Для производства бура требуется осязаемое оборудование, а на поверхности, где оказывается услуга, результат тоже осязаем, т. е. пробуренная скважина. Несмотря на всю осязаемость, бурение рассматривается как услуга.

И продукт и услуга позволяют удовлетворить потребности потребителя, однако, как уже было отмечено ранее, сам продукт зачастую является лишь инструментом. Именно этим объясняется следующая тенденция: сервисная составляющая становится все более важной в бизнес-моделях. Такие услуги, как техническое обслуживание и логистика, все чаще связываются с производимой продукцией. В процессе обслуживания все больше и больше внимания уделяется отношениям со своими клиентами, а не просто продаже продуктов.

В 1988 г. термин «сервитизация» был впервые использован в статье С. Вандермерве и Дж. Рады [8]. Они определили сервитизациию как «предоставление ориентированных на клиента товаров, услуг, поддержки, самообслуживания и знаний с целью добавления ценности основному продукту». Это довольно широкое определение, которое при этом отмечает характерность сочетания продуктов и услуг для сервити-

зации. Таким образом, конечным результатом процесса сервитизации является продукт, объединенный с услугой.

Согласно Э. Нили, сервитизация — это «тенденция производственных фирм продавать услуги и решения, а не только продукты»[1].

Дж. Анжелис и Е. П. де Лима отмечают, что сервитизация способствует приближению компании к потребителю в производственно-сбытовой цепочке [5].

В докладе НИУ ВШЭ отмечается, что «в экспертной и академической среде сложилось мнение о том, что сервитизация:

1) является важнейшим фактором конкурентоспособности;

2) увеличивает прибыльность компании;

3) меняет структуру конечных рынков;

4) ускорилась под воздействием кризиса, вызванного пандемией COVID-19» [4].

Суммируя все вышесказанное, можно сделать следующие выводы.

1. Сервитизация — это процесс «обрастания» компаний собственными сервисами, сопровождающими продажу продукта потребителю. При этом сервитизация может быть внутренней (собственные сервисные системы компании) и внешней (услуги на аутсорсинге).

2. Сервитизация является фактором конкурентной борьбы промышленных предприятий, так как повышает устойчивость перед внешними шоками.

3. Сервитизация оказывает существенное влияние на повышение добавленной стоимости.

Сервитизация расширяет возможности компании-производителя по улучшению опыта конечного потребителя. Ранее поддержка потребителей традиционно возлагалась на сторонние компании, а не на самих производителей. По сути, это означало, что производители отказывались от доли прибыльного рынка, передавая потенциальные доходы внешним компаниям, которые могли позаботиться о послепродажном сервисе, ремонте и других услугах. Сервитизация меняет ситуацию, помогая производителям восстановить контроль над всеми связанными с продуктами услугами и предлагать их напрямую потребителям.

На сегодняшний день существует три уровня сервитизации[2]:

1) базовая;

2) промежуточная;

3) расширенная.

---

[1] *Neely A.* What is Servitization? URL: https://andyneely.blogspot.com/2013/11/what-is-servitization.html (дата обращения: 08.05.2023).

[2] *The three* levels of servitization: base, intermediate, advanced // Industrial Innovation Experts. URL: https://www.esa-automation.com/en/the-three-levels-of-servitization-base-intermediate-advanced/ (дата обращения: 08.05.2023).

Многие технологические компании изменили свои бизнес-модели с продажи продуктов на предоставление услуг. Рассмотрим некоторые примеры.

Desso-Tarkett — компания по производству напольных покрытий. Бизнес-модель компании выстроена таким образом, что сотрудники продолжают поддерживать качество продукта даже после продажи. Было замечено, что срок службы покрытий снижается за счет того, что клиенты избавляются от потерявшего начальный вид продукта раньше окончания срока его службы. Как отмечало руководство компании, — «Стыдно делать продукт, который прослужит так долго, если его выкинут через половину срока службы»[1]. Компании удалось насытить предложение сервисной составляющей, обеспечить себе важное конкурентное преимущество и повышение лояльности потребителей.

Компании могут выделиться на рынке среди конкурентов, предоставляя определенные подписки в дополнение к своим продуктам. Например; полиграфическая компания может заблаговременно отправить клиенту новые тонерные картриджи, если они закончатся. Таким образом, клиенты будут разгружены, что позволит построить прочные и лояльные отношения с потребителями.

Важно отметить, что рассматриваемая тенденция перехода от продуктов к услугам имеет и обратный эффект: компании, оказывающие услуги начинают производить собственные продуктовые линейки в целях диверсификации и усиления бренда за счет повышения лояльности потребителей. Так, например, Pixar занималась созданием компьютерной анимации. В 1986 г. после приобретения компании Стивом Джобсом команда начала производство качественных и очень дорогих компьютеров для дизайна. Объемы продаж были низкими, однако компании удалось заметить, что больше всего пользователей радует мультфильм, который демонстрируется в начале презентации при продаже оборудования. В итоге от первоначальных услуг анимации студия перешла к созданию полноценных мультфильмов.

Процесс перехода от услуг к производству продуктов является естественным, поскольку позволяет масштабировать бизнес без привлечения дополнительных человеческих ресурсов, ведь сервис масштабируется линейно — чем больше заказов, тем большее количество специалистов потребуется. Сервитизация же позволяет насытить производство дополнительным ценностным предложением, сформировав тем самым прочную ментальную связь между потребителем и продуктом.

---

[1] *Desso / Tarkett*. URL: https://www.tarkett.ru/ru_RU/brand/desso (дата обращения: 08.05.2023).

В то время как обслуживание является естественным следующим шагом для существующих компаний для обеспечения устойчивости, оно также предлагает возможности для малых и средних предприятий. Сервитизация рассматривается как процесс добавления ценности продуктам путем добавления услуг и является весомым конкурентным преимуществом для МСП, позволяющим быстрее завоевать необходимую долю рынка.

Сервитизация — это один из ответов на растущий клиентский спрос: растет спрос на (массовую) настройку, поддержку и послепродажное обслуживание, которые гарантируют бесперебойную работу [9]. В случае неполадок, непредвиденных ситуаций или специфических настроек обслуживание — это способ выделиться на рынке.

На основе всего вышесказанного мы можем сделать вывод, что в современных турбулентных условиях сервитизация позволяет обеспечить устойчивость производственной компании и создает ряд важных преимуществ. Согласно Т. Бейнсу [6], к ним относятся:

– рост выручки и прибыли;
– более эффективное реагирование на потребности клиентов;
– развитие продуктовых и сервисных инноваций;
– создание новых потоков доходов;
– повышение лояльности клиентов;
– установление более высоких входных барьеров для конкурентов.

К перечисленным преимуществам можно также добавить содействие дематериализации. Понятие износа (как физического, так и морального) уходит на второй план: компании будут следить за тем, чтобы продукты служили как можно дольше с минимальными затратами материалов.

Однако, переход к клиентоориентированному сервисному бизнесу — не всегда простой процесс. Важно понимать, с какими проблемами на этом пути может столкнуться компания:

1) изменение всей бизнес-культуры;
2) мышление с точки зрения услуг и решений, а не продуктов, что требует других навыков;
3) отсутствие единого подхода к сервитизации;
4) неуверенность в успехе;
5) для успеха требуется время.

Библиографический список

1. *Ассэль Г.* Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. для вузов: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2001. 803 с.

2. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1998. 896 с.

3. *Папикян М. А.* Расширение спектра услуг как основа для роста и развития экономики страны // Economics. 2019. № 1 (39). С. 17– 22.

4. *Услуга* за услугу: сервитизация промышленности требует новой промышленной политики: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 2022 г.) / Ю. В. Симачёв (рук. авт. кол.), А. А. Федюнина, Л. С. Ружанская и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. 178 с.

5. *Angelis J., de Lima E. P., Siraliova J.* Servitised experiences: Business and management implications // Issues of Business and Law. 2010. Vol. 2. P. 1–11.

6. *Baines T. S., Lightfoot H. W., Benedettini O., Kay J. M.* The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges // Journal of Manufacturing Technology Management. 2009. Vol. 20, issue 5. P. 547–567.

7. *Drucker P. F.* Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books, 1986. 553 p.

8. *Vandermerwe S., Rada J.* Servitization of business: Adding value by adding services // European Management Journal. 1988. Vol. 6, issue 4. P. 314–324.

9. *Wirtz J., Lovelock C.* Services Marketing: people, technology. 8th ed. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2016. 800 p.

А. Е. Плахин, М. В. Селезнева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Концептуальная модель институционального стимулирования сетевой бизнес-интеграции

Аннотация. Статья посвящена вопросам реализации этапов концептуальной модели стратегической бизнес-интеграции, основанной на принципах сетевого взаимодействия. Авторами выделены подходы к институциональному стимулированию, позволяющие формировать прямые и обратные связи в интегративной структуре.

Ключевые слова: интегративная структура; институциональное стимулирование; концептуальная модель.

Концепция гибридной координации предполагает использование методов иерархической и рыночной координации для преодоления существующих ограничений использования данных форм координации. По мнению R. Ryterman, F. Recanatini [4] и L. Moers [2] структурные изменения в промышленных отраслях в переходный период были обусловлены слабой внешней институциональной средой.

Представим основные этапы концептуальной модели создания сетевых интеграционных образований (рис. 1).

При реализации этапов концептуальной модели осуществляется определение субъектов сетевого взаимодействия, параметры влияния, обуславливающие интеграционные мотивы. На данном этапе определя-

ются и дополнительные синергетические эффекты, возникающие в результате бизнес-интеграции.

Рис. 1. Концептуальная модель институционального стимулирования сетевой бизнес-интеграции

Выявление эффектов основывается на статистическом анализе отклонений параметров экономической модели участников интегративной сетевой структуры и аналогичных предприятий, осуществляющих деятельность вне интегративной сетевой структуры. Параметры экономической модели включают перечень издержек по основным группам, уровень маржинального дохода и т. д. Полученные результаты уточняются путем проведения опросов и интервью с представителями инфраструктурных организаций, предприятий, государственных органов [3].

В таблице представлены основные виды дополнительных эффектов, проявление которых возможно при сетевой бизнес-интеграции.

Альтернативным подходом к выявлению наличия дополнительных синергетических эффектов является стоимостной подход к определению увеличения рыночной капитализации компании при вхождении в сетевую интегративную структуру. Такой подход содержит достаточно приблизительные оценки, но вполне может быть использован при отсутствии детальной информации о результатах работы предприятий.

Подходы к определению дополнительных синергетических эффектов, проявляющихся в результате сетевой бизнес-интеграции [1]

Типы участников сетевой ИС	Внешние эффекты	Внутренние эффекты	Подход к определению эффекта
Производящие предприятия	Получение инфраструктурных услуг	Эффект масштаба	Определение роста рентабельности затрат по сравнению с предприятиями, не входящими в сетевую ИС
	Инвестиции		Определение роста основных средств предприятий по сравнению с предприятиями, не входящими в сетевую ИС
		Получение инновационных технологий от партнеров сети	Определение показателей роста инновационной активности (объема НИОКР, патентов, инновационной продукции) по сравнению с предприятиями, не входящими в сетевую ИС
Сервисные предприятия	Получение рынка сбыта для услуг	Эффект масштаба	Определение роста рентабельности затрат по сравнению с предприятиями, не входящими в сетевую ИС
Потребители продукции			
Поставщики ресурсов			

Представим совокупную значимость факторов для групп участников интегративной структуры, формирующих обратные (рис. 2) и прямые связи (рис. 3).

Как можно видеть, участники интегративной структуры, формирующие обратные связи склонны к сетевой бизнес-интеграции при наличии следующих факторов институционального стимулирования:

– доля региональных налоговых льгот, предоставленных региональных субсидий и финансирования проектов из средств регионального инвестиционного фонда или корпорации развития от налоговых доходов региона (с учетом НДФЛ, без учета транспортного налога с физических лиц и налога на имущество физических лиц);

– доля гарантий региональной гарантийной организации от налоговых доходов региона (с учетом НДФЛ, без учета транспортного налога с физических лиц и налога на имущество физических лиц);

– доступность кредитных ресурсов.

Участники интегративной структуры, формирующие прямые связи склонны к сетевой бизнес-интеграции при наличии таких факторов институционального стимулирования как:

– активность органов власти по лицензированию отдельных видов деятельности;

– меры государственной финансовой поддержки;

– доступность кредитных ресурсов.

Рис. 2. Значимость факторов институционального стимулирования для групп участников интегративной структуры, формирующих обратные связи

Рис. 3. Значимость факторов институционального стимулирования для групп участников интегративной структуры, формирующих прямые связи

Таким образом, стратегические карты стимулирования стратегической бизнес-интеграции должны содержать именно данные инструменты.

Библиографический список

1. *Плахин А. Е., Блинков И. О., Кочергина Т. В., Селезнева М. В.* Координация взаимодействия участников промышленной экосистемы // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 3. С. 23–27.

2. *Moers L.* Determinants of enterprise restructuring in transition: description of a survey in Russian industry // Post-Communist Economies. 2000. Vol. 12, issue 3. P. 307–335.

3. *Ogorodnikova E. S., Plakhin A. E., Kochergina T. V., Guseva T. I., Seleznева M. V.* The effectiveness of state support for entrepreneurs in the markets of social services in rural areas // Espacios. 2019. Vol. 40, no. 25. P. 28.

4. *Ryterman R., Recanatini F.* Disorganization or self-organization: the emergence of business associations in a transition economy // Policy Research Working Paper Series. 2001. Vol. 2539. 31 p.

А. А. Пономарев

Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь

Особенности процесса управления государственными закупками

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей процесса управления государственными закупками. Представлены наиболее эффективные модели управления государственными закупками, проведен анализ их положительных и отрицательных сторон. С целью определения перспективных направлений развития и повышения эффективности процесса управления исследованы работы, посвященные особенностям развития различных моделей организации закупок. Представлен процесс управления системой государственных закупок.

Ключевые слова: государственные закупки; контрактная система; процесс управления; планирование; риски.

Управление государственными закупками — сложный процесс или алгоритм, состоящий из последовательности этапов планирования потребности в товарах, работах, услугах; размещения закупки; выбора поставщика и заключения государственного контракта; реализация закупки и оценка ее эффектов. Цель данного процесса — полноценное удовлетворение потребности государственного или муниципального заказчика в работах, товарах, услугах. Развитие управления системой государственных закупок напрямую связано с применением эффективного зарубежного опыта с учетом российских экономических условий в текущий период, что также позволит развивать формы взаимодействия заказчика и поставщика на всех этапах закупочного процесса.

Процесс управления — это последовательные действия, направленные на получении определенного эффекта, который может быть выражен в качественных и количественных показателях выпускаемой продукции, оказанных работ, выполненных услуг, которые могут иметь стратегическое значение для экономики.

Процесс управления направлен на обеспечение эффективного функционирования системы государственных закупок. Система государственных закупок представляет совокупность элементов, посредством которых реализуется программа закупки товаров и реализации услуг и работ для удовлетворения потребностей государственных и муниципальных заказчиков. Без системы государственных закупок в России невозможно реализовать никакие услуги для учреждений, финансируемых государственным бюджетом. Кроме того, данная система позволяет снизить затраты при закупке товаров и реализации услуг, поскольку проводимые торги в системе государственных закупок ориентированы на снижение стоимости приобретаемых товаров и реализуемых работ [7].

В системе государственных закупок задействованы значительные кадровые ресурсы, в функции которых входит на протяжении года организовывать торги, по результатам которых заключаются государственные и муниципальные контракты, при прямом контроле заказчиком его исполнения.

Положительные результаты процесса управления государственными закупками включают [5]:

– увеличение результативности размещения заказов;

– снижение рисков при формировании параметров закупки от государственных заказчиков в рамках проводимого тендера, что является важным этапом для специалистов по размещению заказа, не допускающим наличия неточности;

– значительное снижение временных и материальных издержек. Система государственных закупок позволяет значительно ускорить последовательность процесса размещения и оформления закупок;

– правовое и юридическое обеспечение в информационной системе управления государственными закупками, позволяющее своевременно получать сведения о текущих правовых изменениях в сфере размещения заказа;

– система управления государственными закупками. Предусматривает систематическое регулирование процессом размещения заказа, позволяющее сформировать отчеты по различным критериям для последующего анализа информации по остаткам и оборотам счетов учета, а также возможность формирования отчета непосредственно задействованным специалистом.

Наиболее популярными моделями управления государственными закупками в мировой практике считаются модель централизованного управления, децентрализованная модель управления контрактной системой и смешанная модель [4].

Модель централизованного управления характеризуется прямым участием государства в формировании организационной структуры процесса проведения закупок с высоким уровнем подчиненности стратегических и оперативных решений; тенденциями жесткой нормативно-правовой регламентации статуса сторон и ответственности; установлением норм, правил и требований к товарам и услугам; библиотекой типовых контрактов ЕИС.

К недостаткам централизованной модели можно отнести следующие факторы [3]:

– риск высокий уровень злоупотреблением полномочиями, нарушение принципов конкуренции;

– политические и административные ограничения;

– высокая доля коррупционной составляющей.

Преимущества модели:

– контроль бюджетных расходов на основе четкого регламента параметров закупки;

– формализация функциональных обязанностей, их эффективное распределение на этапах закупочного процесса;

– специалисты высокой квалификации, выполняющие различные обязанности в процессе закупки.

Децентрализованная модель управления контрактной системой характеризуется передачей функций различным бюджетным организациям и органам, наличием нескольких регулирующих систем при возложении функций управления и контроля на муниципальные органы.

Основные проблемные направления использования данной модели включают:

– недостаточный уровень компетентности ключевых специалистов;

– нарушения при формировании пула поставщиков или экспертов;

– несоответствие фактических и запланированных результатов реализации контракта.

К положительным сторонам децентрализованной модели относятся следующие [6]:

– уменьшение усложнения формальной регламентации деятельности в форме взаимодействия между заказчиками и поставщиками в рамках закупки, благодаря сокращению объемов сбора и обработки информации;

– высокий уровень организации точечной закупки;

– уменьшение сроков процесса закупки;

– снижение вероятности совершения коррупционного правонарушения при закупочной деятельности благодаря небольшому объему закупки;

– преимущества для местных закупочных отделений в принятии мер при критическом положении и экстренных случаях.

Смешанная модель контрактной системы — это форма, при которой элементы централизованной и децентрализованной модели интегрированы в единой цифровой и нормативно-правовой среде. При применении смешанной модели закупки классифицируются по уровням, определяющим приоритетные направления централизованной или децентрализованной систем управления [2].

Преимущества смешанной модели включают [8]:

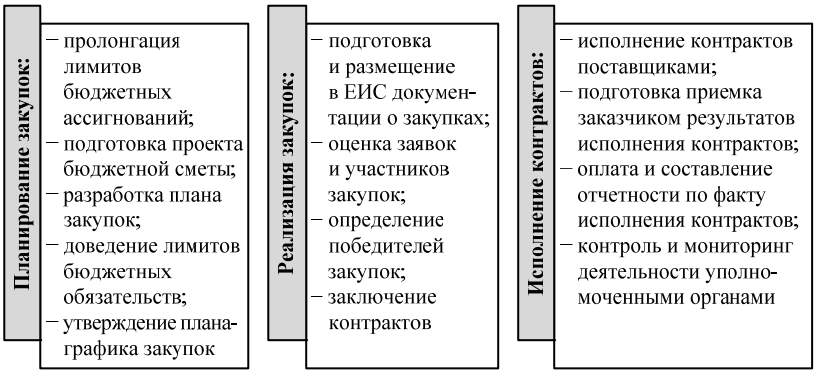
– набор сгруппированных строк заявки на покупку, позволяющий оформить сделку на максимально выгодных условиях;

– привлечение квалифицированных специалистов, рациональное распределение работников по структурным подразделениям;

– быстрая реакция системы управления на происходящие изменения во внутренней и внешней среде;

– единая методология оценки эффективности, позволяющая провести своевременный мониторинг и минимизировать потенциальные недочеты в системе управления.

На рисунке представлена обобщенная схема процесса управления системой государственных закупок.



Процесс управления системой государственных закупок

На каждом этапе закупочной деятельности реализуются подкрепленные законодательством мероприятия и используются индивидуальные финансовые инструменты [1].

Необходимо отметить, что эффективность применения любой из представленных моделей управления контрактной системой напрямую связана с человеческим фактором. Таким образом, организационное поведение, противоречащее динамике институтов управления, неравномерное распределение информации между сторонами контракта, совершение незаконных действий с использованием своего служебного положения, злоупотребление полномочиями, наличие не верифицируемых переменных в контракте по государственным закупкам способствуют повышению транзакционных издержек и неэффективности любой модели контрактной системы.

Библиографический список

1. *Андреева Л. В.* Правовой режим функционирования единой информационной системы в сфере государственных и муниципальных закупок // Актуальные проблемы российского права. 2020. Т. 15, № 8. С. 136−145.

2. *Белоусов В. С., Камышанский В. П.* Централизованные правовые модели государственных и муниципальных закупок // Власть Закона. 2019. № 1 (37). С. 192−197.

3. *Макаренко А. В., Ованесян Н. М.* Система управления государственными закупками на современном этапе: механизмы и инструменты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 2. С. 43−49.

4. *Медякова Е. М.* Особенности управления новой профессиональной средой контрактной системы в сфере закупок Российской Федерации // Вопросы управления. 2016. № 5 (42). С. 143−149.

5. *Оборин М. С.* Механизмы государственного регулирования продовольственной безопасности // Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. 2018. № 13 (176). С. 146−157.

6. *Оборин М. С.* Программно-целевой подход в управлении социально-экономическим развитием сельскохозяйственных территорий // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2018. № 3. С. 3−21.

7. *Оборин М. С., Губанов Д. А.* Информационные вызовы современной системе управления // Друкеровский вестник. 2018. № 3. С. 15−24.

8. *Самойлов А. В.* Приоритетные направления развития контрактной системы в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Право в Вооруженных силах. 2019. № 8 (265). С. 41−47.

С. Г. Пьянкова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Совершенствование менеджмента в монопрофильных городах

Аннотация. В статье предложены направления совершенствования технологий менеджмента моногородов, в частности, уточнение оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, анализ деятельности институтов развития, создание административных комиссий, развитие технологий межмуниципального менеджмента между моногородами региона.

Ключевые слова: монопрофильный город; менеджмент; институт развития; стратегия; комплексная программа.

В условиях структурной трансформации экономического развития территорий под влиянием санкций западных стран, военной операции СВО необходимо совершенствовать подходы к технологиям менеджмента в территориях Российской Федерации. Данный вопрос рассматривался в работах таких ученых, как Н. О. Аблова [1], М. К. Старовойтов, Я. М. Старовойтова, Л. Н. Медведева [9], Д. Г. Васильченко [3], И. А. Гранкина, А. Г. Реус, А. В. Шмидт [4], К. Ю. Курилов, Д. Л. Савенков [5], К. А. Березин, С. Е. Кован [2].

Особого внимания заслуживают монопрофильные города, которые имеют более глубокую чувствительность к происходящим тенденциям, имеют особую специфику формирования и развития. Количество таких городов в России 321[1], что составляет 28,7 % всех городов России[2]. Понятие «монопрофильный город» подробно раскрыто автором ранее [8].

Автор предлагает совершенствовать технологии менеджмента монопрофильных территорий Российской Федерации по следующим направлениям.

1. Внесение дополнений в Указ Президента РФ[3] об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления специфическими показателями в разрезе категории территорий, в том числе «монопрофильных». В частности, для монопрофильных можно предложить включить следующие показатели: «доля численности работников градообразующего предприятия в общей численности работающего населения города» (не менее 25 %); «доля объема производства на градообра-

---

[1] *Об утверждении* перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 1398-р.

[2] *Википедия.* URL: https://ru.wikipedia.org (дата обращения: 20.03.2023).

[3] *Об оценке* эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607.

зующей предприятии в общем объеме промышленного производства города» (более 50 %). Введение критериев по указанным показателям позволит в ежегодном режиме контролировать количество монопрофильных территорий и разрабатывать меры органами государственной и муниципальной власти по их сохранению и развитию.

2. Совершенствование деятельности федеральных, региональных и муниципальных институтов развития в части финансирования монопрофильных территорий. Данное направление подробно раскрыто в одной из статей автора [7].

3. Более эффективное формирование и реализация документов стратегического планирования моногорода в направлениях импортозамещения, продовольственной безопасности [6], внутреннего туризма, цифрового развития, закрепления молодого поколения в территории, демографического развития, брендинга территории и т. д.

4. Заключение соглашения между администрацией моногорода и градообразующим предприятием в части согласования приоритетных для территории проектов.

5. Подготовка и повышение квалификации кадров за счет федерального, областного и местного бюджетов по техническим и гуманитарным специальностям, необходимым моногороду в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

6. Результативное сотрудничество администрации моногородов и налоговых служб в части пополнения доходной части бюджета.

7. Составление комплексной карты индустриальных провалов территории и мер по их исключению.

8. Развитие технологий межмуниципального менеджмента между моногородами региона, например, в части обмена опытом, формирования комплексных программ, обмена кадрами. Реализации совместных проектов, в том числе на условиях ГЧП, повышения квалификации кадров (на дистанционной основе). При этом под «межмуниципальным менеджментом» автор понимает «совокупность технологий по более эффективному управлению комплексом территорий».

9. Созданий административных комиссий при администрациях городов по повышению доходов, оптимизации расходов, оценке и контролю формирования и расходования бюджетных средств.

10. Развитие инициативного бюджетирования в территории. Участие населении в формировании и реализации стратегических проектов территории.

Реализация вышеуказанных направлений позволит более эффективно расходовать бюджетные средства, улучшить социально-экономическое развитие монопрофильных городов.

Библиографический список

1. *Аблова Н. О.* Совершенствование управления экономическим потенциалом малых и средних городов России в региональных программах развития // Управление экономическими системами: электрон. науч. журнал. 2015. № 4 (76). С. 38.

2. *Березин К. А., Кован С. Е.* Моногорода с точки зрения системной организации экономики и ресурсной теории кризисов социально-экономических систем // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2012. № 3. С. 76–86. DOI: 10.17747/2078-8886-2012-3-76-86.

3. *Васильченко Д. Г.* Основные направления и задачи совершенствования управления муниципальной собственностью // Вестник ВГУ. 2011. № 1. С. 54–60.

4. *Гранкина И. А., Реус А. Г., Шмидт А. В.* Организация управления современным городом в рамках концепции Smart City // Вестник ЮУрГУ. 2021. Т. 15, № 2. С. 164–172. DOI: 10.14529/em210218.

5. *Курилов К. Ю., Савенков Д. Л.* Показатели оценки эффективности менеджмента развития моногородов // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9, № 2 (31). С. 202–205. DOI: 10.26140/anie-2020-0902-0098.

6. *Митрофанова И. В., Пьянкова С. Г., Ергунова О. Т.* Условия и факторы обеспечения продовольственной безопасности региона // Экономика: вчера, сегодня завтра. 2020. Т. 10, № 7А. С. 169–190. DOI: 10.34670/AR.2020.77.15.019.

7. *Пьянкова С. Г.* Концептуальная модель нивелирования институциональных провалов монопрофильных территорий // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 2 (7). С. 18–29.

8. *Пьянкова С. Г.* Перспективные направления социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований // Управленец. 2016. № 2 (60). С. 44–49.

9. *Старовойтов М. К., Старовойтова Я. М., Медведева Л. Н.* Совершенствование управления городами в эпоху урбанизации // Экономическое возрождение России. 2011. № 4. С. 8–17.

Раджаб Мохамед

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
АО «Группа СВЭЛ», г. Екатеринбург

Целевые сегменты мирового рынка стали

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы определения целевых рынков сбыта для машиностроительного предприятия, производящего машины непрерывного литья заготовок. Результаты показывают значительную перспективность выхода на рынки Азии.

Ключевые слова: целевой рынок; машиностроение; объемы производства.

Формирование стратегии сбыта требует четкого понимания структуры целевых рынков [2; 3]. Основным покупателем машиностроительной продукции — машин для непрерывного литья заготовок являются

сталелитейные предприятия, конкурирующие на основе производства высококачественной продукции. Конкурентные условия рынка производства стали приводят к процессам повышения инвестиционной активности, модернизации производственных мощностей, росту вложений в НИОКР. Поэтому сталелитейные предприятия стремятся к модернизации своих производственных мощностей и повышению эффективности производства, что включает и инвестиции в новое оборудование.

Конкурентные условия на рынке сталелитейной продукции существенным образом стимулируют инвестиционную активность в отрасли. Компании вкладывают средства в модернизацию и улучшение своих производственных процессов, в том числе через внедрение новых машин и технологий, что позволяет им повысить эффективность производства, сократить затраты и улучшить качество выпускаемой стали.

Инвестиции в научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу (НИОКР) также являются важным элементом конкурентного развития в сталелитейной отрасли. Развитие новых технологий, материалов и методов производства позволяет улучшить характеристики стали, повысить производительность и качество оборудования, а также снизить экологическое воздействие производства.

В целом, конкурентные условия на рынке сталелитейной продукции стимулируют инвестиции в производственные мощности, модернизацию оборудования и развитие новых технологий, а это в свою очередь способствует повышению эффективности и конкурентоспособности предприятий в отрасли.

Высокая емкость рынка производства стали в связи с включенностью данного материала в большое количество видов продукции формирует и достаточно высокую конкуренцию со стороны производителей. Несмотря на влияние пандемии и из-за ее различных последствий в отдельных регионах, для мировой сталелитейной промышленности 2020 г. завершился лишь незначительным сокращением спроса на сталь по сравнению с предыдущими периодами. Пандемия ускорила некоторые ключевые тенденции, которые привели к изменениям в спросе на сталь. Для сталелитейной промышленности открываются уникальные возможности благодаря быстрому развитию цифровизации и автоматизации, внедрению инноваций, инфраструктурным инициативам, преобразованию энергетики и т. д.

Сталь является материалом, который может перерабатываться снова и снова, не теряя своих свойств. Сталь имеет основополагающее значение для успешной экономики замкнутого циркулярного цикла и применяется во многих сферах — от транспортных систем, строительства до обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства и энергетики [1].

Рассмотрим объемы производства литой стали в разрезе по регионам мира (рис. 1).

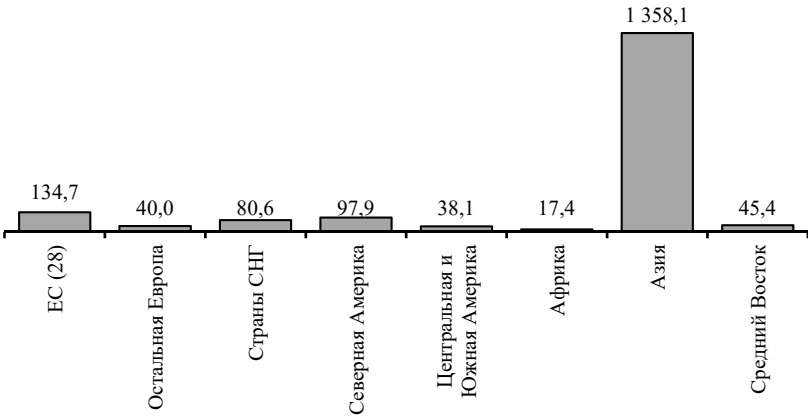


Рис. 1. Объемы производства литой стали в мире в 2016–2020 гг., млн т[1]

Из представленной информации очевидно, что лидером является Азиатский регион, при этом основным производителем литой стали является Китай (1 049,4 млн т в 2020 г.), в Индии в 2020 г. произведено 87,2 млн т литой стали, сопоставимый показатель у Японии — 81,9 млн т. Стоит также отметить, что в целом страны Азии — единственный регион, по которому наблюдается постоянно положительная динамика — увеличение объемов производства с каждым годом. В Северной Америке около 80 % производства заготовок из стали методом непрерывного литья приходится на США (72,6 млн т). Из стран СНГ выделяется Россия с объемом 59,1 млн т в 2020 г. Страны Среднего Востока и Африки являются аутсайдерами на рынке производства литой стали. Однако отдельно необходимо выделить Иран, имеющий постоянно положительную динамику объема производства литой стали и имеющий показатель 29 млн т в 2020 г. Что касается европейских стран, ситуация на рынке производства стали методом непрерывного литья более наглядно представлена на рис. 2.

Из представленного рис. 2 видно, что среди европейских стран выделяется Турция, производящая 35,8 млн т стали в 2020 г., превосходящая с этим показателем такие страны, как Франция и Германия.

[1] *World* Steel Association. URL: https://worldsteel.org (дата обращения: 08.04.2023).

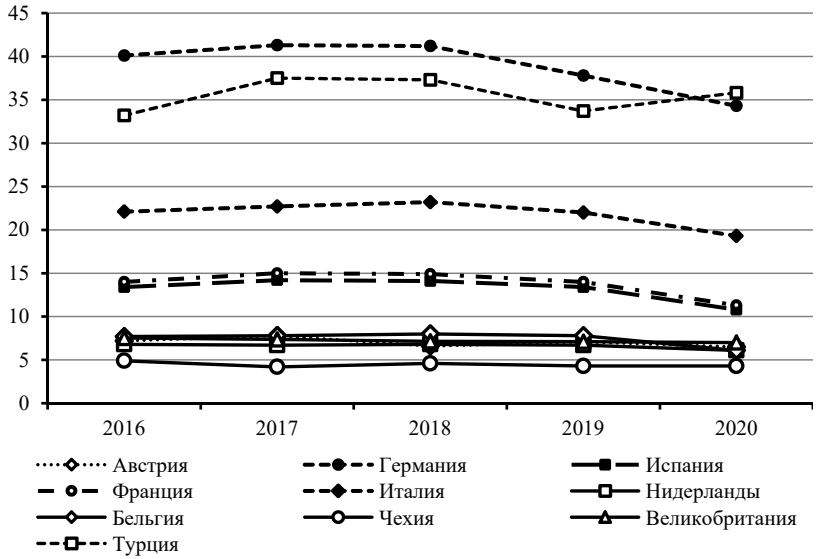


Рис. 2. Производство литой стали европейскими странами в 2016–2020 гг., млн т[1]

Несмотря на привлекательность китайского и индийского рынков с точки зрения объемов производства стали данные рынки перенасыщены оборудованием, а местные заводы отдают предпочтение местным производителям, либо крупнейшим европейским холдингам.

Анализ рынка производства стали методом непрерывного литья указывает на несколько потенциальных целевых рынков для компаний-поставщиков специализированного оборудования. В данном случае, Германия, Турция и Иран могут быть перспективными рынками. Вот несколько факторов, которые подтверждают их значимость:

Германия является одним из крупнейших производителей стали в Европе и имеет развитую металлургическую промышленность. Здесь существует спрос на специализированное оборудование для непрерывного литья, которое помогает компаниям повысить эффективность и качество производства стали.

Турция также является значительным производителем стали, а ее металлургическая промышленность демонстрирует положительную динамику развития. Страна активно модернизирует свои производствен-

[1] *World* Steel Association. URL: https://worldsteel.org (дата обращения: 08.04.2023).

ные мощности и увеличивает объемы производства стали, что открывает возможности для компаний-поставщиков специализированного оборудования.

Иран является одним из важных игроков в металлургической отрасли Ближнего Востока. Страна обладает обширными металлургическими ресурсами и активно развивает производство стали. В связи с этим спрос на оборудование для непрерывного литья может быть значительным.

Однако, при выборе целевых рынков необходимо учитывать и такие факторы, как политическая и экономическая стабильность, таможенные и регуляторные условия, потенциальная конкуренция и другие аспекты, которые могут влиять на успешность бизнеса на этих рынках. Поэтому рекомендуется провести более детальное исследование и консультации с экспертами для принятия обоснованных решений относительно целевых рынков.

Библиографический список

1. *Волков А. Т.* Показатели оценки инновационной активности и сложности их определения // Экономика науки. 2017. Т. 3, № 4. С. 240–249.

2. *Кораблева О. Н., Калимуллина О. В., Магомедова В. Р.* Оценка инновационной активности стран на основе индексации и формирования рейтингов: проблемы и перспективы // Управление экономическими системами: электрон. науч. журнал. 2017. № 6 (100). С. 27.

3. *Модели* управления: теория и практика / под науч. ред. А. Е. Плахина. Казань: Бук, 2022. 228с.

Л. А. Раменская

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Концепция устойчивого развития в управлении проектами

Аннотация. Статья посвящена выделению и описанию аспектов взаимовлияния устойчивого развития и концепции проектного управления. Выделены два аспекта взаимодействия: проекты как технология реализации инициатив устойчивого развития и влияние устойчивого развития на методологию проектного управления.

Ключевые слова: устойчивое развитие; ESG; управление проектами; зеленое управление проектами; профессиональные стандарты.

На сегодняшний день концепции устойчивого развития и проектного управления представляют собой одни из самых популярных, выходящих за рамки стандартов и инструментов, и являются скорее фило-

софскими и ценностными. При этом взаимовлияние этих концепций многогранно. В данной работе рассматриваются два основных аспекта взаимовлияния.

1. Проекты как способ (технология) реализации инициатив устойчивого развития.

Говоря об устойчивом развитии чаще всего имеют ввиду цели устойчивого развития человечества, утвержденные Генеральной Ассамблеей ООН в 2017 г. и направленные на достижение устойчивого будущего людей планеты.

При этом в практике конкретных организаций устойчивое развитие до недавнего времени реализовывалось в виде проектов корпоративной социальной ответственности (КСО). Однако в последние годы, практику применения устойчивого развития все чаще ассоциируют с проектами реализации ESG-повестки (Environmental, Social, Governance).

На первый взгляд может показаться, что и КСО, и ESG — одно и то же. Однако при более детальном рассмотрении отличия очевидны.

Согласно классическому определению, под КСО понимается этический базис взаимодействия между бизнесом и обществом (заинтересованными сторонами)[1]. Другими словами — это философская концептуальная основа взаимодействия. При этом ESG — это скорее набор стандартов и метрик для оценки результатов деятельности компании в определенных направлениях, предназначенный для инвесторов и других заинтересованных сторон.

В связи со сменой вектора внешнеполитического развития, вопросы актуальности ESG-повестки для российских компаний активно обсуждаются в научном сообществе и бизнесе.

По мнению автора настоящей работы, ESG-повестка остается актуальной для российских компаний, несмотря на изменение приоритетов в связи с текущей ситуацией. Это подтверждается переориентацией компаний на регионы с национальными ESG-политиками и требованиями к отчетности (Азиатско-тихоокеанский и Ближневосточный), а также развитием профильных сообществ (например, ESG-альянс), соответствующих рейтингов, стандартов и биржевых индексов внутри страны.

При этом ESG-повестка, очевидно, трансформируется под воздействием ситуации. Можно выделить ряд ключевых трендов этой трансформации, выделенных на основе анализа публичного освещения деятельности компаний, на официальных интернет-ресурсах:

– высокая роль государства. Сюда прежде всего относится и реализация национальных проектов, цели которых, во многом соответствуют

[1] *Bowen H. R.* Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press, 2013. 248 p.

целям устойчивого развития ООН, а также государственное экологическое регулирование (экологические разрешения, квотирование вредных выбросов и пр.);

– переориентация на внутренние проекты развития персонала организации и ее территории присутствия;

– выход на первый план метрик, связанных именно с социальной ответственностью организаций.

При этом, очевидно, что компании в современных условиях, инвестируя в ESG-проекты, предъявляют более высокие требования к их эффективности и результативности. Это может стать проблемой для специалистов профильных подразделений ESG, которые зачастую не обладают компетенциями профессионального проектного управления.

2. Влияние устойчивого развития на методологию проектного управления.

До недавнего прошлого руководители проектов прежде всего были сосредоточены на заинтересованных сторонах так называемого «ближнего круга» — команда, заказчик, поставщики.

Вместе с тем, «лучшие практики» проектного управления развиваются с учетом общемировых трендов, что проявляется в появлении плеяды стандартов, так называемой «новой волны». К их числу относятся:

– ICB 4.0 Individual Competence Baseline for Project Management (Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями (2018));

– ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management;

– ISO 21500:2021 Project, Programme and Portfolio management — Context and Concepts.

Тема устойчивого развития отражена во всех перечисленных международных профессиональных стандартах. При этом сфера ответственности руководителя проекта существенно расширяется, включая заинтересованные стороны и дальнего круга (местное сообщество, потребители конечной продукции/услуг, общество в целом).

Так, в стандарте ICB 4.0 IPMA, несмотря на то, что отдельный элемент компетенции не выделен, устойчивое управление проектами так или иначе присутствует во множестве элементов.

Прежде всего это можно увидеть в сфере компетентности «контекст», описывающем то, как профессионал способен работать с окружением проекта.

Семантическое поле стандарта включает: устойчивое управление проектами; соответствие принципам и этическим нормам устойчивого развития; баланс PPP «люди — планета — прибыль», «зеленое» управление проектами.

Кроме того, некоторые аспекты устойчивого развития упоминаются в числе личностных компетенций руководителя проекта (например, следование личным принципам социального равенства и устойчивого развития при принятии управленческих решений), и даже в процессах специфических функциональных областей (осуществление закупок и управление изменениями).

Кроме того, «зеленое управление проектами» развивается как вполне самостоятельное направление проектного менеджмента, имеющее свою профессиональную ассоциацию и профессиональный стандарт («Стандарт P5 по устойчивому управлению проектами»).

Зеленое управление проектами представляет собой «подход, предполагающий учет и минимизацию негативного влияния проектов на окружающую среду и стейкхолдеров, а также объединяющий стандарты в области экологии с существующими методиками и процессами в области проектного менеджмента»[1].

При этом в практике реализации, «зеленое» управление проектами может проявляться в нескольких аспектах:

– по своему основному содержанию — направлен на экологию, решение проблем окружающей среды (например, ветряные электростанции);

– по возможности влияния на окружающую среду вследствие его масштабов (например, проекты развития территорий);

– по свойствам конечного продукта (например, органические продукты);

– по использованию «зеленых» ресурсов и технологий (например, минимизация пластиковых отходов).

Эти примеры иллюстрируют, что руководитель проекта как важный агент влияния в организации, должен выстраивать свою деятельность с учетом принципов устойчивого развития.

Таким образом, можно сделать вывод от том, что имеет место взаимное обогащение концепций. С одной стороны, управление проектами принимает концепцию устойчивого развития как одну из важнейших ценностей профессионала. С другой — проектное управление может обогатить инструментарий реализации проектов устойчивого развития за счет использования профессиональной методологии.

---

[1] *Официальный* портал ассоциации Green Project Management. URL: https://www.greenprojectmanagement.org (дата обращения: 11.05.2023).

И. И. Рахмеева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
А. Г. Оносов
ООО «ЮНИСОФТ ПРИНТ», г. Екатеринбург

Социальные мотивы предпринимательства: актуальные исследовательские задачи

Аннотация. Предпринимателями руководит идея удовлетворения потребностей человека или общества. Современные условия обострили задачу активизации этических мотивов. Необходимо понимание их сущности и структуры, механизмов воздействия на них. В статье отмечен ряд тенденций и предложена актуальная исследовательская программа для решения указанных вопросов.

Ключевые слова: мотивы предпринимателей; социальные мотивы бизнеса; развитие предпринимательства; предпринимательская активность; управление развитием; экономическая социология.

Каждый предприниматель в своей деятельности комбинирует ресурсы для создания продукта, после реализации которого рассчитывает получить прибыль, сталкиваясь при этом с определенным риском. При этом его действиями руководит идея удовлетворения определенных человеческих потребностей, индивидуальных или коллективных. Степень ориентации на решение общественных проблем определяет уровень социальной направленности предпринимательской деятельности.

Лонгитюдное социологическое исследование «Барометр Эдельмана» измеряет уровень институционального доверия и структуру ожиданий населения 28 стран мира от различных групп: власть, бизнес, некоммерческие организации, СМИ. Данный опрос демонстрирует уверенный рост в мировом сообществе доверия к предпринимательскому сектору (с 44 % в 2012 г. до 62 % в 2023 г.), при этом респондентами отмечается большая в сравнении с остальными институтами компетентность, этичность, социальная ориентированность, способность бизнеса решать общественные проблемы и глобальные вызовы[1].

В 2022 г. Россия и ее регионы столкнулась с серьезными экономическими вызовами, одновременно обострившими социальные проблемы и способствующими росту кооперативных действий на локальных уровнях. Коллективное решение обществом, в первую очередь, хозяйствующими субъектами, ряда задач, связанных с поддержанием отдельных социальных групп, импортозамещением, перестройкой логистических цепочек и других насущных вопросов, демонстрирует высокий уровень социальной ответственности граждан и потенциал активизации этических мотивов для развития предпринимательства и экономики.

---

[1] *Edelman* Trust Barometer. URL: https://www.edelman.com/trust/trust-barometer (дата обращения: 10.04.2023).

Однако, для эффективного управления мотивацией субъектов экономической деятельности необходимо понимание сущности и структуры мотивов, их текущего и целевого состояния, а также механизмов воздействия на них.

Предпринимательство в России возрождается с распадом Советского союза после нескольких десятилетий коммунизма и плановой экономики и тут же становится объектом исследования социологов. Всероссийский центр изучения общественного мнения с 1991 г. запускает регулярный мониторинг мнения населения в отношении предпринимателей и желания открыть собственный бизнес. Результаты таких опросов служат важным источником информации с позиции управления рыночной экономики, поскольку именно предприниматели выступают ее основой.

Анализ результатов данных опросов (см. таблицу) позволяет сделать ряд важных выводов:

– во-первых, неблагоприятные конъюнктурные и институциональные условия 1990-х гг. не позволили вовлечь резерв сомневающихся в предпринимательскую деятельность;

– во-вторых, череда экономических кризисов на протяжении последнего десятилетия приводила к потере интереса к открытию своего дела и одновременно простимулировала перейти респондентов из группы планирующих начать в группу имеющих бизнес;

– в-третьих, на текущем этапе за 30 лет доли респондентов, желающих и отрицающих открытие своего бизнеса достигли экстремально низких и высоких значений соответственно (можно предположить, что существенный рост ответов о наличии собственного дела в 2019 г. связан с вступлением с 1 января данного года Федерального закона от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ, связанного с введением специального налогового режима для самозанятых граждан).

Динамика интереса к открытию своего дела среди населения России в 1991–2022 гг.

Год	Скорее не хочу	Скорее хочу	У меня есть свой бизнес	Затрудняюсь ответить
1991	49	29	2	20
1992	47	31	3	19
2008	59	32	4	5
2013	64	23	5	8
2016	60	34	3	3
2019	63	25	10	2
2022	65	23	10	2

Примечание. Составлено на основе данных социологических опросов АО «Всероссийский центр изучения общественного мнения» (ВЦИОМ). URL: http://www.wciom.ru (дата обращения: 10.04.2023).

Последний вывод говорит о том, что принимаемых мер поддержки бизнеса недостаточно для развития предпринимательства, что коррелирует с результатами многих исследований [1, с. 639; 3, с. 123], и необходимо переосмыслить механизмы управления предпринимательской активностью и источниками мотивации. Данный вопрос также тесно связано с образом предпринимателя в глазах общества (престижностью данной деятельности) и восприятием факторов, определяющих успех предпринимателя (это личные качества бизнесмена, его связи и удача или внешние условия).

Еще один блок исследовательских задач связан с выявлением социальных групп, составляющих резерв для развития предпринимательства, в том числе в разрезе различных типов населенных пунктов. Социологические исследования показывают в двое больший, чем в среднем среди населения, интерес молодежи к открытию своего дела [5, с. 36], особенно в крупных городах и мегаполисах [2, с. 27].

Один из ключевых вопросов, которые ставит ведущий отечественный экономический социолог В. В. Радаев в начале 1990-х гг.: что сподвигает индивида открыть сове дело? Он описывает четыре идеальных типа мотивов и на основе опросов показывает, что в условиях становления рынка и турбулентной экономики движущими силами являются потребности в выживании и социальном самоутверждении [4, с. 89]. Во второй декаде XXI в. и мировая, и российская экономика оказываются вновь в условиях высокой неопределенности и затяжной экономической стагнации. Что актуализирует исследовательскую задачу понимания мотивов предпринимателей в условиях новой реальности, в первую очередь, анализа степени их социальной ориентации в обстоятельствах недостаточности государственных ресурсов для обеспечения развития экономики и поддержания благополучия населения, неустойчивости системы ценностей и идеологического раскола общества.

В данной статье мы сформулировали актуальную программу исследования современного предпринимательства, реализация которой на практике позволит сформировать объективную картину, отражающую образ предпринимателя и его роль в обществе. Это позволит эффективно реализовать предпринимательский потенциал населения и быстрее преодолеть экономический кризис и пройти точку бифуркации в развитии страны.

Библиографический список

1. *Дьяченко В. Н., Лазарева В. В.* Предпринимательская и хозяйственная активность населения в аграрном секторе экономики депрессивных районов // Региональная экономика: теория и практика. 2022. Т. 20, № 4 (499). С. 639−658.

2. *Клейменов М. В.* Сравнительный анализ предпринимательской активности молодежи Свердловской области: поселенческий аспект // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Урал. экон. форума: в 2 т. (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. Т. 2. С. 26–30.

3. *Комарова О. В., Саламатова Т. А., Гаврилов Д. Е.* Проблемы развития ремесленничества, малого и среднего бизнеса и среднего класса. Екатеринбург: РГППУ, 2012. 163 с.

4. *Радаев В.* Внеэкономические мотивы предпринимательской деятельности // Вопросы экономики. 1994. № 7. С. 85–98.

5. *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.

П. П. Рыскин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Корпоративный вклад в развитие массового спорта

Аннотация. Актуальность статьи обусловлена необходимостью поиска источников финансирования для развития инфраструктуры занятий физической культурой и спортом. В настоящее время одним из источников финансирования данных расходов являются крупнейшие корпорации РФ, оказывающие всестороннюю помощь в создании новых объектов спортивной инфраструктуры.

Ключевые слова: физическая культура и спорт; инфраструктура; инвестиции; развитие.

Развитие различных направлений массового спорта должно охватывать все возрастные группы населения. Данный процесс требует увеличения вложений в объекты спортивной инфраструктуры. Кроме того, эти объекты должны отвечать требованиям полифункциональности, а именно развивать физические, нравственные, эстетические качества человеческой личности, формировать модели полезного досуга населения, воспитания молодого поколения и т. д. Формирование инфраструктурной базы для занятий физической культурой и спортом требует расширения базы источников финансирования данного процесса. В настоящей статье рассмотрено, как привлечение корпоративных структур помогает решить вопрос расширения инфраструктурной базы для занятий физической культурой и спортом [2].

ПАО «Сбербанк» активно участвует в развитии государственной программы «Развитие физической культуры и спорта», общий объем финансирования, привлекаемого для создания спортивных объектов, превышает 20 млрд р. Такие значительные финансовые вложения позволят создать новые и улучшить существующие спортивные объекты, обеспечивая население современными и качественными местами для за-

нятий физической культурой и спортом, что также способствует достижению целей государственной программы, таких как повышение уровня физической активности населения, развитие массового спорта и укрепление здоровья граждан.

В целях развития физической культуры и массового спорта, пропаганды здорового образа жизни более 60 спортивных федераций и школ получили поддержку ПАО «Сбербанк» [1]. Направлены пожертвования на развитие проектов в сфере физической культуры и спорта, создание инфраструктуры для развития детско-юношеского спорта, проведение спортивных мероприятий и соревнований. Оказана помощь в регионах на проведение соревнований для детских спортивных и общеобразовательных школ, закуплено спортивное оборудование. Поддержаны программы терапевтического спорта для детей и взрослых с ограниченными возможностями здоровья.

Рассмотрим показатели динамики затрат ПАО «Сбербанк» на поддержку деятельности в области физической культуры и спорта в 2019–2022 гг. (см. таблицу).

Динамика затрат ПАО «Сбербанк» на поддержку деятельности в области физической культуры и спорта в 2019–2022 гг.

Год	Затраты, тыс. р.	Абсолютный прирост, тыс. р.	Темп роста, %
2019	695 487	–	–
2020	361 104	–334 383	51,9
2021	353 259	–7 845	97,8
2022	222 858	–130 401	63,1

Несмотря на некоторое снижение затрат ПАО «Сбербанк» на поддержку деятельности в области физической культуры и спорта в 2019–2022 гг., участие крупных финансовых институтов, таких как ПАО «Сбербанк», в развитии спортивной инфраструктуры имеет большое значение, поскольку они обладают значительными ресурсами и опытом в области финансирования, что демонстрирует их социальную ответственность и вклад в общественное благо.

Благодаря партнерству между государственными органами и частными компаниями, возможно достичь более эффективного и устойчивого развития спортивной инфраструктуры. Это несомненно создает благоприятную среду для развития спорта в целом, способствует привлечению новых спортивных мероприятий и улучшению жизни граждан, а также способствует развитию экономики.

Важно также отметить, что в 2022 г. в портфеле ПАО «Сбербанк» появились социальные кредиты, 100 % средств которых направляются

на реализацию социальных проектов, соответствующих внутренней банковской таксономии, сформированной на основе проекта документа Правительства РФ. Например, был выдан кредит на строительство современного спорткомплекса площадью более 5 тыс. м^2 в районе с недостаточной обеспеченностью населения объектами спортивной инфраструктуры. Комплекс включает в себя футбольные поля, теннисные корты, спортивные залы и массажный кабинет. Есть примеры и другой социальной направленности кредитной деятельности банка, так профинансирован социальный проект — реставрация и восстановление исторического фасада объекта культурного наследия в рамках строительства жилой недвижимости.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) является одним из важных направлений деятельности ПАО «Сбербанк»[1]. Участие ПАО «Сбербанк» в развитии института государственно-частного партнерства позволяет в ускоренном режиме возводить социально значимые объекты в сферах ЖКХ, медицины, образования, спорта, транспортной инфраструктуры и других областях.

Для привлечения частных инвесторов в региональные проекты действует онлайн-сервис «Конструктор концессионных соглашений», позволяющий сформировать проект соглашения с предодобренными банком условиями и работающий в 11 отраслях — здравоохранение, спорт, ЖКХ, транспорт, туризм, культура, освещение, сельское хозяйство, социальное обслуживание, гидротехнические сооружения, платные и бесплатные автодороги.

Для поддержки и развития корпоративного волонтерства ПАО «Сбербанк» ежегодно проводит Конкурс социальных проектов. В 2022 г. было подано более 200 заявок по всей России, лауреатами Конкурса стали 24 проекта.

Можно сделать вывод, что физическая культура и спорт является одним из важных направлений благотворительной деятельности ПАО «Сбербанк». Стратегические принципы и задачи в этом направлении — поддержка местных сообществ и содействие социальному развитию.

Расширение спортивной инфраструктуры требует значительных финансовых вложений, что предусматривает расширение базы источников финансирования данного процесса. Это может включать как государственное финансирование, так и привлечение частных инвестиций или партнерство с коммерческими организациями. Такое партнерство может быть выгодно для всех сторон, поскольку спортивные объекты могут использоваться для организации различных мероприятий и рекламы, что может привести к увеличению доходов их владельцев.

---

[1] *СберБанк* для физических лиц — банковские услуги. URL: http://www.sberbank.ru (дата обращения: 10.04.2023).

Важно отметить, что развитие спортивной инфраструктуры должно быть частью общего стратегического подхода к развитию физической культуры и спорта в обществе, что должно предусматривать разработку целевых программ, популяризацию спорта, образовательные и тренировочные программы, а также содействие вовлечению граждан в активное участие в физической активности и спортивных мероприятиях.

Общественные и частные организации, правительства, бизнес-сектор и граждане должны сотрудничать и совместно работать для создания и развития качественной и доступной спортивной инфраструктуры, которая будет способствовать развитию физической культуры и спорта населения.

Инициативы и инвестиции корпоративного сектора на примере деятельности ПАО «Сбербанк» являются важным шагом в поддержке физической культуры и спорта в стране, и способствуют формированию здорового и активного образа жизни населения.

Библиографический список

1. *Левченко Г. Н., Зайцев О. С., Гарцев А. В.* Влияние физической культуры и спорта на экономическую сферу жизни государства и общества // Актуальные исследования. 2020. № 19 (22). С. 84–88.

2. *Kocheriyan M. A., Vashlyaeva I. V., Volovik T. V.* Ural region's municipalities: sport infrastructure state analysis // Theory and Practice of Physical Culture. 2019. № 8. P. 81–83.

Я. Г. Савин

ООО «Центр структурирования бизнеса и налоговой безопасности», г. Екатеринбург

Проблемы формирования менеджмента отношений в обеспечении устойчивого развития малого и среднего бизнеса

Аннотация. В статье обосновывается необходимость использования менеджмента отношений для обеспечения устойчивого развития предприятий МСП на основе управления правами собственности и трансакционными издержками. Сформулированы актуальные проблемы менеджмента отношений и определены перспективные направления его развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие; менеджмент отношений; стейкхолдерский подход; трансакционные издержки; права собственности.

Современные экономические и геополитические условия довольно жестко определяют необходимость развития национального производства. В условиях рыночной экономики локомотивом экономического развития выступает не только крупный бизнес, но и сектор малого

и среднего предпринимательства (МСП). Однако, на сегодняшний день доля малого и среднего бизнеса в экономике России составляет 21,9 %. Доля малого и среднего бизнеса в ВВП развитых стран обычно находится в пределах 50−60 %. Так, в США это 50 %, Великобритании — 51, в Германии — 53, в Финляндии — 60, в Нидерландах — 63 %[1].

Анализ исследований по вопросам развития малого и среднего бизнеса показал высокую значимость качества развития институтов и наличие институциональных барьеров [2; 3], которые сдерживают инвестиционную активность все большего количества организаций. Устанавливаемые правила ведения предпринимательской деятельности (регулятивные, налоговые, банкротные и т. д.), ограничения в выборе ее форм (включая обвинения в искусственном дроблении при построении групп компаний), а также общая фискальная нагрузка, подкрепленная мощным механизмом принуждения, сужают экономическое пространство для устойчивого развития МСП.

В результате компании с оборотом от 300 млн р. до 10 млрд р., относящиеся по экономическому смыслу к малым и средним, не могут конкурировать на равных ни с микробизнесом, для которых есть специальные налоговые режимы и в отношении которых ослаблен налоговый и административный контроль, ни с крупным бизнесом, у которого есть доступ к более дешевым финансовым ресурсам и проблема относительно дорогого труда (в силу высоких страховых) взносов не является значимой. Предприятия сектора МСП вынуждены выживать в условиях жестких ограничений и конкуренции. Это повышает важность менеджмента компании по обеспечению ее гибкости и устойчивости на рынке.

Истоки менеджмента отношений связывают с маркетингом как системой взаимодействия с клиентом (потребителем). Однако, в современных экономических условиях предприятию приходится управлять более сложными взаимодействиями. В этой связи был проведен анализ 100 корпоративных споров[2]: систематизированы причины, механика развития споров и последствия. В результате обнаружилось, что компании нуждаются в наличии механизма (набора инструментов), позволяющего максимально учитывать интересы внутренних стейкхолдеров и предотвращения конфликтов собственников бизнеса между собой и с топ-менеджментом.

Эмпирический анализ показывает, что управление отношениями важно не только для обеспечения бесконфликтных ситуаций во внутрен-

---

[1] *Институт* экономики роста им. П. А. Столыпина. URL: https://stolypin.institute/ (дата обращения: 15.05.2023).

[2] *Гид* по корпоративным спорам / Центр структурирования бизнеса и налоговой безопасности — taxCOACH. URL: https://www.taxcoach.ru/taxbook/gid_po_korporativnym_sporam (дата обращения: 15.05.2023).

нем управлении, но и во взаимодействии с государством, исходя из сложившихся институциональных условий (в первую очередь налоговых правил и процедур)[1].

Значение менеджмента отношений как во внутренних, так и во внешних взаимодействиях обусловлено не только эмпирическими фактами, анализом сложившихся моделей управления, но подтверждается теоретическим анализом. Во-первых, причиной внедрения менеджмента отношений является наличие трансакционных издержек, обусловленных взаимодействием бизнеса и власти, системой агентских отношений предприятия с поставщиками и клиентами, внутренними трансакционными издержками, обусловленными организационной структурой компании и правами собственности, например, неочевидного владения бизнесом.

Также существенное влияние на необходимость внедрения менеджмента отношений оказывает наличие во внешней и внутренней среде компании различных стейкхолдеров — менеджеров и собственников, агентов влияния и самих собственников бизнеса [5; 6]. Данная система отношений является развивающейся в силу роста компании, поэтому регулирование отношений между собственниками, между собственниками и топ-менеджментом становятся не один раз и на всегда фиксированной структурой, а нуждаются в управлении и подстраивании под интересы стейкхолдеров с учетом жизненного цикла бизнеса.

Третьей причиной необходимости развития менеджмента отношений является наличие внешних условий функционирования бизнеса, например, санкционного давления и как следствие необходимости формирования новых организационных структур. К внешнем факторам можно отнести и институциональные условия, связанные с нормативно-правовой базой, системой налогообложения. Данные условия определяют необходимость со стороны фирмы выстраивания такой организационной структуры, которая не будет противоречить сложившейся институциональной системе и позволит предприятию вести успешную предпринимательскую деятельность.

Все вышеперечисленное позволяет сформулировать менеджмент отношений как систему управления организационно-экономической структурой бизнеса на основе реализации прав собственности и снижения трансакционных издержек и необходимый элемент системы управления устойчивым развитием предприятия.

Проблемы менеджмента отношений представлены в таблице.

---

[1] *Гид* по обвинениям в искусственном дроблении / Центр структурирования бизнеса и налоговой безопасности — taxCOACH. URL: https://www.taxcoach.ru/taxbook/droblenie_biznesa (дата обращения: 15.05.2023).

Проблемы менеджмента отношений МСП в современных условиях и направления его формирования

Субъекты отношений	Проблемы	Направления развития	Перспективные направления
Государство	Выбор системы налогообложения (применимость специальных налоговых режимов); оптимизация налогообложения предприятием; административное давление	Приспособление предприятий к сложившейся модели, теневизация деятельности, искусственное дробление [1]	Формирование устойчивой структуры бизнеса, отвечающей правилам институциональной системы
Собственники бизнеса	Защита целостности компании; свободный выбор форм ведения хозяйственной деятельности; рост трансформационных издержек бизнеса; отсутствие универсальных механизмов наследования бизнеса; конфликт интересов в зависимости от статуса собственника (активный или пассивный); сложности регулирования отношений между собственниками в рамках одного юридического лица; риски корпоративных конфликтов	Создание квазихолдинговых структур, деградация структуры владения бизнесом	Формирование устойчивой структуры бизнеса, позволяющей учесть интересы собственников разных статусов, гибко отрегулировать сценарии наследования бизнеса, правила корпоративного поведения и последствия их неисполнения
Внешние контрагенты	Злоупотребление гражданскими правами; возрастание рисков коммерческой деятельности; захват бизнеса	Создание квазихолдинговых структур со сложной системой собственности (подменой собственников третьими лицами)	Формирование устойчивой структуры бизнеса; развитие бизнес-платформы группы компаний
Топ-менеджмент	Агентский конфликт, проявляющийся в противоречии интересов собственников и менеджеров (в частности, избегание ответственности за принимаемые решения, отсутствие механизмов распределения убытков)	Формирование системы поощрений и наказаний; системы контроля принятия решений; использование механизмов привлечения к ответственности, предусмотренных законодательством	Включение в структуру собственников; формирование устойчивой структуры бизнеса, позволяющей нормализовать юридическую и фактическую зоны ответственности топ-менеджмента
Персонал	Снижение стоимости трудовых ресурсов, рост производительности труда	Теневизация деятельности, подмена трудовых отношений моделью самозанятости и ИП [4]	Формирование устойчивой структуры бизнеса, поддерживающей соответствие критериям отнесения к МСП, снижающей нагрузку на ФОТ

Подводя итоги, следует отметить, что менеджмент отношений в вопросах решения ключевых проблем предприятий МСП ориентирован на формирование устойчивой структуры бизнеса, реализация которой на практике является необходимым условием противодействия угрозам существования бизнеса и выхода на траекторию устойчивого развития. Перспективным направлением разработки данной темы является разработка критериев устойчивости бизнеса в комплексе с определением принципов и алгоритмизацией процессов формирования устойчивой организационной структуры.

Библиографический список

1. *Бурова Л. А.* Уклонение от уплаты налогов как форма проявления теневых экономических отношений // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2014. № 1. С. 101−105.

2. *Дорошенко С. В., Санаева О. В.* Оценка влияния институциональных факторов на развитие малого предпринимательства // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 1. С. 63−80. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-1-63-80.

3. *Комарова О. В.* Институт поддержки малого и среднего бизнеса: опыт Германии и уроки для России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 3 (24). С. 125−129.

4. *Мухина И. И., Миракян Д. Г.* Самозанятость в России: современные тенденции и перспективы развития // Социально-трудовые исследования. 2021. № 3 (44). С. 21−31.

5. *Плотников А. В.* Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 12. С. 2695−2704. DOI: 10.18334/epp.11.12.113929.

6. *Ткаченко И. Н.* Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям // Управленец. 2021. Т. 12, № 2. С. 2−16. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-1.

Я. В. Савченко
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
А. Р. Байматов
АО «Невьянский машиностроительный завод – Нефтегазовое оборудование», г. Невьянск

Проектный менеджмент как инструмент повышения эффективности реализации стратегических решений в высокотехнологичных компаниях

Аннотация. Необходимость ликвидации технологической зависимости от импорта, возникшей у российских компаний в результате политических санкций, требует от них пересмотра стратегий в сторону реализации высокотехнологичных проектов. В статье рассмотрены этапы формирования полноценного инструментария управления наукоемкими проектами.

Ключевые слова: стратегия; проектный менеджмент; НИОКР; система управления проектами.

В текущих жизненных реалиях, которые возникли в 2022 г., отечественные государственные и частные машиностроительные корпорации столкнулись с настоящим технологическим вызовом. Большинство бенефициаров промышленных предприятий России, ранее считавшие, что проще покупать технические изделия, агрегаты и товары из-за рубежа (стран ЕС, США и т. д.) для включения в состав своего конечного выпускаемого оборудования, вдруг осознали, что их предприятия лишились современных высокотехнологичных товаров, в некоторых случаях цепочки поставок полностью разорваны, либо завоз товаров по параллельному импорту существенно повысил их стоимость. Возникли риски остановки целых промышленных предприятий до момента решения вопросов по переходу на других поставщиков. Такая зависимость от иностранных технологий, оборудования и комплектующих способствует реальной трансформации отечественной промышленности, приводит к осознанию необходимости в кратчайшие сроки осуществлять научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) с целью локализации высокотехнологичных продуктов на промышленных площадях в Российской Федерации.

Стратегия организации реализуется через проекты (рис. 1).

Реализация новых стратегических задач требует переориентации на самостоятельное технологическое развитие и повышенное инвестирование в проекты НИОКР. Причем, в компаниях, производящих высокотехнологичное оборудование повышаются риски, связанные с соблюдением договорных обязательств перед заказчиками по срокам, превыше-

нием прогнозного бюджета проекта из-за высокой неопределенности результатов НИОКР, невыполнением запросов к качеству продукта проекта.

Рис. 1. Взаимосвязь стратегического и проектного управления[1]

Для снижения вышеперечисленных рисков в компаниях, реализующих наукоемкие проекты, необходимо формирование проектной среды, функционирующей на базе единой методологии проектного менеджмента, которая при большом количестве реализуемых в компании проектов НИОКР рано или поздно должна трансформироваться в корпоративную систему управления проектами (КСУП) [2].

Для внедрения или совершенствования корпоративной системы управления проектами в организации, реализующей высокотехнологичные проекты и не имеющей формализованную проектную среду, потребуется комплексное обследование качества этой среды.

Систематизация исследований по данной проблематике позволила нам предложить следующий алгоритм оценки системы управления проектами компании (рис. 2).

[1] *ГОСТ* Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

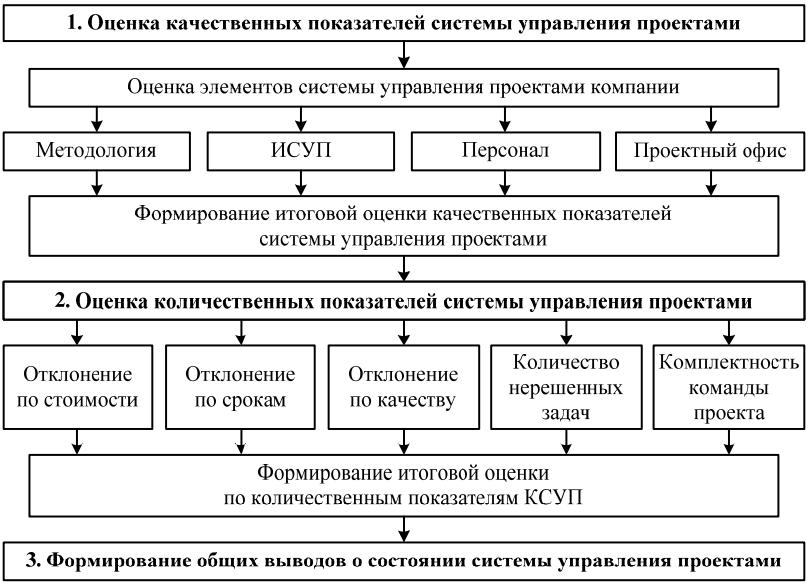


Рис. 2. Алгоритм оценки состояния системы проектного управления[1]

Следующим логичным этапом исследования системы проектного управления компании является оценка ее уровня зрелости организации проектного управления. Среди достаточно большого количества моделей оценки уровня зрелости проектного управления, можно рекомендовать к использованию удобную и простую модель оценки Керцнера [3], в которой выделяется пять уровней зрелости (базовые знания, определение процесса, управление процессом улучшение процесса, непрерывное улучшение). Оценка уровня зрелости управления проектами дает возможность определить последовательность разработки (совершенствования) элементов КСУП и их внедрения, позволяющих перейти на более высокий уровень зрелости.

Полноценное исследование проектной среды позволить разработать проект по внедрению КСУП или ее элементов в зависимости от текущих и перспективных потребностей компании и избежать хаотичных, импульсивных и точечных мероприятий по частичному решению проблем в рамках каждого отдельно проекта. Корпоративная система управления проектами представляет комплексный инструмент, необходимый для успешного решения задач по планированию, реализации и контролю проектов, входящих в портфель НИОКР.

[1] Сост. по: [1].

Библиографический список

1. *Богданов В. В.* Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2012. 248 с.

2. *Закиева Н. М., Сиразетдинов Р. М.* Корпоративная система управления инновационными проектами в инвестиционно-строительном комплексе // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2011. № 3 (17). С. 211–218.

3. *Керцнер Г.* Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / пер. с англ. под общ. ред. А. Д. Баженова. М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2003. 320 с.

Ю. В. Саламатина

Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва,
НИУ «Московский энергетический институт», г. Москва

Развитие эмоционального интеллекта специалистов менеджмента в государственном и муниципальном секторе

Аннотация. В статье представлен теоретический анализ проблемы влияния эмоционального интеллекта на способности специалистов, работающих в сфере управления. Автором затронута актуальная проблема, обусловленная влиянием эмоционального интеллекта на максимизацию эффективности результатов профессиональной деятельности как в государственном, так и в муниципальном секторе.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект; производительность труда; конкурентоспособность; межличностные отношения; коммуникация; человеческие ресурсы.

Стремительные изменения, происходящие в обществе, вызванные развитием технологий и методов преподавания и обучения, приводят к инновациям на рабочем месте, связанные с эмоциональным настроем и атмосферой в компаниях или организациях с единственной целью достичь увеличения производительности труда работников. Таким образом, эмоции работников влияют на эффективность их труда.

Применения модели эмоционального интеллекта с каждым исследованием в организационной сфере и менеджменте начинает занимать все большую роль. Если почитать ранние исследования, то можно заметить, что ученые выделяли в своих работах и экспериментах людей с более высоким коэффициентом интеллекта, чем у других, но в связи с появлением новых концепций на эту теорию доказано [2; 3; 9 и др.], что эмоциональный интеллект — это умение понимать и управлять своими чувствами, интерпретировать и учитывать чувства других, чувствовать удовлетворение и быть эффективным в каждом из видов деятельности,

которые развиваются при создании неблагоприятных для собственной производительности и выполнения работы ментальных привычек, а также умственных привычек, влияющих на производительность труда [6].

Очень длительное время эмоциональный интеллект не являлся проблемой для исследования в управлении. Но вскоре учеными было замечено, что от эмоционального интеллекта напрямую зависит прибыль: сотрудники, которые имеют способность распознавать чувства и эмоции своих коллег, зарабатывают больше. Это утверждение подтвердил эксперимент команды ученых во главе Гарднера, в котором приняли участие 142 чел. — представители разных профессий и должностей [4; 6; 10].

Изучение эмоционального интеллекта в сфере управления людьми приобрело важное значение, поскольку именно успешные люди способны эффективно взаимодействовать с окружающими и добиваться своих целей посредством налаживания контакта [5].

Как показывает опыт, часто встречаются люди с высоким IQ и неадекватно выполняющие свою работу, а те, у кого этот показатель ниже, значительно лучше справляются со своей работой или даже достигают лучшей позиции в компании. Данные закономерности подтолкнули ученых более детально изучать эмоциональную сторону личности. Исследования показали, что недостаточно генерировать идеи для успешного развития компании, гораздо важнее донести правильно свои идеи до коллег и подчиненных [1; 2]. Таким образом, особую значимость эмоциональный интеллект приобрел для руководителей различных областей.

Данные факторы подтолкнули ученых к выводам, что при отборе сотрудников, а также при их обучении следует обратить внимание на выявление их эмоциональных потребностей, а также анализа навыков и оценке возможности предоставления продвижения по службе в определенной компании. Гоулман, четко обозначил эту ситуацию в своем определении эмоционального интеллекта, где говорится, что это способность распознавать как свои чувства, так и чувства других, уметь применять их в работе с окружающими [7]. Другие ученые подчеркивают в своих концепциях направленность на организацию, определяя эмоциональный интеллект как способность улавливать эмоции группы и приводить к положительному результату [1; 4; 5 и др.]. Поэтому руководство, являясь центральной осью в организации должно находить эмоциональные потребности и стремиться к их удовлетворению с целью улучшения работы и повышения производительности.

Таким образом, на сегодняшний день, существует большое количество определений исследуемого понятия в контексте управления. Кроме того, экспериментальные исследования доказали, что эмоциональный интеллект развивается наравне с интеллектуальным, а интеллектуальное поведение определяется накоплением опыта в процессе приобрете-

ния знаний [8]. Если вновь обратиться к концепции Гарднера, то можно сделать вывод о том, что именно в процессе обучения субъект проявляет свои скрытые способности. Другими словами, человек не является одаренным или талантливым с рождения, ученые доказали, что только в результате постоянного и комплексного воздействия окружающей среды и людей, каждый человек может стать талантливым, как в интеллектуальном, так и эмоциональном отношении [10].

На основе исследований Гарднера, многие ученые установили, что когнитивная компетентность является определенным набором навыков или умственных способностей, которые ученый назвал интеллектом [10]. Все личности обладают этими навыками, в той или иной степени. В организационной сфере следует изучать эмоциональный интеллект сотрудника в тесной взаимосвязи выполняемой им работы, при этом ссылаясь на то, что его работа зависит от многочисленных факторов, способствующих постоянному развитию работника для более эффективного выполнения его профессиональных обязанностей [9].

Другие ученые также при исследовании конкурентоспособности сотрудников и организаций в целом, ссылаются на эмоциональный интеллект и считают, что главной особенностью данного интеллекта является планирование и реализация целей [3; 5; 7 и др.]. При планировании цели, сотрудник анализирует и систематизирует полученную информацию в соответствии с намеченной целью, направляет взгляд на реальность и свои конкретные цели [9].

Проведя теоретический анализ по значению эмоционального интеллекта сотрудника организации, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой универсальной методологии для более глубокого изучения, анализа и развития эмоционального интеллекта в контексте эффективности работы сотрудника. На современном этапе развития науки существует мало эмпирических исследований по данной проблеме, что оставляет открытой возможность для исследований, которые признают существование взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и эффективностью работы. Скорее, эмоциональный интеллект можно рассматривать как дополнительный. Важность концепции заключается в том, что знания и эмоции взаимосвязаны и объясняют уровни успеха в различных сферах жизни, в том числе они являются ключевым фактором конкурентоспособности на рынке трудовых ресурсов.

Библиографический список

1. *Гришина А. В., Исаева О. М., Савинова С. Ю.* Эмоциональный интеллект студентов — HR-менеджеров // Вестник Мининского университета. 2018. № 2 (23). С. 16.

2. *Кравцова А. К.* Тип эмоционального интеллекта лидера как фактор, влияющий на функциональный тип лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика. 2011. № 4. С. 68–71.

3. *Панкратова А. А.* Эмоциональный интеллект: о возможности усовершенствования модели и теста Мэйера — Сэловея — Карузо // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2010. № 3. С. 52–64.

4. *Птицын С. Д., Хромова А. В., Матвеева В. П.* Роль эмоционального интеллекта в работе современных руководителей // Скиф. 2019. № 11 (39). С. 497–503.

5. *Стрижакова Е. Н.* Интеллект работника организации: эволюция подходов к определению его составных частей и способы измерения // Economic Consultant. 2013. № 1. С. 74–86.

6. *Araujo M. C., Leal Guerra M.* Emotional Intelligence and Labour Performance at the Directive Level in the Public Superior Institutions. Venezuela: Editorial Cicago, 2007. P. 107–118.

7. *Goleman D.* Leadership that gets results // Harvard Business Review. 2000. Vol. 78, issue 2. P. 78–90.

8. *Mayer J. D., Salovey P.* What is emotional intelligence // Emotional development and emotional intelligence: Educational implications / D. J. Sluyter (ed.). New York: Basic Books, 1997. P. 3–34.

9. *Newstrom J. W., Davis K. R.,* Organizational behavior: Human behavior at work. 11th ed. McGraw-Hill-Irwin, 2002. 534 p.

10. *White J.* Howard Gardner: the myth of multiple intelligences. London: UCL IOE Press, 2005. 12 p.

М. Ю. Спичкин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Предпринимательство в малых городах Свердловской области в условиях трансформации экономики

Аннотация. Рассмотрены перспективы развития предпринимательской деятельности в малых и средних городах Свердловской области в условиях трансформации экономики. Обозначены основные статистические показатели деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства. Выделены перспективные направления и основные меры поддержки предпринимателей.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство (МСП); субъекты МСП; трансформация экономики; направления МСП; перспективы развития; государственная поддержка.

На сегодняшний день большой вклад в развитие экономики страны вносят субъекты малого и среднего предпринимательства (далее — МСП) для обеспечения устойчивого экономического роста и конкурентоспособности российских товаров.

В Российской Федерации действует Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», где определены основные понятия, принципы, категории субъектов малого и среднего предпринимательства. Так к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели.

Рассмотрим подходы к определению малых и средних предприятий по классификации, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Классификация предприятий

Показатель	Микро-предприятия	Малые предприятия	Средние предприятия	Крупные предприятия
Численность работников, чел.	До 15	От 16 до 100	От 101 до 250	Свыше 250
Размер выручки без НДС, млн р.	60	400	1 000	Свыше 1 000
Доля внешнего участия в уставном (складочном) капитале	Не более 25 %	Не более 25 %	Не более 25 %	Не более 25 %

Из табл. 1 следует выделить, что категория субъекта МСП определяется в соответствии с наибольшим по значению условием. Информация о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях, соответствующих условиям причисления к МСП, включаются в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (табл. 2).

Таблица 2

Количество малых и средних предприятий в Российской Федерации на 10 декабря 2022 г.

Субъекты	Микропредприятия	Малые предприятия	Средние предприятия
Индивидуальные предприниматели, ед.	3 651 383, из них вновь созданные — 707 296	28 570	354
Юридические лица, ед.	2 086 953, из них вновь созданные — 241 594	184 146	17 640

Примечание. Сост. по: *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html (дата обращения: 18.05.2023).

Исходя из вышеуказанного, количество малых и средних предприятий на 10 декабря 2022 г. составило 5 969 046 ед., что на 2,22 % больше аналогичной даты предшествующего года. Стоит рассмотреть, как распределены субъекты МСП по территории РФ (табл. 3).

Таблица 3

Распределение предприятий МСП по федеральным административным округам на 10 декабря 2022 г.

Федеральный административный округ	Общее количество предприятий малого и среднего бизнеса, ед.	Юридические лица			Индивидуальные предприниматели		
		Микро	Малое	Среднее	Микро	Малое	Среднее
Центральный	1 923 190	743 337	66 694	6 891	1 099 240	6 921	107
Приволжский	1 044 196	360 882	33 219	3 086	640 964	5 986	59
Южный	684 095	158 535	14 372	1 356	505 882	3 915	35
Северо-Западный	682 158	267 793	24 041	2 185	385 341	2 769	29
Сибирский	612 866	219 677	18 554	1 609	369 737	3 242	47
Уральский	503 494	180 900	15 085	1 461	303 230	2 785	33
Дальневосточный	307 531	106 531	8 422	647	189 808	1 989	29
Северо-Кавказский	208 712	47 027	3 759	405	156 543	963	15

Примечание. Сост. по: *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html (дата обращения: 18.05.2023).

Исходя из табл. 3, наибольшее количество субъектов МСП находится в Центральном федеральном округе и составляет 32,2 %, а самое наименьшее в Северо-Кавказском федеральном округе — 3,5 % соответственно. Стоит отметить, что Уральский федеральный округ занимает шестую позицию с результатом 8,4 % от общего числа.

Роль МСП увеличивается при выстраивании экономики на региональном уровне, где данный раздел обеспечивает занятость колоссальной доли трудоспособного населения, а также содействует увеличению трансформации и устойчивости народнохозяйственного комплекса.

Свердловская область занимает пятое место в рейтинге регионов Российской Федерации по абсолютным показателям, характеризующий объем сектора малого и среднего предпринимательства — 200 834 ед., уступая следующим регионам: г. Москва — 824 490 ед., Московская область — 410 680, г. Санкт-Петербург — 357 244, Краснодарский край — 279 784 ед.[1]

[1] *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html (дата обращения: 18.05.2023).

По состоянию на 10 декабря 2022 г. количество субъектов МСП в Свердловской области составило 200 834 ед., что на 5 056 ед. больше в сравнении с аналогичным периодом прошлого года[1]. Несмотря на напряженную ситуацию, вызванную санкционным давлением на экономику Российской Федерации, сектор МСП в регионе сохраняет стабильность и имеет потенциал для дальнейшего развития.

В Свердловской области насчитывается 47 городов, из которых 43 города относятся к малым и средним. Основное количество субъектов МСП Свердловской области функционируют в сфере общепита, торговли и сельского хозяйства. Огромную роль в совершенствовании экономики малых и средних городов оказывают сетевые структуры («Верный», «Монетка», «Магнит», «Пятерочка» и т. д.), которые предоставляют широкий ассортимент товаров и услуг, создают рабочие места, тем самым повышая уровень жизни и благосостояния населения[2]. Стоит отметить, что сетевые структуры в большей степени зарегистрированы на территориях других городов, в связи с этим отчисления налогов идут в эти территории. Так для малых и средних городов это является большой проблемой, так как они нуждаются в финансовых влияниях[3].

Зарегистрированные предприятия малого и среднего бизнеса на территориях малых и средних городов платят налоги в местную казну, тем самым оказывая помощь в развитии родного города. В малых и средних городах бизнес функционирует в условиях жесткой конкуренции с сетевыми структурами, но стоит отметить, что есть ряд направлений, которые присущи малому и среднему бизнесу Свердловской области.

1. Использование пространственных преимуществ малых городов, окруженных деревнями и маленькими поселками. Данный вид необходим, как связующее звено между сельскими поселениями, где более развита инфраструктура.

2. Сельскохозяйственный бизнес. В Свердловской области множество предприятий, которые направлены на развитие данного направления. Так в одном маленьком г. Ирбите Свердловской области расположены крупные предприятия — «Ирбитский молочный завод», «Ирбитская птицефабрика», «Ирбитский хлебозавод». Эти предприятия дают большое количество рабочих мест, тем самым способствуя росту экономики города и региона в целом.

3. Туристический бизнес. Развитие бизнеса происходит на основе уникальности культурных и исторических особенностей мест. Так, на-

---

[1] *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html (дата обращения: 18.05.2023).

[2] *Заборова Е. Н.* Предпринимательство в малых городах Урала // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 6. С. 254–268.

[3] Там же.

пример взять малый город Свердловской области Карпинск, рядом с которым расположена гора «Конжаковский камень» — самая высокая точка Свердловской области (1 569 м). Каждый год множество туристов приезжают взобраться на гору и покорить ее вершину.

4. Развитие наукоемких технологий, создание наукоградов и экономических зон, ориентированных на развитие современных технологий. Аналогичные процессы идут и на территории Свердловской области, где создаются инновационные предприятия: г. Полевской (ОАО «Северский трубный завод»), г. Верхняя Пышма (ОАО «Уралэлектромедь»). Новые индустриальные парки в следующих городах: Верхняя Салда, Краснотурьинск, Новоуральск, Среднеуральск. Данное направление не может быть массовым поскольку очень трудозатратно.

Ключевыми факторами, способствующими развитию МСП на территории Свердловской области, являются объемный внутренний рынок, наличие крупных предприятий, относительно высокая покупательская способность населения[1].

В Свердловской области сформирована и успешно функционирует многоуровневая инфраструктура поддержки МСП, основу которой составляет Свердловский областной фонд поддержки малого предпринимательства. На базе Фонда действует региональная микрофинансовая организация, центр поддержки экспортоориентированных и инновационных компаний[2].

Поддержка субъектам МСП предоставляется в рамках подпрограммы 2 «Импульс для предпринимательства» государственной программы Свердловской области «Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 года». Основным оператором выступает Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная компания) и муниципальные фонды поддержки предпринимательства.

Свердловская область имеет огромный потенциал развития сектора МСП. Помощь государства позволит осуществить качественные преобразования среды предпринимательства и поможет повысить эффективность функционирования предприятий малого и среднего бизнеса.

Развитие МСП Свердловской области происходит активно. Многие предприниматели обращаются к государственным поддержкам для достижения хороших показателей по развитию своего бизнеса. Стоит отметить, что Свердловская область на 10 января 2022 г. уже выполнила целевой показатель по численности занятых в сфере МСП, установлен-

---

[1] *Стратегия* развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области до 2030 г.

[2] Там же.

ный для достижения к 2024 г. Ведь не даром Свердловская область уже несколько нет входит в пятерку субъектов по уровню развития МСП.

Положительное влияние на развитие сферы МСП в Свердловской области оказали изменения в налоговом законодательстве, снижение административных барьеров, широкий перечень мер антикризисной поддержки, направленных на сохранение занятости и сглаживания негативных социально-экономических последствий.

Е. Н. Стариков
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
Институт экономики УрО РАН, г. Екатеринбург

Адаптивный подход и модельные адаптивные механизмы промышленной политики[1]

Аннотация. Статья посвящена развитию адаптивного подхода к формированию промышленной политики. Рассмотрены три базовых подхода к пониманию адаптивного управления в контексте промышленного развития и авторский алгоритм реализации адаптивной промышленной политики. Проанализировано содержательное наполнение ключевых адаптеров промышленной политики, рассматриваемых автором с позиции модельных механизмов ее реализации.

Ключевые слова: промышленная политика; адаптивный подход; алгоритм реализации; адаптеры; механизмы; институты.

Распространение цифровых технологий и решений Индустрии 4.0 кардинальным образом влияет на производственные процессы и бизнес-модели, существенно повышая их эффективность. Но в то же время эти же процессы инициируют новые вызовы и угрозы, связанные с растущей конкуренцией, потерей рынков, неоднозначными социальными последствиями и пр. [3]. В данном контексте бесспорно, что максимальное увеличение вклада цифрового мира в диверсификацию экономики и структурные преобразования, требует активных корректировок инфраструктурной, регулятивной и, в особенности, промышленной политики. Кроме того, разработка новых подходов к развитию промышленного сектора дополнительно актуализируется режимом международных санкций и необходимостью, в этой связи, решения задач, связанных с обеспечением технологического суверенитета отечественной промышленности.

[1] Публикация подготовлена в соответствии с государственным заданием для ФГБУН «Институт экономики УрО РАН» на 2023 г.

Теоретические знания, исторические факты и хозяйственный опыт указывают на возможности решать новые задачи через реализацию адаптивного подхода к промышленной политике, разработка которого началась еще в 1990-х гг., когда доминирующей идеей теории менеджмента стала «адаптация как средство обеспечения устойчивого функционирования» [2]. Однако вопрос о том, как использовать такой подход в стратегиях развития промышленности не является однозначным, и, по-прежнему, широко обсуждается и дискутируется.

Применительно к экономике, в целом, и к промышленному сектору, в частности, исходные принципы теории адаптации формировались в рамках разных методологических подходов, включая институционализм, поведенческий подход, теорию организационной этологии, кибернетику, теорию управления, теорию систем, синергетическую теорию [5].

За прошедший период учеными и практиками были предложены и в разной степени разработаны разные концепции, посвященные созданию базиса такой политики, среди которых, по нашему мнению, можно выделить три подхода, наиболее отвечающим условиям цифровой модернизации промышленности.

1. Адаптация как уровень приспособленности предприятий к Индустрии 4.0. [4]. Недостатком данного подхода, по нашему мнению, является чрезмерный акцент исключительно на экономических детерминантах и эффектах в ущерб остальным проявлениям адаптационного механизма (в частности, институциональным).

2. «Выживание» предприятий, отдельных секторов и промышленного комплекса, в целом, в период структурной и технологической трансформации [6] (в том числе, по причине сокращения производств и рабочих мест вследствие роботизации и автоматизации). Однако, нам кажется, что при таком подходе теряется видение перспектив развития промышленности, так как адаптация рассматривается только как приспособление к трансформационному кризису, что и является его основным недостатком.

3. Адаптация к изменениям (в широком понимании), предполагающая внедрение и усвоение новых методов деятельности в принципиально иной, постоянно меняющейся внутренней и внешней среде, приспособление к сложившимся условиям с целью обеспечения устойчивости функционирования в долгосрочной перспективе [1]. Считаем, что данный подход является наиболее сбалансированным и равновесным к пониманию особенностей адаптивного управления.

Принимая во внимание вышеизложенное, под адаптивной промышленной политикой мы понимаем комплекс мероприятий промышленной политики, имеющих согласованную взаимосвязь и направленных на повышение способности промышленности в целом, производственных це-

почек и отдельных предприятий, в частности, превентивно и конструктивно реагировать на изменения внешней среды во время прохождения всех стадий этих изменений, включая кризисный этап, этап мобилизации защитных реакций и стадию сопротивления экзогенным шокам, с целью обеспечения стабильного развития промышленного комплекса и достижения им устойчивых конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках.

Важным аспектом развития адаптивного подхода к промышленной политике является вопрос разработки технологии или алгоритмов ее осуществления. В этой связи, по нашему мнению, алгоритм реализации адаптивной промышленной политики должен включать ряд последовательно связанных этапов, объединенных адаптивной системой планирования и адаптивной системой регулирования, среди которых следующие:

1) анализ характеристик объекта управления и факторов внешней среды;

2) сбор, обобщение и систематизация необходимой информации о среде функционирования объекта управления;

3) выбор параметров и методов адаптации;

4) выбор направлений адаптации к изменениям внешней среды;

5) согласование системы целей и задач развития объекта управления с целями и адаптерами;

6) оценка показателей уровня адаптации к новым условиям среды;

7) формирование адаптивной стратегии;

8) мониторинг уровня адаптации отдельных подсистем;

9) анализ и оценка уровня достижения целей;

10) имитационное моделирование;

11) анализ и оценка затрат.

Адаптивная система планирования включает этапы 2–4, а адаптивная система регулирования — этапы 5–9.

Практическая реализация данного алгоритма осуществляется под воздействием адаптеров различного уровня, под которыми мы понимаем комплексный инструментарий (модельные механизмы), представляющие собой набор норм, правил и институтов микро-, мезо- и макроуровня воздействия, а также новых технологий, позволяющих менять траекторию развития объекта управления (предприятия, производства, отрасли, промышленного сектора, вида деятельности, экосистемы и пр.) в соответствии с изменениями внешней рыночной среды и управлять его конкурентными преимуществами в условиях инновационных обновлений и появления новых технологий.

К основным адаптерам промышленной политики, по нашему мнению, можно отнести следующие комплексные инструменты или институциональные механизмы.

1. Институциональный механизм сотрудничества между промышленностью, правительством и экспертным сообществом, формируемый на основе систематического обмена информацией. Такие информационные механизмы облегчат субъектам хозяйствования принятие решений по поводу инвестиций и перспективных разработок. Этот адаптер будет иметь решающее значение, в частности, для обеспечения доступа и участия в мероприятиях промышленной политики небольших, нишевых участников промышленного рынка, которые при четких путях интеграции могут без высокозатратных усилий создать потенциал, обеспечивающий более уверенные позиции для развития промышленного сектора в целом на высококонкурентном рынке.

2. Механизм контроля за развитием событий в национальных и глобальных цепочках поставок, используемый с целью обеспечения равных условий для всех участников экономических отношений и оптимизации схем параллельного импорта в условиях международных санкций. В рамках реализации данного механизма особое внимание следует уделять крупным рыночным компаниям, которые могут доминировать и на отраслевом рынке, и в цепочках поставок, потенциально эксплуатируя своих деловых партнеров, в том числе, недобросовестно.

3. Институты совместных исследований и разработок (механизмы связи науки и производства). На основе этого адаптера можно создавать инновационные экосистемы, которые становятся более открытыми и разнообразными. Выгоды от присоединения к таким экосистемам достаточно очевидны. Во-первых, предприятия получают доступ к более богатому набору знаний и навыков, дополняющих их собственные компетенции. Во-вторых, такое сотрудничество позволяет разделить затраты и риски неопределенных инвестиций в цифровые инновации.

В заключение отметим, что, во-первых, сущностная трансформация принципов взаимодействия предприятий и производственных комплексов с окружающей средой в период IV промышленной революции выступает основой переформатирования ценностного вектора развития промышленности в направлении принятия парадигмы адаптивного подхода к промышленной политике как базового аттрактора, определяющего рамочные тенденции построения механизма приспособления субъектов хозяйствования к динамике внешней среды. И, во-вторых, адаптивный механизм управления и реализации промышленной политики создает правила, регламентирует взаимодействие субъектов и объектов промышленной политики, обеспечивает согласование стратегических целей развития отраслей с изменениями внешней среды и внутренними возможностями, при минимальных затратах и в короткие сроки. А, кроме того, формирует гибкую систему управления, способную к самоорганизации и трансформации.

Библиографический список

1. *Акбердина В. В., Смирнова О. П., Аверина Л. М.* Устойчивость и адаптивность пространственного развития промышленных комплексов в условиях сетизации экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19, № 12 (507). С. 2186–2209.

2. *Алексеев М. А., Зайков К. А., Фрейдина Е. В.* Организменный подход к развитию теории адаптации социально-экономических систем // Экономика и управление. 2022. Т. 28, № 3. С. 226–239.

3. *Доленко А. А.* Проблемы управления инновационными предприятиями в условиях экономической нестабильности // Инновации и инвестиции. 2021. № 3. С. 9–12.

4. *Хуснутдинов Р. А., Степанова Ю. Л., Мешкова Н. Л.* Оценка влияния цифровизации на адаптацию предприятий к изменениям рынка // Экономика и предпринимательство. 2020. № 12 (125). С. 1094–1098.

5. *España A. D. M.* Nick Gogerty: Nature of Value: How to Invest in the Adaptive Economy // Journal of Economic Issues. 2019. Vol. 53, no. 4. P. 1170–1173.

6. *Makris D., Hansen Z. N. L., Khan O.* Adapting to supply chain 4.0: an explorative study of multinational companies // Supply Chain Forum. 2019. Vol. 20, issue 2. P. 116–131.

Ю. О. Сутулова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
Нижневартовский государственный университет, г. Нижневартовск

Формирование системы управления интеллектуальным капиталом

Аннотация. В современном мире интеллектуальный капитал играет значительную роль в экономике. Формирование системы управления интеллектуальным капиталом становится необходимым условием для эффективной работы организаций. В статье рассматриваются теоретические аспекты интеллектуального капитала, основные проблемы, которые может решить формирование эффективной системы управления интеллектуальным капиталом, и рекомендации для ее создания.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал (ИК); система; управление интеллектуальным капиталом; конкурентоспособность.

Современные организации, оказывающие услуги связанные с обработкой информации, основным капиталом которых являются знания и опыт, вынуждены адаптироваться к быстро изменяющимся условиям рынка и активно формировать систему управления интеллектуальным капиталом. В настоящее время, в условиях инновационного развития экономики, управление интеллектуальным капиталом (ИК) является критически важным фактором, обуславливающим успех организации.

Экономические условия сталкивают компании со многими ограничениями: быстрый темп промышленной эволюции, глобализация экономики, все более жесткие требования к качеству продукции, к повышению эффективности и к рациональному использованию ресурсов. Как одно из средств для преодоления этих ограничений может выступать использование интеллектуального капитала.

Современная теоретическая база управления интеллектуальным капиталом зародились еще в научной школе менеджмента, сформированной Ф. Тейлором [6]. Исследователем было предложено анализировать процесс формирования нового знания как деятельность по официализации опыта и навыков персонала, а управление интеллектуальным капиталом рассматривать в качестве классификации управленцами вышеуказанных опыта и навыков, и внедрения их в процесс производства [8].

Масштабная эволюция понимания терминологии в области управления интеллектуальным капиталом началась в XX в. С 1980-х гг. интеллектуальный капитал стал признаваться как важнейший фактор экономического роста и конкурентоспособности компаний.

Впоследствии данное понятие получило развитие, благодаря опубликованным работам Т. Стюарта. Автор описал интеллектуальный капитал как знания, которыми владеет человеческий ресурс предприятия и все, что может обеспечивать конкурентоспособность предприятия на рынке (опыт, накопленный сотрудниками, имидж компании, патенты, базы данных и т. д.) [5].

Многие исследователи признают, что интеллектуальный капитал важная часть современной экономики. В число данных исследователей входят Дж. Гэлбрейт [1], П. Друкер [7], В. Л. Иноземцев [2], Б. Б. Леонтьев [3], Й. Руус [4] и многие другие. Однако до настоящего времени проблема определения его сути еще недостаточно изучена. На основе анализа взглядов дать точное и гибкое определение интеллектуального капитала представляет некоторую сложность, поскольку его содержание изменяется по мере развития науки, законодательства и общества [6].

На уровне государственных стандартов Российской Федерации в области менеджмента знаний интеллектуальный капитал описывается как: «отношение к потенциальной ценности различных компонентов или потоков капиталов в организации; взаимоотношения и совместная деятельность, которая может увеличивать ценность и применимость этого потенциала для решения реальных бизнес- или организационных задач»[1]. Менеджмент знаний состоит из анализа, создания и реализации социально-технологических процессов для улучшения поэтапности об-

[1] *ГОСТ* Р 53894-2016. Менеджмент знаний. Термины и определения.

ретения и использования знаний в интересах как партнеров компании, так и клиентов (потребителей) [6].

Таким образом, терминологическое исследование обосновывает появление термина «интеллектуальный капитал» для определения активов организации, объясняющих причины возрастания стоимости организации, независимо от финансовой неподвижности объема материальных активов, и наблюдается, прежде всего, в привязке к нематериальным активам [6].

Модель Томаса Стюарта, предложенная в 1997 г., включала три основных элемента ИК (см. таблицу).

Элементы интеллектуального капитала по Т. Стюарту [5]

Элемент ИК	Описание
Человеческий капитал	Этот элемент относится к знаниям, навыкам, опыту и творческому потенциалу сотрудников организации. Человеческий капитал включает индивидуальные знания и компетенции каждого сотрудника, их способность к инновациям, образование и профессиональное развитие. Он является ключевым ресурсом для создания новых идей, развития инноваций и достижения конкурентного преимущества
Структурный (организационный) капитал	Этот элемент относится к некоторым аспектам организации, которые способствуют созданию, организации и управлению знаниями. Структурный капитал включает информационные системы, процессы управления, патенты, базы данных, бренды, интеллектуальную собственность и другие ресурсы, которые помогают сохранить и распространять знания в организации. Он поддерживает усилия по инновациям, сотрудничеству и обмену знаниями
Отношения с клиентами (потребительский капитал)	Этот элемент относится к взаимодействию организации с ее клиентами, включая привлечение, удержание и улучшение отношений с клиентами. Ключевыми аспектами в отношениях с клиентами являются уровень удовлетворенности клиентов, лояльность, доверие и репутация. Умение устанавливать эффективные отношения с клиентами способствует созданию стабильной клиентской базы, повышению продаж и развитию бренда

Однако стоит отметить, что с течением времени концепция интеллектуального капитала и его элементов продолжала развиваться. Разные авторы и исследователи могут использовать некоторые вариации или дополнительные элементы в своих моделях интеллектуального капитала в соответствии с конкретными потребностями и контекстом.

При формировании системы управления интеллектуальным капиталом возникают некоторые сложности, с которыми сталкиваются современные компании.

Одной из проблем управления интеллектуальным капиталом является отсутствие правильного подхода к оценке его стоимости. Часто компании оценивают только материальные активы, такие как здания и оборудование, и игнорируют значение своих нематериальных активов.

Данная проблема может привести к недооценке стоимости компании и упущению возможностей для ее роста.

Еще одной проблемой является недостаток механизмов защиты интеллектуальной собственности. Недобросовестные конкуренты могут пытаться скопировать знания или технологии, что может нанести большой ущерб бизнесу. Компании должны разработать механизмы защиты своей интеллектуальной собственности, такие как патенты, торговые марки и авторские права.

Также встречается проблема в неспособности компаний управлять своими знаниями и информацией. Предприятия должны иметь механизмы для сбора, организации и хранения информации, чтобы обеспечить ее доступность и использование в будущем. Не стоит забывать, что на сбор и организацию информации может потребоваться значительное количество средств и времени, однако это дает возможность лучше понимать потребности клиентов и ожидания рынка.

Проблемы управления интеллектуальным капиталом уже давно остаются не решенными и, в целом, это вызывает серьезные проблемы у компаний, которые не могут эффективно управлять своим интеллектуальным капиталом.

В решении большинства проблем поможет правильно сформированная система управления ИК.

Эффективная система управления интеллектуальным капиталам должна состоять из следующих компонентов:

1) стратегия управления интеллектуальным капиталом. Стратегия будет выступать в качестве основы для всех действий и решений в организации;

2) оценка и измерение интеллектуального капитала. Включает методы и инструменты для оценки стоимости, потенциала и эффективности использования интеллектуального капитала;

3) захват и создание знаний. Процессы и методы для сбора, создания, структурирования и организации знаний внутри организации. Данный компонент может включать сбор информации, обмен опытом, проведение исследований и развитие новых идей;

4) хранение и передача знаний. Механизмы и инфраструктура для сохранения, организации и доступа к ценным знаниям внутри организации. Сюда можно отнести базы данных, информационные системы, порталы и коллаборационные инструменты;

5) использование и применение знаний. Процессы и практики, которые обеспечивают использование и применение знаний в различных аспектах деятельности организации. К компоненту можно отнести обучение, обмен знаниями, инновационные процессы и интеграцию знаний в бизнес-процессы;

6) мониторинг и улучшение системы управления. Система контроля и обратной связи для отслеживания эффективности системы управления интеллектуальным капиталом и внесения необходимых корректировок. Компонент может состоять из оценки результатов, анализа данных и постоянного совершенствования процессов управления.

Важно отметить, что каждая организация должна формировать систему управления интеллектуальным капиталом, исходя из своих целей и конкретных условий. Кроме того, управление интеллектуальным капиталом — процесс постоянного совершенствования и адаптации к новым условиям.

В заключение необходимо отметить, что в современном бизнес-мире интеллектуальный капитал становится ключевым ресурсом, способным обеспечить конкурентное преимущество организации. Понимание и эффективное управление интеллектуальным капиталом становятся неотъемлемыми компонентами успешного развития и выживания в условиях быстро меняющейся экономической среды. Формирование правильной системы управления интеллектуальным капиталом является актуальной проблемой для многих организаций, включая различные отрасли деятельности.

Библиографический список

1. *Гэлбрейт Дж.* Экономические теории и цели общества / под ред. Н. Н. Иноземцева. М.: Прогресс, 1979. 406 с.

2. *Иноземцев В. Л.* К теории постэкономической общественной формации. М.: Таурус, 1995. 330 с.

3. *Леонтьев Б. Б.* Цена интеллекта: Интеллектуальный капитал в российском бизнесе: Оценка. Ориентиры. Моделирование. Защита прав. М.: Акционер, 2002. 196 с.

4. *Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления / пер. М. П. Аккая. 3-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 418 с.

5. *Стюарт Т.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. В. Ноздриной. М.: Поколение, 2007. 368 с.

6. *Сутулова Ю. О.* Управление интеллектуальным капиталом: проблемы и пути решения // Социальные и экономические системы. 2023. № 1-2 (40). С. 282−292.

7. *Drucker P.* Beyond the Information Revolution // The Atlantic Monthly. 1999. Vol. 284, no. 4. P. 47−54.

8. *Taylor F. W.* The Principles of Scientific Management. 1911. Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. URL: https://gtmarket.ru/library/basis/3631/3632 (дата обращения: 10.05.2023).

Т. Л. Сысоева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Продвижение бренда на основе инструментов цифровизации

Аннотация. Предложен обзор изменений в комплексе продвижения бренда с учетом развития цифровых инструментов. Цифровизация в маркетинге позволяет брендам работать на привлечение, удержание и вовлечение пользователей. Рассмотрены параметры для оценки готовности к цифровизации, предложены направления для совершенствования с позиции маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг; бренд; продвижение; цифровизация; мобильное приложение.

Цифровизация становится важнейшим инструментом в менеджменте и маркетинге, основываясь на развитии digital-технологий компании получают большую популярность, повышают узнаваемость, вовлекают потребителей в продвижение брендов, улучшают свои финансовые показатели. Массовое внедрение цифровых технологий формирует новый стиль жизни потребителей, их использование открывает новые возможности для маркетологов трансформации комплекса продвижения. Такие цифровые технологии как онлайн-покупки, доставка еды, лекарств, цифровой банкинг, онлайн-обучение, онлайн-встречи, потребление медиа-контента, телемедицина, онлайн-игры, онлайн-фитнес, виртуальный туризм получили ускоренное развитие за последние годы. Маркетологи более не способны замедлить формирование потребностей к цифровизации, потребители уже приобрели опыт взаимодействия с цифровыми технологиями. Так, во время эпидемии коронавируса влияние на аудиторию как никогда подразумевает большую ответственность [4, с. 229]. При этом цифровые маркетинговые технологии разнообразны и имеют свои особенности [2, с. 65].

Вовлечение потребителей в цифровизацию становится актуальной задачей, где анализ предпочтений потребителей позволяет формировать управленческие решения. Несмотря на то, что пользователи все менее охотно участвуют в онлайн-опросах и онлайн-исследованиях, маркетологи могут внедрять методы цифровой аналитики на основе данных сервисов Яндекс.Вордстат и Google аналитика, можно отслеживать результаты по поисковым запросам. Итак, понимание необходимости развития рынков, где работают бренды сформировано на достаточном уровне, чтобы реализовывать политику цифровизации и максимизировать экономические результаты.

Проверка готовности к переходу в новые цифровые технологии лежит в области аудита следующих параметров:

− бренд взаимодействует с клиентами в цифровом пространстве;

− бренд обеспечивает слаженный клиентский опыт;

− в компании присутствуют сервисы для обработки, анализа данных о клиентах в реальном времени;

− сотрудники взаимодействуют между собой и с клиентами в онлайн-пространстве;

− в компании имеется цифровая корпоративная культура компании.

Таким образом, проверка готовности к цифровизации отражает фактическую ситуацию для перехода на цифровые каналы ведения бизнеса. Наличие большинства инструментов позволяет компании активно внедрять цифровизации.

Что касается готовности потребителей к цифровизации, благоприятными будут выступать следующие факторы: представители поколений Y и Z как ядро целевой аудитории; в структуре продаж преобладают операции, совершенные через цифровые платформы, а взаимодействие происходит через цифровые интерфейсы.

Вовлечение в цифровизацию продвижения бренда может осуществляться с помощью стимулирования сбыта. Отдельные промо-акции на цифровых платформах («эксклюзивно онлайн»), скидки, cashback. Потребители ценят экономию времени, доставку на дом, комфорт, безопасность платежей, возможность совершить покупку по прямой ссылке из своего аккаунта в социальной сети [1, с. 17].

В разработке продвижения бренда маркетологам требуется предложить простые и удобные решения в онлайн-среде, минимизировать риски ненадлежащего качества оказания услуг, стандартизировать ответы и увеличить уровень доброжелательности. Примерами такого взаимодействия являются сервисы в области телемедицины, видеобанкинга, где осуществляются узкоспециализированные консультации в удаленном доступе. Другой пример — это использование виртуальных помощников, ассистентов, управляемых голосовыми командами.

Базовыми потребностями продвижения бренда в цифровой среде остаются качественный контент в социальных сетях и совершенствование системы торговли, как онлайн, так и офлайн. Применение технологий BigData и искусственного интеллекта позволяет более детально анализировать рынок, быстро отслеживать изменения на рынке и молниеносно на них реагировать [3, с. 233]. Например, британский бренд Tesco использует в своей практике сенсоры с технологиями распознавания изображений для улучшения мерчандайзинга в торговом пространстве. Такая технология позволяет узнать, как эффективнее расположить то-

вары на полках. Роботы делают фотографии и проводят анализ изображений для обнаружения дефицита товара или неправильной раскладки. Предложенная система позволяет повышать эффективность клиентского опыта. Подобные технологии полезны и для потребителей, которые могут воспользоваться сканированием продукта на полке и получить детальную информацию о продукте, которая генерируется алгоритмами искусственного интеллекта[1].

Компаниям требуется улучшать цифровое взаимодействие с мобильными приложениями, которые выступают в качестве средств для контента (фото, видео, игры), каналами для совершения покупок, управления своими данными, совершения финансовых операций, а также как основу для управления самим продуктом (приложение «My BMW Remore» можно использовать для блокировки, разблокировки, включения фар или сигнала автомобиля). С помощью мобильных приложений покупатели могут бесперебойно взаимодействовать с брендами.

Таким образом, продвижение бренда на основе цифровых технологий позволяет компаниям повышать конкурентоспособность, создавать дополнительную уникальную ценность для потребителей. Внедрение в клиентский опыт продвижения в социальных сетях, мобильных приложениях, игровых платформах представляются привлекательными инвестициями в будущее развитие бренда.

Библиографический список

1. *Воронкевич А. Б.* Разработка эффективных стратегий продвижения с применением нейротехнологий на рынке товаров повседневного спроса // Практический маркетинг. 2022. № 3. С. 14−19.

2. *Ковалева И. В., Чубатюк Е.* Развитие интернет-маркетинга в продвижении товаров на рынке: теоретический аспект // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 7. С. 63−68.

3. *Куликова А. В.* Инновационные подходы к развитию бренда // Актуальные проблемы управления: сб. науч. ст. по итогам VIII Всерос. науч.-практ. конф. (Н. Новгород, 16 ноября 2021 г.). Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2022. С. 233−237.

4. *Питерова А. Ю., Пушкарева А. А.* Social media marketing в условиях пандемии // Наука. Общество. Государство. 2020. № 3 (31). С. 225−232.

[1] *Покупка* с витрины в магазинах «Tesco». URL: http://russian-consumer.ru/2013/12/12/покупка-с-витрины-в-магазинах-tesco/ (дата обращения: 22.04.2023).

Р. Г. Тихончук
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

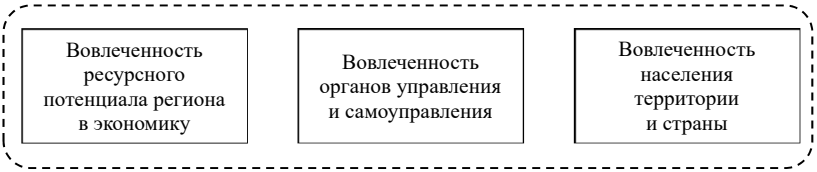
Трансформация управления региональными системами в контексте резильентности

Аннотация. Обосновываются подходы к включению концепта социальной солидарности для повышения устойчивости управления региональными системами на основе каузальных признаков иерархичности, согласованности, солидарности. Сформирован контур резильентной логической модели регионального управления.

Ключевые слова: региональные системы; управление; трансформация; социальная солидарность; резильентность.

В разработанных и реализуемых ранее стратегических документах новых приграничных регионов так называемой «серой зоны» отсутствуют научная проработка рисков и условий функционирования экономик, альтернатив управления региональными системами, учитывающих современные условия хозяйствования. Под влиянием ужесточившегося противостояния мировых систем возникла научная потребность осмысления и введения в практику управления базового концепта устойчивого развития — «социальную солидарность» как важнейшего фактора [1; 3], обеспечивающего жизнестойкость, резильентность территориально-государственных систем, формирующего экономику солидарности.

Управление региональными системами базируется на выявлении характеристик их различных типов и моделей, этапов развития, отражение фрактальности в управлении [4], особенно в условиях развертывания мобилизационной экономики и управления. Моделирование устойчивости и жизнестойкости фрактальных региональных систем как процесс предполагает исследование потенциала резильентности в рамках концепта экономики солидарности (см. рисунок).



Потенциал резильентности (жизнестойкости) региональной системы в контексте модели экономики солидарности

В процессе стратегирования территориальных систем в настоящее время применяются различные типологии, основанные на отдельных

комплексах особенностей, потенциала и функций региона, на базе которых формируются альтернативы трансформации моделей управления.

Такими типологическими признаками могут быть: функциональный (по преимущественной специализации в экономике страны); государствообразующий (по политическому предназначению); инновационно-креативный и др. Обобщив многообразные подходы к типологии регионов сформируем поле исследования, необходимое для моделирования альтернатив применительно к Республике Крым (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики региональной системы Республики Крым

Типология	Характеристика региональной системы
По структуре экономики, динамике, стратегическим целям	Курортный рекреационный регион
По геополитическому положению	Пограничный-контактный, пограничный-оборонительный
По инновационному потенциалу	Пионерный-инновационный
По исторически-научному наследию, инновационно-ноосферно-ноономическому вектору	Ноосферно-исследовательский (технологии для человека, ноономикус — образ будущего региона)
По этнокультурным, этноэкономическим тенденциям	Полиэтнический, мультикультурный, имеющий общие культурные коды
По модели — социальной матрице управления	Преобладание распределительной и субсидиарной матрицы (в зависимости от политических кодов и этапа развития — переход от реципиента к балансу финансовых потоков)
По развитости регулятивной среды	Выстраивание механизмов поддержки экономической деятельности, со-инвестирования
По комплексу и сложности функций управления региональной системой	Фрактальная сложная, с потенциалом самодостраивания, саморазвития по культурным, экономическим, социальным, политическим кодам

Примечание. Сост. по: [2].

Особенно подчеркнем такие уникальные свойства региональной системы Республики Крым, выявленные на основании междисциплинарного синтеза методологических подходов как *иерархичность*, *фрактальность* и *резильентность*. Моделирование управления региональной системы с учетом свойств фрактальности, резильентности, а также иерархичности целесообразно осуществлять как ряд последовательных этапов: разработка методики определения указанных свойств, ее включения в имеющуюся методическую базу региональных исследований;

обоснование критериев и показателей для выявления потенциалов и каузальности в региональной системе управления; формирование системы статистических и специальных измерителей изучаемых свойств; интерпретация определения типа региона, особенностей направления и системы управления данной территорией для корректировки целей в процессе стратегирования.

Методические принципы определения типа региона, как нам представляется, должны опираться на каузальные цепи и связаны с выбором метрик выявленных характеристик (табл. 2).

Таблица 2

Методические основания идентификации элементов модели управления региональных систем Республики Крым

Свойство региональной системы	Характеристики, признаки	Индекс идентификации
Иерархичность	Связность, встроенность в систему высшего уровня, пространственная структурность	Согласованности
Резильентность (жизнеспособность)	Способность быстрого восстановления активности, переключения на открывшиеся возможности	Социальной солидарности
Фрактальность	Подобие разных иерархических уровней региональных систем по целям, структурным компонентам экономики и управления, наличию потенциала, механизмов и способности саморазвития	Саморазвития

Указанные свойства региональных систем формируют спектр различных комбинаций, описываемых набором определенных показателей, образующих векторы-индексы — сбалансированного типа, автаркичного, зависимого и др.

Стратегия по способу разработки и методологии разработки является примером баланса интересов органов власти, хозяйствующих субъектов и населения региональной системы. В соответствии с утвержденной стратегией организуется проектное осуществление целевых установок. Одной из моделей отношений в управлении региональными системами является развитие муниципально-частного партнерства. По сути, данные отношения в настоящее время институциализированы в концессионных соглашениях, которые по-своему характеризуют потребность в совместных инвестициях, готовность передать ответственность на длительный период и доверия, а со стороны населения и бизнес-сообщества желание участия в процессах развития территориальных систем (табл. 3−5).

Таблица 3

Структура потребности муниципально-частного партнерства Республики Крым в 2023 г. по сферам экономики

Сферы муниципального хозяйства	Удельный вес, %	Ранг вовлеченности и доверия
Промышленность	0,7	5
Индивидуальное жилищное строительство	0,7	5
Холодное водоснабжение	85,7	1
Холодное водоснабжение и водоотведение	6,1	2
Гидротехнические сооружения	1,4	4
Объекты спорта	3,3	3
Объекты придорожного сервиса	0,7	5
Объекты благоустройства	0,7	5
Объекты культуры	0,7	5
Итого по соглашениям	*100,0*	–

Примечание. Табл. 3–5 составлены по: *Перечень* объектов, в отношении которых планируется заключение концессионных соглашений на территории Республики Крым в 2023 г. / Министерство экономического развития Республики Крым. URL: https://minek.rk.gov.ru/ru/document/show/639 (дата обращения: 10.04.2023).

Анализ планируемых концессионных соглашений Республики Крым в 2023 г. выявил важнейшую сферу социальной солидарности как потребность взаимодействия, связанную с холодным водоснабжением муниципальных систем, составляя более 85 % концессионных соглашений. Следует отметить, что более 80 % соглашений ориентированы на масштабную созидательную деятельность — это строительство, реконструкция, капитальный ремонт (табл. 4). При этом у инвесторов и населения существует и возможность участия в соглашениях по благоустройству, созданию объектов культуры, спорта и отдыха.

Таблица 4

Структура потребности муниципально-частного партнерства Республики Крым в 2023 г. по типу работ

Тип планируемых работ в рамках концессионного соглашения	Удельный вес, %	Ранг значимости
Создание, строительство объекта	2,0	7
Комплекс работ: реконструкция, эксплуатация, капитальный ремонт, модернизация	21,0	2
Реконструкция	42,6	1
Капитальный ремонт	8,0	4
Капитальный/текущий ремонт	16,2	3
Текущий ремонт	0,7	8
Модернизация	4,0	5

Окончание табл. 4

Тип планируемых работ в рамках концессионного соглашения	Удельный вес, %	Ранг значимости
Эксплуатация	0,7	8
Содержание и обслуживание объекта (парк)	0,7	8
Приобретение и монтаж оборудования для крытого футбольного манежа	0,7	8
Не определено (объекты придорожного сервиса, благоустройства, спорт, культура)	3,4	6
Итого по соглашениям	*100,0*	–

Органы муниципального управления выстраивают отношения разной длительности, что характеризует и степень доверия, и наличие стимулов у участников экономических отношений (табл. 5).

Таблица 5

Структура потребности муниципально-частного партнерства Республики Крым в 2023 г. по срокам

Срок концессионных соглашений	Удельный вес, %	Ранг длительности отношений
49 лет	2,7	8
30 лет	7,4	5–6
25 лет	7,4	5–6
20 лет	4,1	7
15 лет	37,2	1
10 лет	15,5	2
5 лет	0,7	9
Определен условиями соглашения	12,2	4
Неопределенный срок, уточняемый по итогам конкурса или принятой экономической модели	12,8	2
Итого по соглашениям	*100,0*	–

В 2023 г. потребность в длительных отношениях складывается в пределах преимущественно 10–15 лет, составляя более 40 % от всех планируемых концессионных соглашений. Вообще рамки концессионных соглашений муниципально-частного партнерства в Республике Крым предусматривают период от 5 до 49 лет. Часть соглашений (25 %) предусматривает иной порядок согласования сроков.

Резюмируя результаты логического моделирования управления региональными системами отметим, что изменившиеся условия управления региональных систем «нового пространства» приграничья активизируют моделирование механизмов и инструментов в логике социальной солидарности, обеспечивающей создание потенциала гибкости, согласованности, адаптивности, устойчивости и резильентности.

Библиографический список

1. *Бодрунов С. Д.* Социализация экономики: приоритеты современного развития России: доклад на Всероссийском экономическом собрании (11 ноября 2022 г.) // Научные труды ВЭО России. 2022. Т. 238, № 6. С. 80–88. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-238-6-80-87.

2. *Развитие* парадигмальных идей в отечественной региональной экономике / под науч. ред. Я. П. Силина, В. Е. Ковалева. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 346 с.

3. *Реутов Е. В.* Социальная солидарность в общественно-политическом дискурсе // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. 2017. № 15 (264). С. 191–198.

4. *Сурнина Н. М.* Пространственная экономика: проблемы теории, методологии и практики. Екатеринбург: УрГЭУ, 2003. 281с.

И. Н. Ткаченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Изменение управленческих горизонтов советов директоров в условиях современных вызовов

Аннотация. Публикация посвящена изменениям, произошедшим в российской системе корпоративного управления в целом и, в частности, в советах директоров после февраля 2022 г. Рассматривается актуальность поиска эффективных путей развития и адаптации управленческих подходов и методов в практике деятельности советов директоров российских компаний к беспрецедентным глобальным гуманитарным и экономическим вызовам 2022–2023 гг.

Ключевые слова: корпоративное управление в России; совет директоров; геополитические вызовы.

В условиях масштабных преобразований, происходящих в экономических, общественных отношениях и мировоззренческих взглядах, вызванных геополитическими вызовами, произошедшими после начала СВО. В российской системе корпоративного управления актуализируется значимость поиска новых эффективных подходов, механизмов и инструментария, значимых для управленческих решений, способных в условиях неопределенности позволить находить новые векторы устойчивого развития. Под воздействием внешних вызовов, мощного санкционного давления российские корпоративные структуры вынуждены были адаптироваться, ведя превентивную по отношению к возрастающим рискам политику.

Что происходило с советами директоров российских компаний после февраля 2022 г.? После февраля 2022 г. в деятельности советов

директоров российских компаний произошло очень много изменений, в частности:

– уход из органов управления иностранных независимых директоров;

– выбытие из СД российских бизнесменов, попавших под санкции (чаще всего — это собственники бизнеса);

– уход из проектов иностранных инвесторов;

– изменение управленческих горизонтов совета директоров — от стратегических к текущим задачам вплоть до введения антикризисного управления.

Именно такие тенденции были отмечены в феврале 2023 г. на XII Всероссийском Форуме по корпоративному управлению «Управление бизнесом: адаптация к вызовам и развитие»[1]. По данным исследования Московской биржи[2], опубликованным также в феврале 2023 г. до начала специальной военной операции и ввода санкций против России в 2021 г. на иностранцев приходилось примерно 1/3 мест в советах директоров отечественных публичных компаний. В компаниях с государственным участием иностранцев было около 10 %, в частных компаниях этот показатель был около 40 %. Среди компаний с наибольшей долей иностранцев в советах, по данным на момент до введения санкций — TCS Group (10 директоров), Polymetal (7), Globaltrans и «Роснефть» (по 8). Больше всего, по данным Ассоциации независимых директоров (АНД), в советах директоров российских компаний было иностранных граждан: из США (более 30), Великобритании (20) и Германии (15). После введения санкций в 2022 г. в 75 % компаний число иностранных директоров снизилось, причем в половине из них — до нуля. Доля иностранных граждан в составе советов сократилась более чем вдвое — до 14 % в 2022 г. (в 2021 г. 30 %). На конец 2022 г. иностранцы присутствовали в менее чем 50 % советах директоров компаний. В результате этого процесса 30 % компаний обновили составы советов на 50 % и более. У некоторых доля новых директоров составляет 80 %.

Для сохранения устойчивости в 2022 г. регулятором — Банком России было сделано ряд послаблений в отношении СД[3]. В частности,

---

[1] *XII Всероссийский* Форум по корпоративному управлению «Управление бизнесом: адаптация к вызовам и развитие». URL: https://directorgoda.com (дата обращения: 04.05.2023).

[2] *Обзор* практик корпоративного управления. Совместное аналитическое исследование за 2022 г. URL: https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/02/rezultaty-issledovaniya.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

[3] *Информационное* письмо ЦБ РФ о формировании советов директоров (наблюдательных советов) публичных акционерных обществ. URL: https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/6125 (дата обращения: 04.05.2023).

попавшие под санкции компании могли временно не избирать советы директоров. Банк России рекомендует публичным акционерным обществам, акции которых допущены к организованным торгам, уделять особое внимание формированию советов директоров (наблюдательных советов), а именно: принять все возможные меры, направленные на обеспечение вхождения в состав совета директоров независимых директоров, в частности осуществить поиск кандидатов, отвечающих критериям независимости. Ведь согласно исследованиям, количество независимых директоров реально влияет на деятельность компаний. О степени влияния на результат деятельности можно посмотреть в книге Л. Н. Левановой, А. В. Вавилиной: при наличии 1–2 независимых директоров в совете директоров повышается прозрачность компании; при наличии 1/4 или более четверти членов совета директоров независимыми возможно влияние на принимаемые решения, корпоративную политику им бизнес-стратегию; при наличии большинства в совете директоров у независимых членов наблюдается независимость принимаемых стратегий во благо корпорации и всех стейкхолдеров, разрешение корпоративных конфликтов, максимальная ответственность со стороны директоров за принимаемые решения [2, с. 143].

В целях подбора независимых кандидатов, советует регулятор, могут быть рассмотрены представители российских профессиональных объединений директоров, а также представители бизнес-сообществ дружественных иностранных юрисдикций, обладающие необходимыми публичному обществу компетенциями и опытом (Информационное письмо Банка России от 17 января 2023 г. № ИН-02-28/5). На вопросе формирования «нового» пула независимых директоров стоит остановиться особо. Ведь в совете директоров всегда, особенно сейчас, играют независимые директора, т. е. такие директора, которые способны выполнять свои функциональные обязанности независимо от генерального директора компании, членов правления, независимо от «давления» крупных акционеров. Это касается всех компаний: и частных компаний, и компаний с государственным участием. Нельзя не согласиться с мнением директора Российского института директоров И. Беликова о том, что проблему независимости членов советов директоров следует рассматривать комплексно, а не только через соответствие критериям Кодекса корпоративного управления Банка России. В своей книге «Советы директоров компании: новый подход» И. Беликов отмечал, что из-за высокой концентрации акционерного капитала в российских публичных компаниях наблюдается тенденция, когда независимые директора избираются голосами только контролирующих акционеров и практически зависят от них [1, с. 283–284]. Соответствовать независимым директорам истинным критериям независимости достаточно трудно в таких усло-

виях, так как, не соглашаясь с мнением контролирующего акционера (а в компаниях с гос. участием, идя поперек или просто высказывающим некое критическое мнение по направляемым Росимуществом директивам для голосования), такие независимые директора становятся фигурой «нон грата» и в дальнейшем выбывают из состава членов совета директоров. Как автор данной статьи, имея опыт работы в советах директоров с гос. участием, могу подтвердить слова И. Беликова.

Возникает вопрос, в новых, жестких реалиях нужны ли нам в советах директоров истинно независимые директора, которые способны будут заменить выбывших? Считаю, что особенно в нынешних условиях продолжающейся санкционной политики, необходимости укрепления суверенитета России, для стабильного развития корпоративного сектора экономики такие директора с независимым критическим, но рациональным суждением очень нужны в советах директоров российских компаний. Именно такие люди могут быть драйверами трансформации бизнеса в условиях новой реальности, проводниками эффективных управленческих практик, методов и инструментов корпоративного развития. Именно в условиях глобальных кризисов члены совета директоров должны быть коллективным эффективным лидером в это беспрецедентное время, а независимые директора могут активно способствовать этим процессам. В условиях кризисных ситуаций приходится действовать быстро, но профессионально, так как резко возрастает цена ошибок [3, с. 238].

Чрезвычайно важны поведенческие модели деятельности членов советов директоров. Важно, как ведут себя члены советов директоров при обсуждении вопросов, насколько тщательно они прорабатывают вопросы в профильных комитетах до их вынесения на заседания советов директоров, насколько они готовы к обсуждению нетривиальных, альтернативных подходов к развитию компании, насколько они готовы вести за собой топ-менеджмент компании, представляя ему новые управленческие идеи, технологии, инструменты. В условиях активного обновления составов советов директоров за последние 1,5 года, а по данным аналитического исследования[1] 34 % членов советов директоров работают меньше года; 46 % — доля независимых директоров среди впервые избранных в 2022 г., понятно, насколько актуален фокус на повышении качества управления в корпоративном секторе России. Советы директоров — стратегический орган корпоративного управления в компании, таким он и должен оставаться. Только в начальный период после

[1] *Обзор* практик корпоративного управления. Совместное аналитическое исследование за 2022 г. URL: https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/02/rezultaty-issledovaniya.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

ввода санкций против России произошло изменение управленческих горизонтов совета директоров — от стратегических к текущим задачам вплоть до введения антикризисного управления, однако затем советы директоров вернулись к своим основным функциям в сфере стратегического планирования. От советов директоров требуется принципиальность в сочетании с быстротой и обоснованностью принятия решений, усиление роли советов директоров во взаимодействии с разнообразными внутренними и внешними стейкхолдерами.

Библиографический список

1. *Беликов И.* Совет директоров компании: новый подход. М.: Де'Либри, 2019. 506 с.

2. *Леванова Л. Н., Вавилина А. В.* Корпоративное управление: учеб. пособие. М.: КноРус, 2023. 532 с.

3. *Ткаченко И. Н.* Роль совета директоров корпоративной предпринимательской структуры в процессе трансформации бизнеса новой реальности // Развитие предпринимательства: новые вызовы экономики / под науч. ред. Е. А. Разумовской. Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. 345 с.

Е. Х. Тухтарова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Институт семьи и человеческий капитал как основа развития семейного предпринимательства

Аннотация. Институт семьи является основой для формирования человеческого потенциала страны, который впоследствии может быть капитализирован через сферу предпринимательства. Проведенное исследование зафиксировало укрепление роли института семьи для развития семейного предпринимательства в регионах РФ.

Ключевые слова: институт семьи; семейное предпринимательство; семейный бизнес; человеческий капитал.

Социокультурные факторы оказывают сильнейшее влияние на формирование человеческого потенциала, который впоследствии может быть раскрыт через предпринимательство. В этом случае возрастает роль института семьи как основы, которая способна заложить предпринимательские характеристики для человеческого капитала, например через развитие семейного бизнеса.

В России исторически создавались купеческие гильдии, в которых семейственность и преемственность поколений имела не последнее значение, так как здоровые и крепкие семье способны переживать не простые времена и выходить на новый уровень своего развития. В связи

с чем цель исследования проанализировать влияние института семьи на формирование человеческого капитала в России, и выявить предпосылки к развитию предпринимательства в России.

Для решения поставленной цели проанализируем данные по индексу развития человеческого потенциала (ИРЧП), как индикаторе человеческого капитала (ЧК) в РФ. Анализ данных по ИРЧП свидетельствуют о том, что в России с 2013 г. наблюдается тенденция к росту с 0,839 до 0,87 в 2019 г. (рис. 1). Важно отметить, что наибольший скачок в росте ИРЧП произошел в 2017 г., т. е. Россия находилась уже несколько лет под санкциями, но при этом это никак не сказалось на уровне ЧК. На взгляд автора, это может объясняться не только адаптацией российской экономики к неблагоприятным внешним условиям, но и росту роли социокультурных факторов в российских регионах в сложный период.

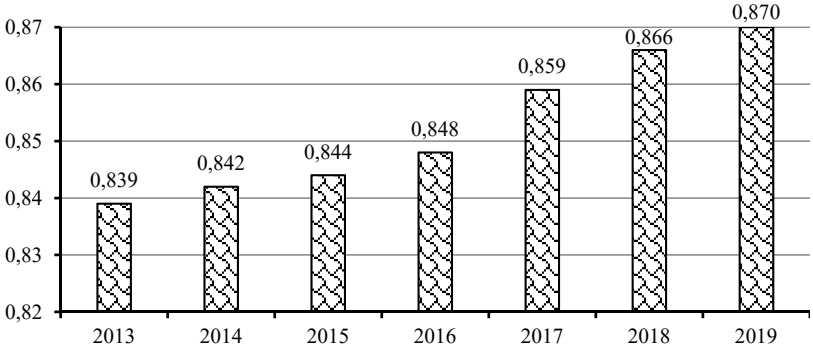


Рис. 1. Динамика ИРЧП в России за 2013–2019 гг.[1]

Более того автор полагает, что как раз введенные санкции способствовали активизации в стране внутренних резервов, что и стало одним из основных источников роста. В качестве такого источника стал рост фермерских хозяйств. Так, именно с 2017 г. сменился негативный тренд со снижения семейных фермерских хозяйств, который в стране наблюдался с 2010 г., на положительный, стали открываться семейные фермы в том числе и в связи с грантовой поддержкой со стороны государства[2]. В связи с чем можно смело предположить, что рост человеческого капи-

[1] Рис. 1 и 2 составлены по: *Индекс* человеческого развития в России: региональные различия. 2021 г.: доклад Аналитического центра при Правительстве РФ.

[2] *Егоров В. Г., Шавина Е. В., Иншаков А. А.* Анализ и перспективы развития семейных фермерских хозяйств российской аграрной отрасли // Инновации и инвестиции. 2019. № 6. С. 314–322.

тала свидетельствует о том, что в стране имеются предпосылки для развития предпринимательства в стране не только для сферы сельского хозяйства, но и в других не менее важных для страны сфер жизнедеятельности.

Трансформация института семьи, происходившая на Западе, имела зеркальное отражение для института семьи в России. В стране заговорили о традиционных ценностях как основы не просто русской культуры, но как основы сохранения современной цивилизации. В стране росло понимание о важности роли института, в том числе и для сохранения страны. Косвенно об этом свидетельствуют опросы ВЦИОМа о смене тренда в отношении россиян к такому неформальному, но важному социокультурному институту как семья. Так, если в 2014 г. отношение к регистрации семейного статуса важным считало лишь 56 % россиян, то уже в июле 2021 г. доля таких людей выросла до 71 %[1].

Наряду с популяризацией традиционных ценностей в российском обществе, в совместном докладе ВЦИОМа и АНО «Национальные приоритеты» отмечается важность психологической и материальной поддержки семей, особенно молодых, которые зачастую откладывают рождение не только вторых, но и первых детей, что не может не сказаться на снижении предпосылок для создания семейных предприятий.

К сожалению, к настоящему моменту не все регионы могут похвастаться реализацией региональных программ по поддержке молодых семей, несмотря на реализацию национального проекта «Демография», который стартовал в 2019 г. Серьезные региональные различия при формировании доходов сужают пространство для реализации данной программы в российских регионах, что и могло повлиять на региональную дифференциацию по индексу человеческого развития в 2019 г.

Так, анализ регионов РФ в 2019 г. по уровню ИРЧП показал, что лишь 14 регионов в России отличаются высоким уровнем человеческого потенциала, который колеблется в диапазоне от 0,94 до среднероссийского уровня 0,87 (рис. 2), соответственно именно там генерируется наибольший потенциал для формирования семейного предпринимательства. При этом большая часть российских регионов (50) находятся в области средних значений по уровню ИРЧП, диапазон которого составляет 0,866−0,830 и соответственно обладают средним потенциалом к введению семейного бизнеса.

Тогда как 21 регион находится в зоне относительно низкого уровня ИРЧП (0,820−0,787, рис. 2) и практически не имеет возможности для создания семейного бизнеса. Другими словами, на пространственный

[1] *Совместный* аналитический доклад ВЦИОМ и АНО «Национальные приоритеты». Российская семья: как сохранить традиции и обрести новые смыслы. М., 2021. 50 с.

разрыв российских регионов по уровню человеческого капитала, имеют также сильную поляризации и возможности для создания семейного бизнеса.

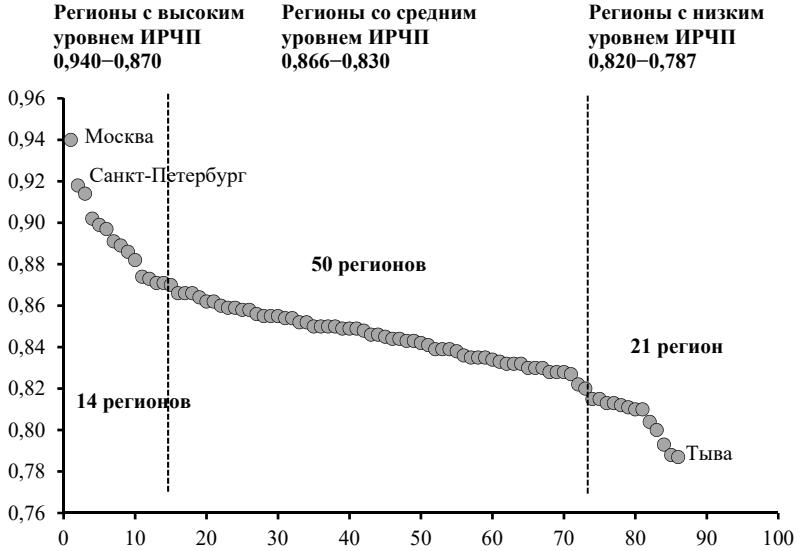


Рис. 2. Индекс развития человеческого потенциала в регионах РФ за 2019 г.

В наиболее выигрышной ситуации по ИРЧП в 2019 г. оказалось три региона с большим отрывом от остальных — это Москва (0,940), Санкт-Петербург (0,918) и ХМАО (0,914), т. е. регионы с высокими доходами. В целом в пул регионов, где формируется и накапливается высокий уровень ИРЧП вошло 14 регионов: ЯНАО (0,902), Ненецкий АО (0,899), Сахалинская область (0,889), Татарстан (0,897), Тюменская область (0,891), Якутия (0,886), Белгородская (0,882), Астраханская (0,874), Красноярский край (0,873), Томская (0,871) и Магаданская области (0,871).

Важно отметить, что, если ресурсобогатые регионы исторически предрасположены к ведению семейного бизнеса, тогда как для таких регионов Томская, Астраханская и Белгородская области, обладающих высоким научно-технологическим потенциалом смогли не только сохранить, но и приумножить уровень человеческого капитала. Из чего можно предположить, что в данных регионах могут формироваться семейные инновационные предприятия.

Повышение качества жизни и уровня доходов сказалось и на укреплении семей и улучшении демографических показателей. Поэтому мы полагаем, что сложившийся разрыв в уровне человеческого капитала между успешными регионами и остальными свидетельствует о том, что институциональная среда способствует тому, что сложившиеся социокультурные факторы в этих регионах работают на развитие и повышение уровня человеческого капитала. Тогда как в остальных регионах слабая институциональная среда может способствовать созданию барьеров на пути развития семейного предпринимательства.

Н. В. Усова, М. П. Логинов
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы информационной безопасности современного общества

Аннотация. В статье представлено распределение украденных данных по типам: в 2022 г. – у организаций и частных лиц; в 2021 г. – в атаках на ретейл. Авторами выявлены проблемы в данной области и предложены мероприятия, направленные на их решение.

Ключевые слова: информационная безопасность; цифровые технологии; ретейл; киберпреступления; цифровые услуги; кибератаки; украденные данные.

В современном мире с его новыми технологиями и бизнес-моделями усиливается актуальность обеспечения информационной безопасности, а именно доступность различных цифровых услуг и технологий, уровень цифровой грамотности населения и защищенность от киберпреступников.

Вопросы обеспечения информационной безопасности уже длительное время находятся в сфере интересов различных исследователей.

Так В. П. Шерстюк отмечал, что в России уровень информационной безопасности не в полной мере соответствовал современным требованиям. В частности, автор отмечал недостаточный уровень разработанности правового регулирования. Кроме того «из-за отсутствия необходимого финансирования низки темпы работ по созданию защищенной информационно-телекоммуникационной системы специального назначения в интересах органов государственной власти, не обеспечивается в необходимых объемах производство сертифицированных средств защиты информации, включая отечественные защищенные операционные системы и прикладные программные средства» [3].

В свою очередь А. А. Стрельцов, исследуя вопросы информационной безопасности, отмечает, что необходимо идти «путем совершен-

ствования судебной практики при рассмотрении конфликтов в информационной сфере, активизации позиции граждан, негосударственных организаций» [2].

Е. В. Алексеева представила общую характеристику основных положений и принципов доктрины информационной безопасности Российской Федерации и отметила, что государство «поддерживает формирование общественных советов, комитетов и комиссий с широким представительством общественных объединений и содействует организации их эффективной работы» [1] для обеспечения процесса выявления, согласования интересов всех субъектов отношений в информационной сфере и дальнейшей выработки необходимых решений.

В условиях пандемии COVID-19 и беспрецедентного санкционного давления на Россию вопросы обеспечения информационной безопасности усилились. Возникает необходимость не только обеспечить безопасность на уже существующих рынках, но и на новых, связанных с цифровыми технологиями. Так возникают вопросы относительно правового регулирования платформенных отношений, криптовалют, онлайн-банкинга, онлайн-обучения, блокчейна, цифровых услуг учреждений культуры и искусства, краудсорсинга, краудфандинга и краудинвестинга, развития торговых отношений в интернет-магазинах и на маркетплейсах, использования смарт-контрактов и иных. Появление таких инновационных рынков, отсутствие отлаженного правового механизма и организационных мер по их регулированию приводят к снижению доверия со стороны участников рынка, а также к росту киберпреступности.

Так к киберпреступлениям относятся[1]: мошенничество с использованием электронной почты и Интернета; кража цифровой личности; кража данных платежных карт и другой финансовой информации; хищение и перепродажа корпоративных данных; кибершантаж; криптоджекинг; кибершпионаж и иные.

Что касается кражи цифровой личности и хищения корпоративных данных, то как отмечается в исследовании «Positive Technologies» «массовые утечки данных в 2022 г. коснулись многих организаций и частных лиц как в России, так и во всем мире. В нескольких инцидентах пострадали такие известные компании и сервисы, как „Гемотест“, „СДЭК“, Яндекс.Еда, Delivery Club, DNS»[2].

Далее рассмотрим структуру украденных данных в организациях и у физических лиц (рис. 1).

---

[1] *Что* такое киберпреступность? Кибербезопасность и предотвращение киберпреступлений. URL: https://www.kaspersky.ru/resource-center/threats/what-is-cybercrime (дата обращения: 10.05.2023).

[2] *Актуальные* киберугрозы: итоги 2022 года. URL: https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2022/ (дата обращения: 10.05.2023).

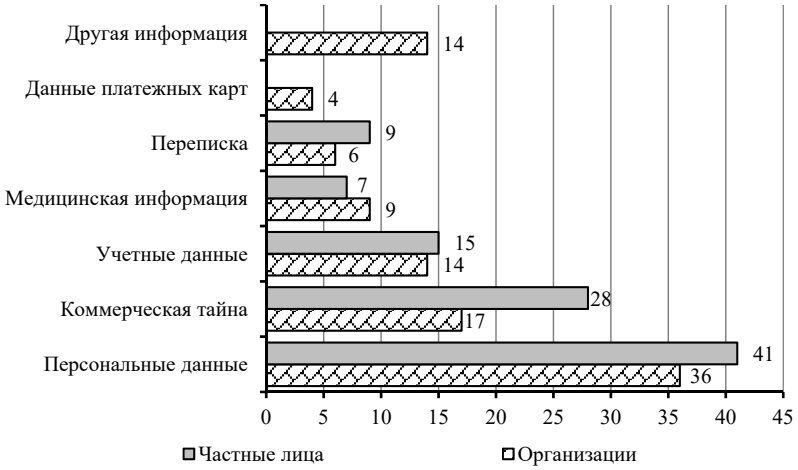


Рис. 1. Распределение по типам данных, украденных в 2022 г. у организаций и частных лиц[1], %

Как видно из рис. 1, большую долю занимают персональные данные, коммерческая тайна и учетные данные. Причем это характерно как для физических, так и юридических лиц.

В свою очередь в ретейле также наблюдается ряд угроз, связанных с развитием цифровой экономики и переносом процесса взаимодействия с клиентов в цифровое пространство. Среди ключевых угроз информационной безопасности, которые выделены компанией «Positive Technologies»[2], авторы отмечают следующие:

– если сравнивать с период 2020−2021 гг. с 2018−2019 гг., то наблюдается возрастание кибератак на ретейл на 117 %. Причем в 70 % случаев атак на ретейл в 2021 г. киберпреступники пытались получить доступ к персональным данным (32 % от общего объема украденных данных), данным платежных карт (21 %), базы данных клиентов (13 %) и коммерческой тайне (13 %);

– кибератаки на ретейл приводят к снижению уровня доверия и лояльности со стороны клиентов и, тем самым, усиливаются репутационные риски.

Кроме того, кража персональных данных клиентов, коммерческой тайны и иной ценной информации приводит к существенным финансо-

[1] Сост. по: *Актуальные* киберугрозы: итоги 2022 года. URL: https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2022/ (дата обращения: 10.05.2023).

[2] *Угрозы* информационной безопасности в ретейле. URL: https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/information-security-threats-in-ecommerce/ (дата обращения: 13.05.2023).

вым потерям компании, негативному влиянию на цифровую репутацию компании, увеличению числа судебных разбирательств и, как следствие снижению уровня конкурентоспособности компании, а также снижению уровня доверия к компаниям со стороны постоянных клиентов.

Далее рассмотрим распределение по типам украденных данных в атаках на ретейл в 2021 г. (рис. 2).

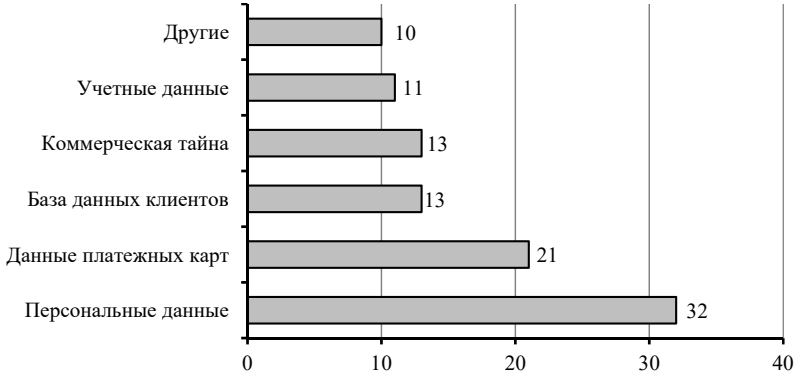


Рис. 2. Распределение по типам данных, украденных в 2021 г. в атаках на ретейл, %[1]

Как видно на рис. 2 при атаках на ретейл крадут персональные данные (32 %), данные платежных карт (21 %), а также базы данных клиентов и коммерческую тайну (13 %).

Как отмечается в исследовании RTM Group «Многие утечки данных так и остаются нераскрытыми, поэтому судебная практика по многим статьям КоАП РФ или УК РФ по данной тематике скудна. К примеру, по ст. 13.14 КоАП РФ в первой половине 2021 г. было вынесено 99 судебных акта, во второй половине 2021 г. — 47 актов, а в первой половине 2022 г. — всего 13. Объясняться это может латентностью данных правонарушений, а также сложностями с выявлением виновных лиц»[2].

Одним из направлений, которые реализуются на федеральном уровне является программа кибергигиены. Как отмечает Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации данная программа реализуется с 2022 г. в рамках федераль-

[1] Сост. по: *Угрозы* информационной безопасности в ретейле. URL: https://www.pt-security.com/ru-ru/research/analytics/information-security-threats-in-ecommerce/ (дата обращения: 13.05.2023).

[2] *Утечки* информации: анализ юридической ответственности. URL: https://rtmtech.ru/research/information-leak-responsibility-research/ (дата обращения: 10.05.2023).

ного проекта «Информационная безопасность национальной программы „Цифровая экономика“». «С момента ее старта 7,7 млн чел. смогли познакомиться и поучаствовать в 6 масштабных специальных проектах, посвященных кибербезопасности»[1].

Таким образом, в качестве ключевых проблем авторы выделяют недостаточный уровень цифровой грамотности населения и защищенности информации как у частных лиц, так и организаций. Кроме того, немаловажную роль играет проблема недостаточного уровня проработанности вопросов правового регулирования обеспечения информационной безопасности.

В связи с чем требуется не только разработка мероприятий по повышению уровня цифровой грамотности среди населения, но и популяризация защитного ПО. Приходится констатировать, что существуют определенные проблемы по выявлению киберпреступников. В связи с этим увеличение штрафов и включение защитного ПО в список к обязательной установке на ПК, планшеты, смартфоны, ноутбуки. Причем должен быть определен перечень антивирусных программ, которые должны быть установлены. Также одной из рекомендаций является совершенствование правовой базы, в части выявления правонарушителей и привлечения их к ответственности.

Библиографический список

1. *Алексеева Е. В.* Доктрина информационной безопасности Российской Федерации как ключевой аспект правового обеспечения национальной безопасности в информационной сфере // Ленинградский юридический журнал. 2016. № 4 (46). С. 97−103.

2. *Стрельцов А. А.* Новая доктрина информационной безопасности Российской Федерации: информационно-правовые основы обеспечения безопасности информационных угроз // Труды по интеллектуальной собственности. 2017. Т. 28, № 1. С. 116−123.

3. *Шерстюк В. П.* Информационная безопасность в системе обеспечения национальной безопасности России, федеральные и региональные аспекты обеспечения информационной безопасности // Информационное общество. 1999. № 5. С. 3−5.

[1] *Минцифры* подвело итоги первого этапа всероссийской программы кибергигиены. URL: https://digital.gov.ru/ru/events/43732/ (дата обращения: 17.05.2023).

С. С. Фагина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Молодежный туризм как вектор развития туристической отрасли

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы развития рынка туристических услуг исходя из возрастной сегментации. Сделан вывод об увеличении интереса к программам молодежного туризма, что свидетельствует об актуальности организации проектов молодежных оздоровительных и спортивных лагерей.

Ключевые слова: туризм; сегментация; спортивно-оздоровительная деятельность.

Туризм прочно утвердился во многих странах как основная отрасль экономики, на его долю приходится 9,4 % от мирового производства ВВП. Молодежный туризм — один из самых массовых и востребованных видов туризма. В 2017 г. произошел прирост сегмента молодежи до 29 % относительно других категорий отдыхающих. Рынок организации молодежного туризма и отдыха оценивается в 80–90 млн чел.-дн. ежегодно [1]. Последние несколько лет он снижается, но не более чем на 5–7 % в год, меньше, чем другие отрасли экономики. Указанный спад связан со снижением покупательской способности населения на фоне неблагоприятных экономических тенденций. Эксперты утверждают, что к 2024–2025 гг. рынок вновь выйдет на устойчивый рост [2].

Образовательно-оздоровительный лагерь должен стать лагерем мечты, местом, куда стремится попасть современная молодежь, где каждый сможет повысить уровень своего мастерства, по-новому взглянуть на окружающий его мир и переоценить роль каждого человека в этом мире, получить огромное количество положительных эмоций и заряд жизненной энергии.

Концепция молодежных лагерей, которая объединяет образовательные, оздоровительные, профильные и досуговые программы, может быть актуальной и интересной для родителей. В стремлении обеспечить своим детям лучшие возможности, родители готовы вкладывать средства в образование, развлечения и общий уровень жизни.

Согласно оценкам BusinesStat на 2022 г., средние затраты на услуги детских и молодежных лагерей в России составили 40 тыс. р. на одного отдыхающего ребенка в год. Это указывает на то, что существует спрос на такие услуги, и родители готовы инвестировать в отдых и развитие своих детей[1].

---

[1] *Анализ* рынка детских лагерей в России в 2018–2022 гг., прогноз на 2023–2027 гг. в условиях санкций. URL: https://businesstat.ru/catalog/id1873/ (дата обращения: 10.04.2023).

Молодежные лагеря, предлагающие разнообразные образовательные и развлекательные программы, могут предоставить детям и молодежи возможность расширить свои знания, навыки и интересы. Они могут предлагать курсы, тренинги, спортивные мероприятия, творческие занятия и многое другое. Помимо этого, молодежные лагеря также способствуют социальной адаптации, командной работе, развитию лидерских качеств и укреплению самостоятельности у детей и молодежи.

Несмотря на экономические условия в стране, спрос на такие услуги остается стабильным, так как родители ценят возможность предоставить своим детям качественный отдых и развитие. Поэтому, концепция молодежных лагерей, объединяющая образовательные и развлекательные программы, продолжит оставаться актуальной и востребованной.

Молодежные лагеря должны создавать идеальную среду, которая вдохновляет и мотивирует молодежь, предлагая им возможность развития и обретения новых навыков. Среди аспектов, которые могут помочь сделать образовательно-оздоровительный лагерь местом мечты, можно отметить следующие:

– образовательные программы. Лагерь должен предлагать разнообразные образовательные программы, которые помогут участникам расширить свои знания и навыки, включающие академические занятия, курсы по специализированным навыкам, мастер-классы и практические занятия. Такие программы позволят молодежи взглянуть на мир с новой перспективы и повысить уровень своего мастерства;

– оздоровительные активности. Лагерь должен предлагать разнообразные оздоровительные активности, такие как спорт, физические тренировки, йога, плавание и другие формы физической активности, что поможет участникам улучшить свое здоровье, повысить физическую форму и получить заряд энергии;

– развлечения и приключения. Важным аспектом образовательно-оздоровительного лагеря является предоставление развлекательных и приключенческих возможностей, включая организацию игр, экскурсий, походов, творческих мероприятий и других активностей, которые помогут участникам получить положительные эмоции и уникальные впечатления;

– разнообразие и индивидуальность. Лагерь должен предлагать разнообразные программы и активности, чтобы каждый участник мог найти что-то по своим интересам и потребностям. Также важно учитывать индивидуальные особенности и потребности каждого участника, создавая комфортные условия для их развития и самореализации;

– поддержка и мотивация. Лагерь должен предоставлять поддержку и мотивацию участникам, создавая поддерживающую и вдохновляющую атмосферу.

На практике только порядка трети детей отдыхают в лагерях. Согласно официальной статистике, численность детей, отдохнувших за лето в детских оздоровительных учреждениях (лагерях) за последние 10 лет сократилась на 17,7 %, при этом на 14,5 % уменьшилось число детских оздоровительных учреждений (лагерей) (рис. 1).

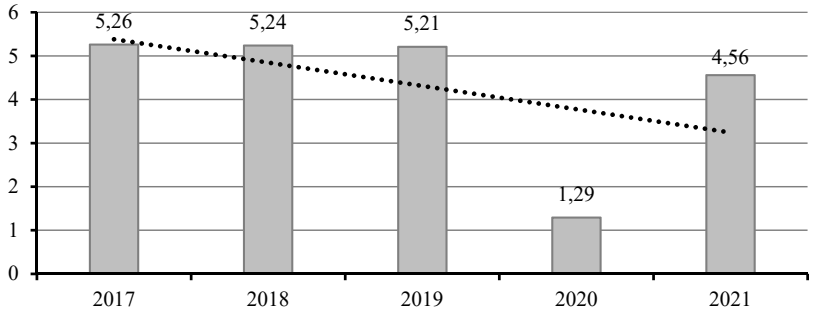


Рис. 1. Динамика численности отдохнувших в лагерях детей в РФ, 2017−2021 гг., млн чел.

Несмотря на негативную тенденцию, в 2021 г. наблюдалось увеличение доли молодежи в общем количестве российских отдыхающих до 29 % или 4,56 млн чел. (рис. 2).

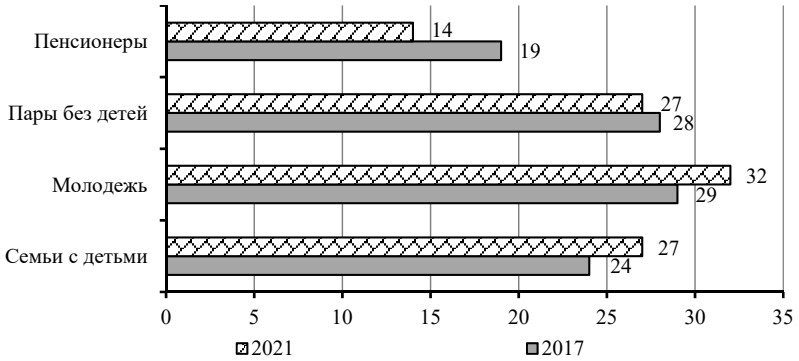


Рис. 2. Сегментация российского туристического рынка, 2017−2021 гг., %

Увеличение доли молодежи среди российских отдыхающих является несомненно положительной тенденцией, что свидетельствует о растущем интересе молодежи к отдыху и возможностям, которые предоставляются им в различных лагерях и курортах. Повышение доли молодежи

в общем количестве отдыхающих может быть также результатом нескольких факторов. Возможно, у молодежи существует больше доступных ресурсов и возможностей для организации отдыха, включая программы поддержки и субсидии для молодежи.

Также влияние оказывают изменения в предпочтениях молодежи, которая может быть более заинтересована в активном образе жизни, приключениях и образовательных возможностях, предоставляемых лагерями и другими организациями отдыха.

Увеличение доли молодежи в общем количестве отдыхающих может быть положительным с точки зрения развития туристической индустрии и обеспечения возможностей для молодежи получать новые навыки, знания и опыт. Кроме того, это может способствовать формированию и развитию молодежной культуры и общественного активизма.

Однако, для точной оценки ситуации и анализа тенденций необходимо учитывать более широкий контекст данных и трендов в туристической индустрии России.

Библиографический список

1. *Ивойлова И. В.* Экономические аспекты туризма в России и мире // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1. С. 127–132.

2. *Кочерьян М. А., Воловик Т. В., Давыдова Е. В.* Исследование доступности цифровых инструментов сохранения здоровья // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2022. № 3. С. 53–59.

А. А. Федотова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Разработка мобильного приложения-агрегатора для продвижения розничных книжных магазинов

Аннотация. В статье приведены основные тенденции развития книжного рынка России и проблемы, связанные с цифровой трансформацией отрасли. Автором предложен проект разработки мобильного приложения, агрегатора розничных книжных магазинов и событий для продвижения книжной розницы. Работа имеет междисциплинарный характер, написана на стыке менеджмента, маркетинга и информационных технологий.

Ключевые слова: книжный рынок; книгораспространение; книжный магазин; мобильное приложение; агрегатор.

Рынок книжной продукции является одной из стратегических и социально значимых отраслей в России. При этом современные цифровые технологии и каналы распределения трансформируют существующий

рынок и приводят к модернизации форм традиционной розничной торговли книжной продукцией.

Актуальность темы обусловлена современными тенденциями развития книжной отрасли в России. Наблюдается переход потребителей из офлайна в онлайн, изменение покупательских привычек граждан. Вследствие этого, доля онлайн-продаж и объем рынка электронных и аудиокниг увеличиваются. Расширяется аудитория подписных сервисов.

Розничная продажа книжной продукции по-прежнему остается основным каналом продаж для участников индустрии, и традиционные книжные магазины играют важную роль в этом процессе. По данным настоящего времени, продажи книг через розничные каналы (книжные магазины, киоски и канал FMCG) составляют 50,3 % от общего объема продаж печатной продукции. Продажи книжных магазинов составляют около 46 % общего объема продаж печатной книги.

Согласно экспертным оценкам, на январь 2022 г. в России насчитывалось 5 289 традиционных книжных магазинов. Большую часть из них представляют магазины федеральных книготорговых сетей, затем идут региональные торговые сети и крупные независимые книжные магазины.

В среднем в России, по данным экспертов, уровень обеспеченности книжными магазинами по состоянию на октябрь 2021 г. составил 1 магазин на 27,6 тыс. жителей (в 2017 г. — 35,9 тыс. жителей). В 2021 г. в основном закрывались книжные магазины, не прошедшие модернизацию за последние 10−15 лет, а также новые магазины книготорговых сетей, расположенные в неосвоенных ранее локациях [1].

Традиционная книжная розница сталкивается с одной из главных проблем — конкуренция с интернет-магазинами и их дисконтными программами, которые они предлагают покупателям.

Еще одним трендом развития интернет-канала стал рост популярности маркетплейс-площадок.

Следует отметить, что негативное влияние этих тенденций особенно характерно для региональных книжных сетей и независимых книжных магазинов.

Широкое применение получили следующие инструменты продвижения розничного книжного магазина.

1. Запуск собственного сайта и продвижение книжной продукции в социальных сетях (Telegram, Вконтакте, Одноклассники).

Современный контент-маркетинг включает в себя ведение блога магазина, обзоры новинок и бестселлеров, запись подкаста, рассылки для клиента и т. д.

Однако не все магазины используют этот инструмент ввиду дополнительных временных, трудовых и финансовых затрат.

2. Расширение ассортимента книжных магазинов посредством добавления некнижной продукции (периодические издания, канцелярские товары, товары для дома и детские товары, сувениры и подарки).

Согласно отраслевому докладу «Книжный рынок России» в последние 14 лет доля некнижных товаров в общем объеме продаж росла. В 2008 г. соотношение выручки от книжной и некнижной продукции составляло в московских и петербургских независимых книготорговых предприятиях и федеральных книготорговых сетях 83/17, в других региональных сетях — 82/18. Сейчас соотношения изменились — 67/33 и 58/42 соответственно [1].

3. Внедрение программы лояльности.

Удержание клиентов является наиболее быстрым и эффективным способом увеличения прибыли магазина. Сегодняшние технологии и открытая информационная среда позволяют создавать действительно эффективные программы лояльности, основанные на формировании уникального клиентского опыта, работающие на протяжении всего взаимодействия клиента с предприятием розничной торговли. Главной задачей является максимальное увеличение жизненного цикла покупателя, превращение его в клиента «пожизненного», связанного с компанией не просто бонусной программой, а позитивными эмоциями. Такой клиент готов делиться этими эмоциями, рекомендовать компанию, принимать активное участие в ее жизни и развитии, что в итоге приносит ей существенный доход [2].

4. Персональные продажи.

Усиление конкуренции между розничными книготорговцами, а также развитие интернет-торговли заставляет собственников и менеджеров книжной розницы переходить от хаотичной торговли к установленным стандартам продаж и поощрять личные продажи консультантов.

5. Событийный маркетинг.

Событийный маркетинг является ключевым инструментом для продвижения современного книжного магазина. Лекции по литературе, истории, искусству, книжные и киноклубы, мастер-классы для детей и взрослых, научные кружки, литературные квизы, встречи с писателями и другие активности способствуют созданию позитивного имиджа, привлечению новых клиентов, укреплению отношений с давними клиентами, а также увеличению продаж.

Практика показывает, что не все розничные магазины пользуются данными инструментами, тем самым упуская возможности для увеличения спроса и формирования лояльности покупателей.

Цель работы состоит в обосновании необходимости разработки и запуска мобильного приложения-агрегатора для повышения активности розничных покупателей и продвижения книжной розницы.

Автором предлагается создание приложения-агрегатора розничных книжных магазинов и единого абонемента на литературно-просветительские мероприятия, проводимые в каждом городе. Выше автором уже описаны виды таких мероприятий.

Схема работы каждого магазина в приложении наглядно показана на рис. 1.

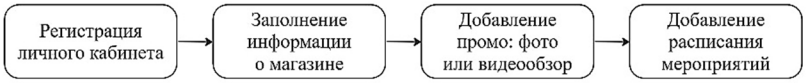


Рис. 1. Схема работы в приложении для магазина

Каждый магазин имеет свой личный кабинет и регистрирует там все свои мероприятия. Командой приложения модерируется карточка магазина и создание развлекательного и образовательного контента.

Схема работы приложения для потребителя показана на рис. 2.

Рис. 2. Схема работы приложения для потребителя

Потребитель тоже имеет свою учетную запись и выбирает ближайший магазин или мероприятие. Приложение будет иметь подписную бизнес-модель, схема которой на момент разработки проекта и проведения первичных исследований представлена на рис. 3.

Особенность предлагаемого автором решения состоит в том, чтобы потребители воспринимали поход в книжный магазин, посещение книжного мероприятия и выбор книги по вкусу в качестве хобби, увлечения, альтернативе просмотру телевизора или сериалов в Интернете, листанию социальных сетей, компьютерным играм и т. д. Это еще раз подтверждает, что книга не является только товаром — она представляет собой объект культуры, который играет важную роль в развитии общества. Книги выполняют познавательную, воспитательную, эстетическую и духовную функции. Современные цифровые вызовы лишь требуют применения нового подхода к организации книжной торговли и новой маркетинговой стратегии.

Ключевые партнеры

Книжные магазины

Книжные клубы

Библиотеки

Лектории

Ключевые действия

Разработка приложения, поддержка пользователей

Привлечение партнеров и пользователей

Создание «шаблонов» мероприятий

Ключевые ресурсы

Приложение

Сеть партнеров и их фонды

Ценностное предложение

Единый абонемент на книжные и культурные события

Новый вид досуга и саморазвития

Карта книжных магазинов бесплатно

Взаимоотношения с клиентами

Сервис для самостоятельного бронирования (промо, расписание, отзывы)

Поддержка клиентов

Каналы

Приложение

Сайт

Социальные сети

Сегменты клиентов

Женщины, 18–40 лет: Любят читать, посещать книжные и женские клубы, общение и саморазвитие

Семьи с детьми 5+ лет: Любят проводить выходные активно и с пользой, посещают мастер-классы

Подростки, 14–17 лет: Любят тусовки, общение, новые знакомства, встречи с любимыми писателями

Структура издержек

Разработка приложения

Маркетинг, зп, обучение партнеров

Потоки доходов

Подписка

Продажа дополнительных товаров и услуг, например, аренда лектория

Рис. 3. Бизнес-модель приложения

Разработка приложения-агрегатора становится эффективным маркетинговым инструментом, способным стимулировать интерес потребителей к посещению розничных книжных магазинов. Предлагаемое решение позволит привлечь дополнительный трафик, повысить узнаваемость бренда и снизить маркетинговые затраты каждого магазина-участника.

Практическая значимость работы заключается в дальнейшем внедрении программного решения. Прототип мобильного приложения был представлен на международном конкурсе проектов в рамках Санкт-Петербургского международного книжного салона, занял первое место в номинации «Продвижение в сети» и был положительно оценен экспертами-практиками отрасли.

Дальнейшие теоретические и практические исследования в рамках рассматриваемой темы могут быть связаны с анализом и оценкой региональных книжных рынков с целью выбора первого города для тестирования приложения, построением модели юнит-экономики и коммуникационной стратегии.

Библиографический список

1. *Книжный* рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под общ. ред. В. В. Григорьева. М.: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, 2022. 96 с.

2. *Никишкин В. В., Твердохлебова М. Д.* Повышение эффективности розничных торговых услуг книжных магазинов на основе результативных программ лояльности // Креативная экономика. 2019. Т. 13, № 12. С. 2489–2498. DOI: 10.18334/ce.13.12.41529.

М. С. Хохолуш
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегическая группировка отрасли

Аннотация. Статья посвящена вопросам стратегической группировки на рынке сотовой связи. Получены данные о следующем составе рынка сотовой связи: группа А обладает преимуществами качества связи, широты ассортимента, программ лояльности и системы самообслуживания; группа Б обладает компетентной службой поддержки и узконаправленной широтой услуг; у группы В низкая стоимость услуг и близость к абоненту посредством хорошо продуманной рекламы.

Ключевые слова: стратегическая группа; конкурентная стратегия; диверсификация.

На первом этапе стратегической группировки происходит выделение основных характеристик, отражающих конкурентное поведение участников рынка. За рассматриваемые характеристики были взяты: количество абонентов, регион присутствия, номенклатура (количество услуг и их разнообразие), выручка, средняя выручка на одного пользователя и наличие дополнительных услуг, которые не связаны с основной деятельностью компании.

Анализ показал, что большая четверка Мегафон, МТС, Билайн и Tele 2 предлагают своим абонентам финансовые услуги, не связанные с основной деятельностью компаний. Например, Мегафон позволяет оформить банковскую карту, с помощью которой можно воспользоваться услугой мобильной коммерции, поскольку счет карты — это лицевой счет мобильного телефона. МТС и Билайн, сотрудничая с МФО предлагают микрозаймы и микрокредиты. Среди остальных операторов, стоит выделить Yota, регион присутствия которого, так же представлен в рамках всей России.

На следующем этапе производится деление всех операторов на стратегические группы:

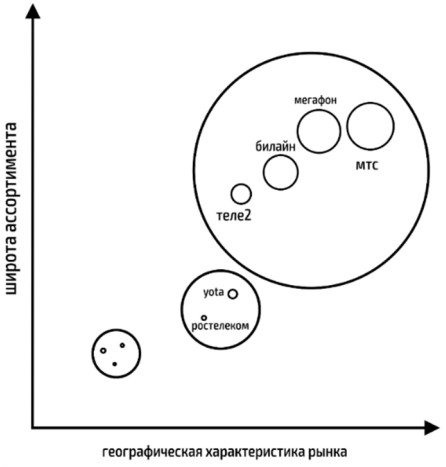
Первая группа А — федеральные операторы, так называемая «Большая четверка»: МТС, Мегафон, Билайн и Теле 2, которые работают во всех регионах России. Можно сказать, что операторы, вошедшие в данную группу, являются трендсеттерами рынка.

Вторая группа Б — межрегиональные операторы, представленные в нескольких регионах. В данную группу вошли такие операторы как

Yota и Ростелеком. При этом они относятся к категории «mobile virtual network operator», так как данные компании используют существующую инфраструктуру другого оператора, но продают услуги под собственным брендом.

Третью группу В представляют операторы, деятельность, которых ограничена одним регионом — Мотив (Урал), ВайнахТелеком (Чеченская республика), Летай (Башкирия) и др. В основном это компании с небольшой инфраструктурой и абонентской базой.

Взяв два параметра, не коррелирующих друг с другом: географическая характеристика рынка и широта ассортимента можно сформировать стратегическую карту рынка (см. рисунок).



Карта стратегической группировки

Далее рассмотрим каждую группу по отдельности. Для изучения конкретных преимуществ каждой группы будет использована карта конкурентоспособности. На основе мнения специалистов, работающих на рынке сотовой связи, информации, размещенной на официальном сайте компаний и отзывов абонентов на форумах, были выделены следующие характеристики: качество связи (подразумевается отсутствие шумов и перебоев при использовании голосовых услуг связи и мобильной передачи данных), широта ассортимента, привлекательность рекламы, удобство пользования услугами, работа службы поддержки, программа лояльности, известность бренда.

Группу А можно охарактеризовать, как гигантов отрасли, которые влияют на ее динамику изнутри. У них есть много конкурентных пре-

имуществ по сравнению с остальными участниками рынка. Во-первых, известность бренда, который зарекомендовал себя как надежный поставщик услуг. Отсюда следует высокая лояльность со стороны абонентов к компании. Во-вторых, группа А направляет свои денежные потоки на улучшение качество связи и проникновение сети. Занимается разработками сетей нового поколения и продвижением их среди абонентов. Также стоит отметить широкую номенклатуру услуг: от скидок на звонки в домашнем регионе, до пакетов для поездок в международном роуминге. Абоненты могут с легкостью подобрать необходимую корзину услуг непосредственно под их нужды. Но помимо основных услуг по оказанию связи, группа А предлагает дополнительные, основанные на мобильной коммерции, по оплате различных товаров с банковской карты оператора. Также стоит отметить работу сервиса группы А, который представлен в виде множества торговых точек, куда могут обратиться абоненты за той или иной консультацией. Помимо этого, функционирует сеть колл-центров, которые могут помочь в решении вопросов клиентов компании. Если абонент хочет самостоятельно производить действия, то ему предоставляется возможность пользоваться удобным личным кабинетов, в котором он также может задать интересующий его вопрос. Группа А использует стратегию проникновения на рынок. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель — увеличить продажи.

По отношению к Группе Б, стоит подчеркнуть самое главное конкурентное преимущество — низкие затраты на содержание сетей. Так как компании из группы Б представляют виртуальных операторов MVNO, им не нужно направлять денежные потоки на техобслуживание собственных базовых станций. Но при этом они предоставляют своим абонентам доступ к сетям 2, 3 и 4 поколения через сотрудничество с владельцами сетей на договорной основе. Также преимуществом является присутствие в большинстве регионов России и цены на услуги, поскольку они гораздо ниже, чем у Группы А. Уступает группа Б по качеству связи, поскольку не во всех уголках России они могу предоставлять достойную связь, по широте ассортимента, узконаправленные скидки на услуги связи, либо в «тандеме» с фиксированной связью, а также по маркетингу, группа Б не расходует большое количество средств на дистрибуцию и рекламу. В отношении выбора стратегии эта группа придерживается стратегии низких издержек и фокусировке на определенной группе потребителей. Применительно к группе В, можно отметить привлекательность рекламы и сильные позиции в регионах присутствия. На своих рынках они представляют группу дискаунтеров, и предлагают абонентам по низкой стоимости тарифы и услуги. По качеству связи в крупных городах данная группа уступает группе А и Б. Но они ближе к абонентам, поскольку не имеют большой базы и тесно работают с каж-

дым клиентом. Данная группа также не может предложить широкий ассортимент услуг, который будет удовлетворять всем потребностям абонентов. Группа В преследует узкую стратегическую цель, используя стратегию географического фокусирования. Она направляет все свои усилия на определенный регион.

Рассмотрев основных участников отрасли и сравнив их по выделенным характеристикам было предложено выделить три стратегических группы, которые функционируют на рынке. Первую группу представляют лидеры отрасли — Большая четверка операторов, функционирующие на территории всей России, в группу Б были объединены виртуальные операторы, а группа В состоит из региональных операторов, территория которых ограничивается одним регионом.

Хуссейн-Лабиб алии
Волгоградский государственный университет, г. Волгоград,
Wasit State University – College of Economics and Administration, Wasit, Iraq

Учет неопределенности и риска в системах планирования ресурсов

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы оценки неопределенности и рисков при планировании ресурсов промышленных предприятий. Выявлены три основные группы факторов, подлежащих изучению: факторы внешней среды, воздействующие на макроуровень ресурсообеспечения; факторы производственного процесса, меняющие порядок и объемы необходимых ресурсов; логистические факторы, воздействие которых приводит к организационно-техническим сбоям в ресурсообеспечении.

Ключевые слова: ресурсы; неопределенность; риск; планирование.

Риск, связанный с планированием ресурсов, связан со многими факторами такими как физические и химические свойства материалов, ошибки и технические проблемы при доставке ресурсов, неблагоприятном воздействии на окружающую среду и т. д. Многие из этих факторов несут разрозненную и неточную информацию поэтому важно определиться с подходом, лежащим в основе оценки неопределенности и риска.

Представленный вывод позволяет перейти к проблеме классификации рисков в планировании ресурсов. Адаптируя наиболее известные классификации рисков, представленные в работах В. П. Грузинова и А. С. Нацубидзе [2], А. Г. Бадаловой [1] представим авторскую классификацию рисков планирования ресурсов (см. рисунок).

Риски в планировании ресурсов

Риски планирования материальных ресурсов:
– ограниченность отдельных видов сырья;
– изменение цен на сырье и энергоресурсы;
– нестабильность поставок сырья;
– отсутствие альтернативных источников сырья

Риски планирования финансовых ресурсов:
– рост процентных ставок при кредитовании;
– инфляция

Риски планирования человеческих ресурсов:
– отсутствие кадров нужной квалификации;
– забастовки;
– отсутствие социальной инфраструктуры;
– требования по заработной плате

Авторская классификация рисков планирования ресурсов предприятия

Представленная классификация позволяет учитывать факторы неопределенности и риска при планировании ресурсов предприятия и своевременно конструировать меры противодействия неблагоприятным последствиям неопределенности.

Аналитические методы анализа неопределенности могут быть использованы, когда имеется явная формула для вывода в зависимости от входных параметров [4]. Метод определения ущерба с учетом вероятности наступления рискового события — это хорошо известный аналитический метод, который предполагает вероятностные распределения каждого входного параметра. Например, если P вероятность отказа, а C следствие нежелательного события соответственно, то используется следующая формула для определения ущерба (M).

$$M = P \times C.$$

В вероятностном подходе как вероятность, так и последствия нежелательного события считаются неопределенными. Наиболее часто используемым методом вероятностного подхода является метод Монте-Карло. Анализ предполагает, что параметры модели (P и B) являются случайными величинами и могут быть представлены функциями плотности вероятности. Расчет оценки риска (R) выполняется для большого числа итераций для получения набора выборочных значений, а не для получения одной оценки риска. Результирующий риск можно рассматривать статистически, как если бы они были наблюдаемым набором данных и могли быть представлены в виде кумулятивных функций распределения.

Неопределенность обусловлена не только случайностью, но и скудностью имеющейся информации. Вероятностных методов недостаточно для представления второго типа неопределенности. Теория нечетких множеств используется для учета неопределенности, возникающей из-за разреженной информации [5]. При таком подходе и вероятность (*P*), и следствие (*C*) нежелательного события считаются нечеткими. Нечеткое множество рассматривается как распределение возможностей, а не распределение вероятностей. Например, в работе A. Pinto, R. A. Ribeiro, I. L. Nunes [3] предложена методика определения уровня тяжести несчастных случаев на производстве с использованием нечеткой логики.

Новый подход, предложенный в работах основан на комбинации теории вероятностей и теории нечетких множеств. Ссылаясь на определение истинности и вариабельность случайных величин риск обрабатывается с помощью функций плотности вероятности, а неопределенность, связанная с ними, обрабатывается с помощью нечетких чисел для параметров этих случайных величин.

Хотя аналитический, вероятностный и нечеткий подходы к анализу неопределенности получили широкое распространение, они не свободны от ограничений. В частности, когда в процессе оценки риска присутствует так много неопределенности, трудно понять, почему значение, немного большее или меньшее критерия соответствия, не является приемлемым или неприемлемым соответственно. Аналогично, использование данных методов требует интенсивных вычислений и известных функций плотности вероятности для всех входных параметров, и не может захватить разреженную и расплывчатую информацию. Нечеткий подход, хотя и фиксирует неточную и расплывчатую информацию, не учитывает более устоявшихся вероятностных моделей.

Таким образом, проведено исследование подходов к определению источников неопределенности и риска при планировании ресурсов. Обобщение современных теорий позволяет сделать вывод, что наиболее деструктивными факторами, действующими на систему планирования ресурсов, являются человеческий фактор и информационная неопределенность. В то же время обобщение мнений отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами изучения неопределенности и риска, как в производственной деятельности предприятий в общем, так и при планировании ресурсов предприятия в частности, позволило выявить три основных группы факторов подлежащих изучению: факторы внешней среды, воздействующие на макроуровень ресурсообеспечения, факторы производственного процесса, меняющие порядок и объемы необходимых ресурсов и логистические факторы, воздействие которых приводит к организационно-техническим сбоям в ресурсообес-

печении. Совокупность воздействия данных групп факторов приводит к несоответствию плановых и фактических значений привлечения ресурсов в производственную систему и формирует риски, т. е. численно измеримые потери возникающие в ходе воздействия неопределенности на процесс ресурсного обеспечения предприятия.

Библиографический список

1. *Бадалова А. Г.* Разработка сбалансированной классификации рисков промышленных предприятий // Вестник МГТУ «Станкин». 2008. № 2. С. 129–137.

2. *Грузинов В. П., Нацубидзе А. С.* К вопросу о классификации рисков промышленных предприятий // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2010. № 7. С. 7–11.

3. *Pinto A., Ribeiro R. A., Nunes I. L.* Fuzzy approach for reducing subjectivity in estimating occupational accident severity // Accident Analysis & Prevention. 2012. T. 45. P. 281–290.

4. *Quelch J., Cameron I. T.* Uncertainty representation and propagation in quantified risk assessment using fuzzy sets // Journal of loss prevention in the process industries. 1994. T. 7, no. 6. P. 463–473.

5. *Zadeh L.* A. Information and control // Fuzzy sets. 1965. T. 8, no. 3. P. 338–353.

Е. Н. Чернавских

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Общественный сектор услуг акселерации предпринимательства: направления повышения известности

Аннотация. Основная поддержка предпринимателей осуществляется по федеральному проекту «Акселерации субъектов МСП». Одной из проблем являются трудности с сохранением в регионе субъектов бизнеса. Для ее преодоления автором предложены направления повышения известности общественного сектора услуг акселерации.

Ключевые слова: акселерация; поддержка МСП; бизнес-акселератор; предпринимательство; услуги поддержки бизнеса; государственный сектор услуг.

В основополагающем системном источнике экономической политики — Указе Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 в рамках национальной цели «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство» утвержден следующий целевой показатель: «увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых, до 25 млн человек» к 2030 г.

Вопреки наличию номинального роста значения этого показателя происходит сокращение доли малого и среднего предпринимательства (МСП) в ВВП с 22,0 % в 2017 г. до 20,3 % 2021 г.[1] Это свидетельствует о наличии проблем в развитии МСП.

Для достижения этого показателя и нивелирования проблем в рамках профильного нацпроекта началась реализация федерального проекта «Акселерация субъектов МСП». Основным итогом проекта является следующий ожидаемый результат: «Создана комплексная система акселерации, включающая в себя финансовые и налоговые инструменты поддержки субъектов МСП, а также инфраструктуру для комфортной работы и развития субъектов МСП, доступ к закупкам крупнейших заказчиков»[2].

На реализацию этого проекта только из федерального бюджета запланировано потратить 342,27 млрд р. за период 2019–2024 гг., в том числе 75,69 и 70,32 млрд р. в 2023 и 2024 гг. соответственно[3]. Поэтому складывается запрос на реализацию задачи «создания системы акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства».

С учетом актуальности задачи и необходимости научного осмысления и с целью преодоления практических проблем развития предпринимательства предлагается сосредоточиться на подходе к термину «акселерация» в значении специализированной модели поддержки предпринимательских структур, нацеленной на интенсивное ускоренное развитие бизнес-идей, проектов или планов действий субъектов МСП путем оказания им комплекса взаимосвязанных услуг акселерации. К таким услугам, в частности относятся обучение с проверкой на практике и внедрением, поддержкой наставников, экспертиза с возможным доступом к финансированию и т. д.

Общим объектом исследования являлись программы общественного сектора услуг акселерации субъектов МСП, функционирующие в регионах России. Поскольку акселерационные программы ориентированы на предпринимательские структуры из разных отраслей, то объект исследования не ограничивался выборкой какой-то одной или нескольких сфер или отраслей.

---

[1] *Доля* малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте / ЕМИСС. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/59206 (дата обращения: 26.04.2023).

[2] *Паспорт* федерального проекта «Акселерация субъектов МСП» / Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/0b091fac7669f3e523179b4e342465fa/Passport_FD3.pdf (дата обращения: 19.07.2022).

[3] *Федеральные* проекты / Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». URL: https://budget.gov.ru/Национальные-проекты/Перечень-федеральных-проектов?message=eyJBbGxuYXRwcm9qZWN0Ijp7Im5hbWUiOiJBbGxuYXRwcm9qZWN0IiwidmFsdW (дата обращения: 26.04.2023).

Проведенный анализ теоретических подходов (зарубежных и отечественных) и авторское эмпирическое исследование[1] позволило выработать обоснованное направление развития общественного сектора услуг акселерации в российских регионах. Была выявлена проблема «утечки» предпринимателей из региона для участия в других программах акселерации[2]. Исходной причиной является проблема с известностью общественного сектора услуг акселерации у потенциальных участников и партнеров. По оценкам UBI Global в 2016–2017 гг. применительно к университетским программам акселерации: «Многие российские программы относительно неизвестны как потенциальным заинтересованным сторонам, так и клиентам. В отличие от этого, высокоэффективные программы разработали эффективные стратегии, чтобы сделать их обширные услуги и успехи известными»[3]. Если первоначально стоит задача повышения известности, то далее необходимо формирование бренда и правильное его позиционирование. Поэтому автором были выработаны специальные направления повышения известности общественного сектора услуг акселерации, рекомендации по позиционированию и продвижению бренда программ акселерации, предназначенные для решения этой стратегической проблемы.

1. Позиционируйте программу акселерации как систему услуг. Необходимо показывать какие услуги акселерации оказываются в программе. Например, какие услуги предоставляются из следующих: структурированное обучение; целенаправленное наставничество; экспертиза; доступ к последующему финансированию в виде инвестиций; физическое размещение; развитие команды и др., в том числе уникальные услуги. Важно позиционировать, в чем конкретные преимущества услуг для участников акселерации. Например, одна из программ на сайте так разграничивала услуги программы: «Компонент «Обучение»: интерактивные занятия, посвященные особенностям экономической политики и ведения экспортной деятельности в наиболее перспективных макрорегионах мира. Компонент «Обмен опытом»: встречи с экспортерами, работающими по наиболее перспективным направлениям. Компонент «Консалтинг»: включает оценку экспортного потенциала компании че-

---

[1] *Чернавских Е. Н., Головина А. Н.* Эволюция системы бизнес-акселерации предпринимательских структур в России // Экономическое возрождение России. 2022. № 2 (72). С. 101–109.

[2] *Christiansen J. D.* Copying y combinator. A framework for developing Seed Accelerator Programmes. URL: https://businessmanagementphd.files.wordpress.com/2014/11/christiansen-2009-copying-y-combinator-university-of-cambridge-mba-thesis.pdf (дата обращения: 11.03.2023).

[3] *Meyer H., Stafunski N.* Impact Assessment of University-linked Business Incubators and Accelerators in Russia — National Benchmark 16/17 / 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: 19.05.2023).

рез анкетирование, а также индивидуальную консультацию в Центре поддержки экспорта Ростовской области»[1]. Важно показывать развитость каждой услуги.

2. Обеспечивайте доступность информации через наличие собственного обновляемого интернет-сайта программы, в том числе регулярно функционирующего, в том числе в периоды времени между реализацией программы (межпрограммный и постакселерационный периоды). Многие сайты программ акселерации, особенно созданные специально для программы, не функционируют в период между набором участников, вероятно, из-за экономии средств на его содержании. Как правило, в этом случае с информацией на таком сайте невозможно ознакомиться и потенциальный участник, скорее всего, начнет искать другую программу. Все это противоречит следующим принципам предоставления государственных и муниципальных услуг (ст. 4 Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»): «4) открытость деятельности органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги; 5) доступность обращения за предоставлением государственных и муниципальных услуг и предоставления государственных и муниципальных услуг».

3. Позиционируйте отдельные события из акселерации (набор в программу, выпуск и т. д.) и проводите специальные мероприятия по формированию бренда. Программам акселерации с целью позиционирования и повышения известности рекомендуется регулярно организовывать мероприятия, которые ориентированы на аудиторию потенциальных участников (субъектов МСП) и партнеров и имеют конкретные цели[2], в том числе направленные на позиционирование, например, более открытый формат «демонстрационного дня». Например, рекомендуется открытый и хорошо разрекламированный конкурс заявок на участие в программе.

Внедрение рекомендаций по данному направлению развития может позволить программам акселерации значительно повысить свою известность за счет позиционирования и формирования бренда, что будет создавать условия для привлечения и сохранения в регионе предпринимательских структур. Более четкое позиционирование будет способствовать привлечению в программу более перспективных участников (субъектов МСП) и партнеров.

---

[1] *Экспортный* акселератор / Эксперт Юг. URL: https://export.expertsouth.ru/studyexport (дата обращения: 28.12.2022).

[2] *Meyer H., Stafunski N.* Impact Assessment of University-linked Business Incubators and Accelerators in Russia — National Benchmark 16/17 / 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: 19.05.2023).

М. К. Черняков
Новосибирский государственный технический университет,
Сибирский университет потребительской кооперации, г. Новосибирск
К. Ч. Акберов
Новосибирский государственный университет экономики и управления,
г. Новосибирск
М. С. Агабабаев
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы и перспективы маркетинговой деятельности в условиях цифровизации

Аннотация. Статья посвящена актуальным на современном этапе проблемам и перспективам маркетинговой деятельности в условиях трансформации экономики в цифровую. Применение цифровых маркетинговых инструментов существенно увеличивает эффективность работы и становления фирмы, уменьшает издержки и улучшает информированность.

Ключевые слова: цифровизация; цифровой маркетинг; цифровая экономика; маркетинговые концепции; проблемы; перспективы.

Введение. Новое тысячелетие ознаменовалось бурным ростом внедрения цифровых устройств и технологий во всех без исключения сферах жизни и деятельности человечества, включая и маркетинг, который становится цифровым. Основными факторами, способствующими становлению и развитию цифрового маркетинга, стали прежде всего: дешевая и доступная компьютерная техника, мобильные персональные телефоны, планшеты и гаджеты, низкая стоимость услуг Интернета и бесплатное программное обеспечение в свободном доступе. Используя широкие возможности электронной коммерции, интернет-заказов и мобильных приложений цифровой маркетинг предоставил возможность не только приобретать необходимые товары и услуги, но и предоставлять информацию о их параметрах и свойствах, позволяющих самостоятельно оценивать по критериям, цена-качество. Это означает, что покупатель может выступать в роли профессионального эксперта.

Методика исследования базировалась на использовании пакета интеллектуального анализа данных Orange.

Результаты исследований и обсуждение. Цифровизация представляет собой кардинально другую область в маркетинге, синтезирующую возможности всех существующих средств распространения, иными словами, цифровой маркетинг представляет собой совокупность цифровых инструментов и технологий способствующих ускоренному продвижению товаров и услуг по всем возможных каналам.

Инновационный скачок в становлении и трансформации маркетинга стал возможен, прежде всего, в результате реализации масштабной си-

стемной программы развития экономики нового технологического поколения, так называемой цифровой экономики. Преимущества и недостатки цифрового маркетинга приведены на рис. 1.

Преимущества	• Адаптивность • Высокая скорость • Возможность изменений • Гибкость • Массовость общения • Мобильность • Относительная дешевизна • Проведение опросов, сбор отзывов, исследований, обработка данных
Недостатки	• Возможность затеряться среди других рекламодателей • Отсутствие коммуникации у некоторых слоев населения

Рис. 1. Преимущества и недостатки цифрового маркетинга [1]

Кроме того, следует особо отметить специфические особенности цифрового маркетинга, классификация и группировка которых приведена на рис. 2.

1	• Глобализация, выражающаяся в пространственном удалении участников друг от друга • Взаимодействие посредством использования компьютерных сетей
2	• Диктат потребителя • Свободное ценообразование • Персонификация предложения
3	• Диалоговый режим общения • Снижение затрат на взаимодействие • Ускорение бизнес -процессов за счет минимизации времени трансакции
4	• Прозрачность рыночных трансакций • Круглосуточная работа • Прозрачность рыночных сделок • Равный доступ к информации для всех участников

Рис. 2. Специфические особенности цифрового маркетинга [2; 3]

Несмотря на существенное преобладание достоинств, специфические особенности, имеются и проблемы, связанные с трансформацией маркетинга в цифровой (рис. 3).

Финансово-экономические	• Ограничивают возможности населения по доступу в Сеть и возможности банков и частных предприятий по инвестированию в инфраструктуру Сети и систему телекоммуникаций в целом
Политико-правовые	• Противоречия между законами и подзаконными актами, регулирующими сделки в Рунет (а также необходимость их согласования с законами в области электронной коммерции и интеллектуальной собственности ведущих стран мира); • некомпетентность некоторых политиков в вопросах электронного бизнеса, в результате чего они иногда занимают позицию, которая оказывает негативное влияние на его развитие; • попытки чрезмерного регулирования бизнес-коммуникаций в сети Интернет со стороны государства
Платежные	• Недостаточно широкое распространение кредитных карт в нашей стране; • отсутствие в некоторых российских системах интернет-платежей возможности конвертирования виртуальных денег в реальные; • использование систем передачи данных, которые не обеспечивают достаточно высокого уровня защиты передаваемой информации; • взаимная несовместимость схем расчетов, которые предлагаются некоторыми отечественными платежными системами
Логистические	• Существующие в России способы доставки товаров имеют существенные недостатки для осуществления электронной коммерции: по стоимости, географическому охвату, срокам, надежности и степени удобства для покупателя
Интеллектуальные	• Заключаются в остром дефиците профессионалов в области информационных технологий: менеджеров интернет-проектов и других специалистов в области информации на российском рынке
Культурные	• Недоверие к электронным сделкам со стороны российского бизнеса и населения

Рис. 3. Препятствия развития цифрового маркетинга [1; 2]

Для преодоления выявленных недостатков и препятствий предлагается применить совокупность мер, сгруппированных на рис. 4.

1. Определение сектора информационных технологий как одного из наиболее приоритетных направлений научно-технического развития и соответствующая реструктуризация государственных расходов

2.
- Осуществление комплексного подхода, включающего как разработку новых законов, так и изменение ранее принятых. Предпочтителен метод саморегулирования интернет-экономики, а также проведение консультаций с правительствами государств и международными организациями.
- Международное сообщество в своем большинстве придерживается мнения о том, что электронная коммерция не должна облагаться никакими новыми пошлинами

3. Создание всероссийской платежной системы в сети Интернет на основе Сбербанка или нескольких крупных российских банков, желательно с привлечением известных иностранных поставщиков услуг в области интернет-платежей; развитие интернет-платежей с использованием смарт-карт, которые обеспечивают высокий уровень защиты и не требуют наличия пластиковых карт

4. Создание эффективной общенациональной системы доставки товаров одним из следующих способов:
- создать такую систему «с нуля» (однако это потребует больших инвестиций);
- попытаться объединить в единую систему уже существующие в крупных городах профессиональные курьерские службы и создать новые службы в тех регионах, где их нет;
- наладить работу государственной почтовой службы, оснастив ее соответствующим оборудованием и внедрив систему тотального контроля качества

5. Государственное финансирование подготовки высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий и интернет-маркетинга (в том числе оказание помощи в создании специализированных вузовских программ); привлечение иностранных менеджеров

6. Активизация взаимодействия государства с населением и бизнесом посредством формирования и развития системы «электронного правительства»

Рис. 4. Совокупность мер для развития цифрового маркетинга [2]

Заключение. Преодоление выявленных препятствий на этапе становления отечественного цифрового маркетинга, используя предлагае-

мую совокупность мер для его развития, представляет собой комплекс основополагающих условий повышения уровня конкурентоспособности отечественных предприятий и Российской Федерации в общем.

Библиографический список

1. *Лысенко А. С.* Цифровизация и маркетинг: проблемы и перспективы // Актуальные проблемы развития национальной и региональной экономики: сб. докл. Нац. конф. с междунар. участием (Белгород, 28 апреля 2022 г.). Белгород: НИУ «БелГУ», 2022. Т. 17. С. 521–527.

2. *Осадчая Т. Г.* Особенности маркетинговой деятельности в условиях виртуализации современной экономики // Вестник ТГУ. 2012. № 5. С. 112–118.

3. *Черняков М. К.* Анализ и прогнозирование маркетинговой деятельности на платформе 1С: Предприятие // Вестник Забайкальского государственного университета. 2014. № 9 (112). С. 141–149.

Л. К. Чеснюкова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Эмоциональный интеллект в системе менеджмента

Аннотация. В статье рассматривается понятие эмоционального интеллекта и его роль в управлении человеческими ресурсами. Приводятся примеры компаний, которые используют эмоциональный интеллект в управлении персоналом. Указаны проблемы, связанные с эмоциональным интеллектом в управлении. Установлена связь между уровнем эмоционального интеллекта и успешностью принимаемых решений.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект; базовые эмоции и гормоны; управление эмоциями.

Эмоциональный интеллект был исследован многими учеными, включая Питера Сэловея [3] и Джона Мэйера [5], которые впервые предложили концепцию эмоционального интеллекта в 1990 г. Даниэль Гоулман [1] также внес значительный вклад в изучение эмоционального интеллекта и его применение в менеджменте. Другие ученые, такие как Ричард Бояцис, Энни Макки [2] и Роберт Купер [4], также исследовали эмоциональный интеллект и его роль в менеджменте.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) — это способность человека понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей. В менеджменте ЭИ играет важную роль, так как помогает руководителям эффективно управлять своими эмоциями и эмоциями своих подчиненных, что в свою очередь способствует повышению производительности и эффективности работы.

Ключевые компоненты ЭИ, которые могут быть полезны в менеджменте, показаны на рис. 1.

	Я	Другие
Понимаю	Понимаю себя	Понимаю других
Управляю	Управляю собой	Управляю другими

Рис. 1. Компоненты эмоционального интеллекта

Понимание себя — это способность осознавать свои эмоции, понимать, как они влияют на наше поведение и принимать решения на основе этого понимания. Это также включает умение распознавать свои сильные и слабые стороны, а также умение принимать себя таким, какой мы есть.

Понимание других — это способность чувствовать и понимать эмоции других людей, а также умение читать их невербальные выражения и жесты. Это также включает умение эмпатии и сочувствия, а также умение устанавливать эмоциональную связь с другими людьми.

Управление собой — это способность контролировать свои эмоции и поведение в различных ситуациях. Это включает умение управлять своими эмоциями, чтобы они не мешали нашей работе и отношениям с другими людьми. Это также включает умение управлять своим временем и энергией, чтобы достигать своих целей.

Управление другими — это способность влиять на эмоции и поведение других людей. Это включает умение убеждать, мотивировать и вдохновлять других людей, а также умение решать конфликты и устанавливать эффективные отношения с другими людьми.

Базовые эмоции и гормоны играют важную роль в формировании и развитии эмоционального интеллекта (рис. 2).

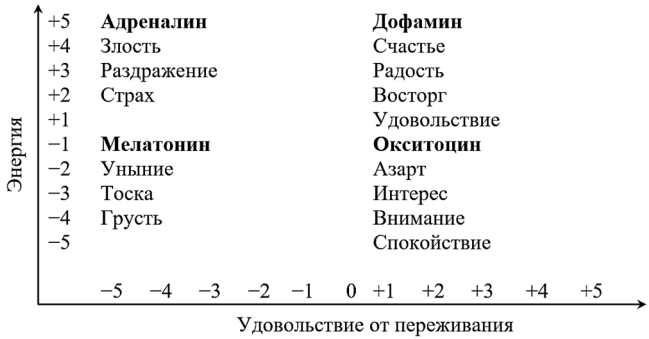


Рис. 2. Базовые эмоции и гормоны

Базовые эмоции, такие как радость, гнев, страх, грусть и удивление, являются универсальными и врожденными у людей. Они помогают нам

адаптироваться к окружающей среде и реагировать на различные ситуации. Умение распознавать и управлять своими базовыми эмоциями является важной частью эмоционального интеллекта. Гормоны также играют важную роль в регуляции эмоций. Например, гормон серотонин отвечает за настроение и чувство счастья, а гормон кортизол — за стрессовые реакции. Нарушения уровня гормонов могут привести к эмоциональным расстройствам, таким как депрессия или тревожность. Таким образом, понимание базовых эмоций и регуляция уровня гормонов являются важными компонентами эмоционального интеллекта. Развитие этих навыков может помочь улучшить управление эмоциями и повысить качество жизни.

В России существует множество компаний, которые используют эмоциональный интеллект в управлении персоналом. Например:

– Сбербанк — внедряет программы по развитию эмоционального интеллекта у своих сотрудников, проводит тренинги и семинары;

– Газпром нефть — использует методики эмоционального интеллекта для повышения эффективности командной работы;

– Роснефть — проводит тренинги по развитию эмоционального интеллекта для руководителей и сотрудников;

– Яндекс — внедряет программы по развитию эмоционального интеллекта у своих сотрудников, проводит тренинги и семинары;

– МТС — использует методики эмоционального интеллекта для повышения эффективности командной работы и управления персоналом.

Это лишь некоторые примеры компаний, которые используют эмоциональный интеллект в управлении персоналом в России.

Один из примеров использования программы по развитию эмоционального интеллекта в России — это компания «Сбербанк». В 2018 г. они запустили проект «Эмоциональный интеллект», который включал в себя обучение сотрудников навыкам эмоционального интеллекта, а также создание системы оценки и развития этих навыков.

По результатам проекта было выявлено, что сотрудники, прошедшие обучение по развитию эмоционального интеллекта, стали более эффективными в работе, у них улучшились отношения с коллегами и клиентами, а также уменьшилось количество конфликтов на рабочем месте.

Кроме того, компания отметила, что благодаря проекту «Эмоциональный интеллект» улучшилась общая атмосфера в коллективе, повысилась мотивация сотрудников и уменьшилось количество увольнений.

Эмоциональный интеллект используется во всех сферах управления как эффективный инструмент для принятия решений. Он требует непрерывного развития и позволяет понимать потребности не только самого себя, но и коллег, клиентов и руководства. Это помогает принимать более осознанные управленческие решения и нести за них ответственность.

Менеджер с высоким уровнем эмоционального интеллекта привлекает к себе внимание и мотивирует своих сотрудников. Иногда использование эмоционального подхода является более надежным, чем логический. Важно управлять своим психологическим состоянием для улучшения здоровья и качества жизни сотрудников и повышения их производительности.

Библиографический список

1. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 560 с.

2. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. 3-изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 301 с.

3. *Карузо Д., Сэловей П.* Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять. СПб.: Питер, 2017. 320 с.

4. *Cooper R. K., Sawaf A.* Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations. New York: Grosset/Putnam, 1997. 327 p.

5. *Mayer J. D., Salovey P.* What is emotional intelligence? // Emotional development and emotional intelligence: educational implications / ed. by P. Salovey, D. Slater. New York: Basic Books, 1997. P. 3–31.

Е. Г. Шеина, Д. А. Обоскалов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

К вопросу об эффективности решений Министерства экономического развития РФ в части реализации государственных мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства

Аннотация. Для поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) Министерством экономического развития РФ разработаны четыре федеральных проекта, учитывающих все стадии предпринимательской активности. Авторами представлена аналитика в разрезе целей и показателей каждого из проектов, приведена актуальная информация о ходе их реализации.

Ключевые слова: принятие решений; национальный проект; предпринимательская инициатива; самозанятые; субъекты МСП; цифровая платформа.

Вопросы нормативно-правового регулирования и развития предпринимательской деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в РФ курирует Министерство экономического развития в рамках реализуемых четырех федеральных проектов, которые учитывают все стадии предпринимательской активности: от самозанятого гражданина до функционирующего бизнеса, заинтересованного в дальнейшем

развитии. Фундаментом для развития экосистемы, в которой бизнес взаимодействует с государством, должна стать Цифровая платформа[1].

Предпосылками для формирования первого федерального проекта «Поддержка самозанятых» послужили положительные результаты эксперимента по применению «Налога на профессиональный доход». В соответствии с паспортом проекта, количество зарегистрированных самозанятых граждан к 2024 г. должно достигнуть 2,1 млн чел., из которых 240 тыс. чел. должны получить меры поддержки за весь период[2].

Достичь обозначенные цели планируется посредством предоставления самозанятым микрозаймов по льготной ставке государственными микрофинансовыми организациями, финансовой поддержки АО «Корпорация „МСП“», информационно-консультационных и образовательных услуг в центрах «Мой бизнес», а также за счет льготного доступа на коммерческие электронные площадки, сдачи в аренду производственных и офисных площадей (включая бизнес-инкубаторы и коворкинги) с частичной или полной компенсацией арендных платежей.

Порядка 75 % от объема финансового обеспечения проекта «Поддержка самозанятых» планируется направить на информационно-консультационные и образовательные услуги самозанятым, а оставшиеся 25 % — на внедрение, эксплуатацию и сопровождение ИТ-инфраструктуры, обеспечивающей налогообложение доходов самозанятых (табл. 1).

Таблица 1

Структура и объем финансового обеспечения по проекту «Поддержка самозанятых»

Объект финансирования	Сумма, млн р.	Удельный вес, %
Предоставление самозанятым информационно-консультационных и образовательных услуг в офлайн- и онлайн-форматах	3 065,6	74,7
Эксплуатация ИТ-инфраструктуры для налогообложения доходов самозанятых граждан	728,1	17,7

[1] *О Министерстве* экономического развития Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 437 (ред. от 22 февраля 2023 г.); *Паспорт* национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/65c7e743dffadf1f3f3a8207e31a0d99/Passport_NP_MSP.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

[2] *Паспорт* федерального проекта «Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/8e451e5404a8b9953cf1949b0a73d7ee/FP_Podderzhka_samozanyatyx.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

Окончание табл. 1

Объект финансирования	Сумма, млн р.	Удельный вес, %
Сопровождение и эксплуатация прикладного ПО для налогообложения доходов самозанятых граждан	185,0	4,5
Внедрение «УСН-онлайн» для аналитического учета доходов субъектов МСП, что исключает обязанность представления налоговой декларации	125,0	3,0
Итого по федеральному проекту	*4 103,7*	*100,0*

Примечание. Сост. по: *Паспорт* федерального проекта «Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/8e451e5404a8b9953cf1949b0a73d7ee/FP_Podderzhka_samozanyatyx.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

В целом можно говорить об успешном ходе реализации данного проекта, так как уже по итогам 2021 г. было зарегистрировано порядка 3,86 млн самозанятых, а по итогам первого квартала 2023 г. их число приближается к 7 млн чел., что выше обозначенной цели более, чем в три раза. Отметим также, что порядка 150 тыс. (62,5 % от планируемого количества) самозанятых граждан по итогам ноября 2022 г. получили государственную поддержку за весь период действия эксперимента.

Второй федеральный проект — «Предакселерация» направлен на создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса для предпринимателей, зарегистрированных и действующих менее одного года[1].

Проект предполагает создание комфортных условий налогообложения ИП, сокращение и упрощение предоставляемой отчетности, либерализацию правовых последствий банкротства субъектов МСП для упрощения их повторного вхождения в бизнес, снижение комиссии за платежи с использованием СБП, предоставление грантов социальным предпринимателям.

Ключевые показатели, на которые ориентирован проект, — это увеличение числа получивших финансовую поддержку от государства предпринимателей до 32,8 тыс. и вновь созданных субъектов МСП до 1 067,5 тыс. ед. к 2024 г.

Около половины средств федерального проекта «Предакселерация» планируется направить на упрощение доступа субъектов МСП к льготному финансированию, включая увеличение объема выданных льготных

[1] *Паспорт* федерального проекта «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/3d66461ed39217d375026b83842e03f5/FP_Predakseleraciya.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

кредитов; порядка трети — на повышение доступности финансирования бизнеса посредством МФО и краудфандинга; оставшаяся часть распределена на создание описанных выше условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса, а также на развитие инструментов фондового рынка как дополнительного источника финансирования (табл. 2).

Таблица 2

Структура и объем финансового обеспечения по проекту «Предакселерация»

Объект финансирования	Сумма, млн р.	Удельный вес, %
Упрощение доступа субъектов МСП к льготному финансированию (включая льготные кредиты)	37 590,8	49,0
Повышение доступности финансирования микро- и малого бизнеса за счет МФО и краудфандинга	24 248,6	31,6
Предакселерация — создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса	14 672,1	19,1
Развитие инструментов фондового рынка для использования субъектами МСП	178,6	0,2
Итого по федеральному проекту	*76 690,1*	*100,0*

Примечание. Сост. по: *Паспорт* федерального проекта «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/3d66461ed39217d375026b83842e03f5/FP_Predakseleraciya.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

Идея третьего федерального проекта — «Акселерация субъектов МСП» заключается в том, чтобы обеспечить рост и развитие, а также выход на зарубежные рынки действующих предпринимателей[1]. Их увеличение предполагается достичь посредством плавного изменения налоговой нагрузки с вводом переходного налогового режима для субъектов МСП, предоставления льготных кредитов МСП по ставке 7 % и оказания иной финансовой поддержки (в том числе при выпуске долговых ценных бумаг), запуска новых краудинвестинговых и факторинговых платформ, предоставления грантов инновационным предпринимателям, оказания комплексных услуг в центрах «Мой бизнес» (табл. 3).

Четвертый федеральный проект — «Цифровая платформа МСП» предполагает создание единой цифровой экосистемы для субъектов МСП, с помощью которой предприниматели могут дистанционно полу-

[1] *Паспорт* федерального проекта «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/99f141bfe7b5d2d6d26ff82ca51057d7/FP_Akseleraciya_sub_ektov_MSP.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

чать необходимые им меры поддержки и актуальную информацию и о них[1].

Таблица 3

Структура и объем финансового обеспечения по проекту «Акселерация субъектов МСП»

Объект финансирования	Сумма, млн р.	Удельный вес, %
Создание системы финансовых и налоговых инструментов поддержки субъектов МСП, инфраструктуры для их комфортной работы и развития, доступа к закупкам крупнейших заказчиков	305 542,6	98,1
Создание инфраструктуры и сервисов поддержки в следующих областях: благоустройство городской среды, научно-технологическая сфера, социальная сфера и экология	4 367,3	1,4
Упрощение дистанционного доступа субъектов МСП к мерам поддержки, услугам и сервисам для развития и сбыта товаров и услуг	1 552,8	0,5
Итого по федеральному проекту	*311 462,7*	*100,0*

Примечание. Сост. по: *Паспорт* федерального проекта «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/99f141bfe7b5d2d6d26ff82ca51057d7/FP_Akseleraciya_sub_ektov_MSP.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

Цифровая платформа должна обладать востребованными сервисами для доступа к закупкам, микрофинансированию, правовой и имущественной поддержке, электронной торговли, факторинга, краудинвестинга; клиентоориентированным интерфейсом с возможностью адресного и проактивного подбора мер государственной поддержки при минимальных действиях пользователя. Кроме того, планируется создание удобного мобильного приложения.

Согласно паспорту проекта, основной объем финансирования (69 %) планируется направить на вовлечение граждан в предпринимательство, включая развитие института наставничества и создание сообществ начинающих предпринимателей; около 26 % средств — на проведение информационной кампании по формированию благоприятного образа и стимулирования общественного интереса к предпринимательской деятельности, а оставшуюся часть — на исследования интереса граждан к предпринимательству и подготовку квалифицированных специали-

[1] *Паспорт* федерального проекта «Создание Цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/9397cccfb2bf941fa3d0dffc99e2aa2e/FP_Cifrovaya_platforma_MSP.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

стов Общий объем финансового обеспечения для реализации обозначенных федеральных проектов составляет порядка 395 млрд р. (табл. 4). Финансирование проектов осуществляется преимущественно за счет средств федерального бюджета.

Таблица 4

Финансовое обеспечение федеральных проектов

Краткое наименование федерального проекта	Сумма, млн р.	Удельный вес, %
«Акселерация субъектов МСП»	311 462,7	78,8
«Предакселерация»	76 690,1	19,4
«Поддержка самозанятых»	4 103,7	1,0
«Цифровая платформа МСП»	3 025,9	0,8
Итого по федеральным проектам	*395 282,4*	*100,0*

Примечание. Сост. по: *Паспорт* национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/65c7e743dffadf1f3f3a8207e31a0d99/Passport_NP_MSP.pdf (дата обращения: 20.04.2023).

По данным ФНС России на 10 марта 2023 г., количество субъектов МСП составляет 6,1 млн ед., из них порядка 5 млн — постоянно действующие, 1,1 млн — открытые. Численность занятых в сфере МСП составляет 29,1 млн чел., что равняется 40 % всех занятых в экономике России, а оборот МСП от общего по РФ — 1 759 млрд р. (35 %)[1].

Таким образом, анализ решений Министерства экономического развития Российской Федерации в части реализации государственных мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в период 2018–2024 гг. свидетельствует об их эффективности, так как часть обозначенных государством целей была достигнута[2]. Будучи заинтересованным в развитии МСП и поддержке индивидуальной предпринимательской инициативы, Минэкономразвития РФ оказывает широкий перечень мер поддержки, создает условия для комфортного старта и развития бизнеса, учитывая потребности предпринимателей на каждой его стадии и упрощая взаимодействие с государством посредством применения современных ИТ-технологий.

[1] *Официальный* сайт Федеральной налоговой службы. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn66/ (дата обращения: 05.05.2023).

[2] *О национальных* целях развития Российской Федерации на период до 2030 г.: Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474.

Н. Н. Шуралева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Корпоративный спорт как эффективное направление формирования корпоративной культуры

Аннотация. Статья посвящена вопросам выявления взаимосвязи между понятиями корпоративной культуры и корпоративного спорта. Автор делает вывод о необходимости использования тактик командообразования, к которым относится широкий перечень спортивных практик, в том числе командных игр.

Ключевые слова: корпоративная культура; корпоративный спорт; управление организацией; ценности; интересы.

Корпоративная культура — понятие объемное и многообещающее. В последнее время все чаще и чаще приходится слышать термин «корпоративная культура» независимо от масштаба компании. Безусловно, носителями корпоративной культуры являются люди, поэтому ее существование обусловлено не только наличием прописанных правил и процедур. От климата в организации и вовлеченности сотрудников в ее деятельность напрямую зависит успех компании. Это обстоятельство и обусловило усиление интереса специалистов к проблемам корпоративной культуры.

Корпоративная культура вышла на первый план вследствие существенных изменений в мировой экономике, когда продажа товаров стала сложнее его производства, а теорию стали опережать инновационные группы управленческих практик. Цели и задачи внутренней среды предприятия включают в себя становление чувства вовлеченности персонала и его согласия с миссией и стратегией организации. Корпоративная культура играет важную роль в достижении этих целей и может служить рычагом для увеличения эффективности управления и конкурентоспособности компании. Среди основных характеристик корпоративной культуры можно отметить следующие наиболее значимые аспекты:

– чувство принадлежности и идентификации. Корпоративная культура может помочь сотрудникам чувствовать себя частью организации и идентифицироваться с ее ценностями, миссией и целями, что усиливает чувство принадлежности, мотивации и вовлеченности в работу;

– ясные ценности и цели. Корпоративная культура определяет основные ценности и цели организации. Ясное определение и принятие этих ценностей и целей помогает сотрудникам понимать, в чем заключается миссия компании и как их работа способствует ее достижению, что, несомненно, может служить мотивирующим фактором и помогать создать общее направление для сотрудников;

– коммуникация и открытость. Корпоративная культура может поощрять открытую и эффективную коммуникацию внутри организации, создающую атмосферу, где сотрудники могут выражать свои идеи, мнения и обеспокоенности, а также эффективно обмениваться информацией. Такая коммуникация способствует улучшению сотрудничества, решению проблем и повышению эффективности работы;

– развитие сотрудников. Корпоративная культура может поддерживать развитие и обучение сотрудников, предусматривая программы профессионального развития, обучение новым навыкам, программы ротации и прочие инициативы, которые помогают сотрудникам раскрыть свой потенциал и расти внутри организации.

Как область изучения, корпоративная культура начала формироваться в 1980−1990-х гг., когда накопился достаточный опыт эмпирических познаний, позволяющих формировать и соединять совокупность личных и профессиональных взаимоотношений внутри сообщества людей, прогнозировать предпринимательские способности таковой системы.

Впервые данный термин появился в научных трудах ученых из США (1977−1996 гг.), которые смогли выделить основной тезис исследования и инструменты управления в рамках отдельных организаций. В исследованиях российских экспертов (1995−2003 гг.) упор был сделан на внедрении базисных принципов описания относительно нашей реальности — конкретно определяющих логику формирования корпоративной культуры. К их числу можно отнести Э. А. Капитонова, И. В. Андрееву, В. А. Спивака (см.: [1; 4]). Дж. Сонненфельд выделил четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия», «крепость» (цит. по: [2]). Г. Хофстеде охарактеризовал организационную культуру, как коллективное программирование мышления, отделяющие одни категории людей от остальных (цит. по: [3]). Не считая такого, он классифицировал корпоративную культуру ценностями, знаками, героями, и ритуалами. И наконец, российский ученый В. В. Томилов спроектировал модель влияния государственной культуры на корпоративную (цит. по: [5]).

В отечественных исследованиях ученые при характеристике внутренней среды организации опирались в основном на понятия «организационное поведение» и «организационная культура». В советское время главными аспектами формирования корпоративной культуры был нравственно-психологический климат, наука и критерии трудового распорядка, единство организационных процессов организации базисных идеологических ценностей. При переходе к рыночным отношениям поменялись и отношения между субъектами-участниками социально-экономического развития.

Ключевыми вопросами, интересовавшими собственников компаний, было получение прибыли в короткий срок и приобретение конкурентных преимуществ, а не создание комфортной внутренней среды организации. Новые условия рынка привели к необходимости изменения управленческой системы организации, изменению в способах и целях развития культуры, в частности, формирования главных ценностей отдельных организаций, нацеленных на удовлетворение потребностей клиентов и упрочнение собственной рыночной позиции.

В связи с укреплением и развитием рыночных отношений, а также применением опыта запада, стало понятно, что корпоративная культура — нормальное явление для российского бизнеса, направленное на повышение эффективности работы. На примере крупных мировых холдингов стало понятно, что корпоративная культура является существенным инструментом для достижения целей и задач организации. Поэтому необходим детальный анализ и использование всех концепций корпоративной культуры.

В современных условиях жесткой конкуренции практически каждая компания для достижения наибольшего финансового успеха подбирает различные способы мотивации своих сотрудников. Корпоративный спорт — мощный инструмент для достижения этой цели. Он позволяет поднять боевой дух работников, настраивает их на дальнейшую эффективную деятельность. Совместный спорт — отличная возможность повысить репутацию организации в глазах работников, и, конечно же, это вклад в здоровье собственного персонала.

Среди основных причин, почему корпоративный спорт может быть полезным для достижения финансового успеха компании, можно отметить следующие:

– улучшение здоровья и физической формы сотрудников. Участие в спортивных мероприятиях помогает сотрудникам поддерживать активный образ жизни, повышать свою физическую форму и укреплять здоровье. Более здоровые и энергичные сотрудники могут быть более продуктивными и справляться с рабочими задачами более эффективно;

– формирование командного духа. Участие в командных спортивных мероприятиях помогает сотрудникам развивать навыки командной работы, сотрудничество и доверие друг к другу, что способствует формированию сильной команды, способной справиться с трудностями и достигнуть общих целей;

– мотивация и удовлетворение. Корпоративный спорт может стимулировать сотрудников через здоровую конкуренцию и достижение целей. Участие в соревнованиях и достижение успехов в спорте может повысить удовлетворение от работы, укрепить привязанность к компании и повысить мотивацию сотрудников;

– улучшение коммуникации и связей. Корпоративный спорт предоставляет возможность сотрудникам общаться и взаимодействовать за пределами рабочей среды, что, в свою очередь, способствует улучшению коммуникации, укреплению связей и созданию более дружественной и солидарной рабочей обстановки;

– продвижение бренда и привлечение талантов. Участие в спортивных мероприятиях и соревнованиях может помочь компании продвигать свой бренд и создавать позитивное впечатление у широкой аудитории, а это может стать фактором, привлекающим талантливых специалистов.

Занятия корпоративным спортом стали необходимой частью современного бизнеса и могут стать локомотивом развития массового спорта в стране, так как он наиболее близок к тем миллионам людей, которые каждый день идут на работу и которых лучше всего организовать внутри своей производственной дисциплины. На сегодняшний день модно, престижно и уважаемо являться человеком, имеющим спортивное хобби. Увеличивается осознание компаниями в необходимости оберегать свои человеческие ресурсы, в настоящий момент это один из важных факторов процветания компании. Таким образом, корпоративный спорт способствует дальнейшему развитию организации и имеет все шансы на культивирование повсеместно.

Библиографический список

1. *Абрамова С. Г., Костенчук И. А.* О понятии «корпоративная культура». М.: Академия, 2012. 184 с.

2. *Котова Н. Г.* Компонентная структура современного корпоративного спорта // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. 2020. № 5. С. 6–8.

3. *Родионов В. А., Родионова М. А.* Роль корпоративного спорта в оздоровлении и повышении уровня физической активности трудящихся // Теория и практика физической культуры. 2020. № 1. С. 90–91.

4. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2013. 375 с.

5. *Шуралева Н. Н.* Подходы к определению понятия «корпоративная культура» // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 8. С. 264–266.

Н. Ю. Ярошевич
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Персистентность как мера устойчивого развития промышленного рынка

Аннотация. В статье, в целях развития методологического аппарата оценки уровня устойчивого развития экономических объектов, предлагается использовать показатель персистентности. Его расчет происходит на основе модели Херста, с использованием рядов динамики различных показателей деятельности предприятий и отраслей. Это позволяет считать данный подход универсальным для объектов микро- и мезоэкономики.

Ключевые слова: персистентность; устойчивое развитие; тренд; развитие; промышленный рынок.

Одной из актуальных задач в рамках теории устойчивого развития является поиск индикаторов, позволяющих его анализировать и мониторить. При этом, особенно важным, становиться не только определение каких-то конкретных, факторных значений, например, снижения выбросов парниковых газов, роста реальных доходов населения и т. п., а поиск интегрального показателя способного определить и подтвердить устойчивость анализируемого показателя в долгосрочной перспективе, идентифицировать рождение тренда.

Таким показателем, может стать персистентность.

Персистентность отражает способность сложной экономической системы (какой безусловно является и промышленный рынок) сохранять устойчивость, продолжать усилия, действия или стремления к достижению целей, несмотря на возникающие трудности, препятствия или отсутствие мгновенных результатов [4]. По-другому, персистентность представляет собой устойчивую и настойчивую мотивацию в деятельности, направленной на достижение желаемых результатов или преодоление препятствий.

С точки зрения теории устойчивого развития, на микроуровне, персистентность может стать мерой отражающей способность бизнеса преодолевать турбулентность внешней среды; отслеживать практику реализации стратегических целей компании в долгосрочной перспективе, тренды и эффекты развития маркетинговых коммуникаций с клиентами. На мезоуровне — отслеживать долгосрочные тренды и устойчивость отраслей и рынков. Использование показателя в целях мониторинга позволяет сделать его активным инструментом управления изменениями.

Например, персистентность используется для оценки параметров экономических систем в работах [3; 8; 15] на уровне отраслевого рынка [2; 11; 12; 13; 14], промышленного предприятия [1; 5; 9; 10]. Так в работе И. В. Некрасовой проводится оценка персистентности финансового рынка, а ее присутствие описывается на «период рыночной памяти» [7, с. 90].

Технологические и экономические особенности промышленных рынков в долгосрочном периоде детерминированы и носят реакционный, спонтанный характер в краткосрочном периоде. В рамках анализа промышленного рынка данная оценка позволяет определить уровень *устойчивости* и долгосрочности связей и тенденций развития, подтвердить устойчивость сложившейся структуры и ее динамики.

Для оценки перисистентности используется показатель Херста [10]. Разный размер значения данного показателя позволяет констатировать присутствие персистентности (трендовости) исследуемого объекта или ее отсутствии (стохастичности). В рамках данного исследования целесообразно использовать следующую формулу Херста [6][1]:

$$H_T = \frac{\log\left(\frac{R}{S_T}\right)}{\log\left(\pi\frac{N}{2}\right)}(-0,0011\times\ln(n)+1,10136),$$

где R — размах накопленного отклонения значений временного ряда; S_T — среднеквадратичное отклонение в ряду динамики показателя; N — количество наблюдений.

Значение показателя персистентности находится в интервале от 0 до 1. Интервалы значений позволяют полно описать характер устойчивости развития анализируемого объекта.

Значение показателя в интервале от $0 < H < 0,5$ характеризуется отсутствуем персистентности в характеристике объекта, где временной ряд называется «возврат к среднему» (описывает волновое состояние, где за ростом, следует ожидать спад тренда). Самое минимальное значение, приближенное к 0 характеризует устойчивость волнового характера исследуемого тренда. В литературе такое значение показателя Херста называют «розовым шумом».

Значение показателя $H = 0,5$ встречает редко и отражает стохастический характер экономической системы. Такое состояние называется «белым шумом».

Значения показателя в интервале от $0,5 < H < 1$ показывает присутствие персистентности (устойчивости, трендовости) исследуемого объекта. Еще такое состояние объекта называется «черным шумом». Чем ближе значение показателя Херста к 1, тем более устойчивым является тренд, тем более устойчивым ростом обладает система.

Использование персистентности на промышленном рынке возможно в двух контекстах: оценке устойчивости развития, а совпадением

[1] Данная формула позволяет оперировать небольшим количеством наблюдений.

трендов в рамках смежных отраслей позволяет идентифицировать наличие устойчивых взаимодействий.

Так, для оценки устойчивости развития промышленного рынка могут быть использованы такие базовые значения временных рядов как выручка, прибыль, оборачиваемость и т. п.

Для оценки устойчивости взаимодействий расчет персистентности дополняется сравнительным анализом полученных значений. Если все анализируемые отрасли являются одинаково персистентными (разница показателей не значительна), то мы можем делать вывод о существовании устойчивых взаимодействий между анализируемыми отраслями.

Таким образом, показатель персистентности может стать универсальным подходом к оценке устойчивости применительно к разным объектам анализа и целям исследования.

Библиографический список

1. *Белоусова Н. В.* R/S анализ показателей работы промышленного предприятия // Научный диалог: Экономика и менеджмент. 2017. С. 8–11.

2. *Григорьев А. В.* Эффективность финансовых рынков и явление персистентности // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2006. № 5. С. 22–27.

3. *Гурьянова Т. В.* Определение интервалов квазистационарности экономических систем // Искусственный интеллект. 2010. № 1. С. 129–134.

4. *Данилова И. В., Богданова О. А., Резепин А. В.* Внешние институциональные шоки и устойчивость развития регионов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1. С. 336–341.

5. *Звягин Л. С.* Инструментальные средства технического анализа социальных и экономических систем // Мягкие измерения и вычисления. 2020. Т. 27, № 2. С. 50–60.

6. *Найман Э.* Как покупать дешево и продавать дорого. Пособие для разумного инвестора. М.: Альпина Паблишер, 2011. 860 с.

7. *Некрасова И. В.* Показатель Херста как мера фрактальной структуры и долгосрочной памяти финансовых рынков // МНИЖ. 2015. № 7-3 (38). С. 87–91.

8. *Batabyal A. A.* The persistence of ecological-economic systems: Alternate measures and their properties // The Annals of Regional Science. 2003. Vol. 37, no. 2. P. 323–336.

9. *Cefis E.* Is there persistence in innovative activities? // International Journal of Industrial Organization. 2003. Vol. 21, no. 4. P. 489–515.

10. *Hurst H. E.* Long-term storage of reservoirs: an experimental study // Transactions of the American Society of Civil Engineers. 1951. Vol. 116. P. 770–799.

11. *Kambhampati U. S.* The persistence of profit differentials in Indian industry // Applied Economics. 1995. Vol. 27, no. 4. P. 353–361.

12. *Kuprina N.* Persistent transformation of the subjects of the national economy as a tool to ensure their competitiveness // Gospodarka Materialowa i Logistyka. 2019. T. LXXI, no 5. P. 388–404.

13. *Levin A. T., Piger J.* Is inflation persistence intrinsic in industrial economies? // SSRN Electronic Journal. Working Paper Series. Working Paper 2002-023E. 2003. 44 p. DOI: 10.2139/ssrn.384584.

14. *Salcedo-Sanz S., Casillas-Pérez D., Del Ser J., Casanova-Mateo C., Cuadra L., Piles M., Camps-Valls G.* Persistence in complex systems // Physics Reports. 2022. Vol. 957. P. 1–73.

15. *Waring G. F.* Industry differences in the persistence of firm-specific returns // The American Economic Review. 1996. Vol. 86, no. 5. P. 1253–1265.

Г. А. Яшева, Ю. Г. Вайлунова, Ю. Н. Николаева

Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь

Модель оценки кластеризации экономики и ее практическое применение

Аннотация. В статье представлена многоуровневая модель оценки кластеризации и ее апробация на примере экономики России и Беларуси. Выявлены проблемы в кластерной политике Беларуси и России. Обоснованы направления совершенствования кластеризации в Республике Беларусь на основе цифровизации коммуникаций между субъектами кластера и цифровизации бизнес-процессов в кластере.

Ключевые слова: кластер; кластерная политика; кластеризация; модель; цифровизация; эффективность; результативность.

Особенностью современного развития мирового хозяйства стало усиление экономической неопределенности, меняющей представления научного сообщества о цикличности и других закономерностях развития глобальной экономической системы. Непредсказуемость изменений экономической конъюнктуры предъявляет особые требования к быстроте и адекватности реакции хозяйственных субъектов на вызовы и угрозы глобализации. В этих условиях возникает необходимость поиска новых способов и источников экономического роста, формирования гибких бизнес-структур, позволяющих оперативно реагировать на происходящее. Как показывает мировая практика[1], использование кла-

[1] *Государственная* программа «Малое и среднее предпринимательство Беларуси на 2021–2025 гг.». URL: https://mosk.minsk.gov.by/predostavlenie-gosudarstvennoj-finansovoj-podderzhki-subektam-malogo-predprinimatelstva (дата обращения: 23.09.2022); *Государственная* программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. URL: http://www.economy.gov.by/ru/gos-progr-2021-25-ru (дата обращения: 19.09.2022); *Программа* социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292 (дата обращения: 15.10.2021); *Министерство* экономики Республики Беларусь. URL: https://economy.gov.by/ru (дата обращения: 15.10.2021).

стерного подхода в экономиках развитых стран в значительной мере способствует повышению их устойчивости и конкурентоспособности.

Для совершенствования кластерной политики и в целях эффективного использования государственных средств на поддержку кластеров, целесообразно оценивать эффективность кластеризации. Актуальность этой задачи состоит в том, что в настоящее время не выявлено методических подходов для комплексной оценки кластеризации экономики. Разработка методики оценка эффективности кластеризации позволяет выявить проблемные места в кластерной политике страны и принять своевременные управленческие решения. Анализ процесса кластеризации в экономике региона и влияния кластеризации на конкурентоспособность страны является важным для выработки и корректировки кластерной политики.

Поскольку в современной экономике кластеры выступают как сетевые структуры, локализованные в регионе и стране, охватывающие разные отрасли, включающие в состав несколько организаций из сфер производства, науки, образования и поддерживающих отраслей, то предлагается многоуровневый подход к исследованию кластеров.

Многоуровневая модель оценки кластеризации экономики страны (региона) представлена на рис. 1.

Рис. 1. Многоуровневая модель оценки кластеризации экономики

На макро- и региональном уровне предлагается оценивать влияние кластеров на инновационное развитие страны/региона, а также на экономический рост. В целях исследования результативности кластерной политики предлагается использовать следующие показатели эффекта:

1) доля инновационно-активных предприятий в стране/регионе;

2) валовый региональный продукт на 1 ед. экономически активного населения (ЭАН).

Для проведения исследования влияния кластеризации на инновационное развитие регионов России и Беларуси была сформирована статистическая база на основе официальной статистики, размещенной на

сайте Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации[1] и на сайте Национального статистического комитета Республики Беларусь[2].

В качестве результата инновационной активности региона оценивается показатель «Уровень инновационной активности организаций в регионе, %». Данный показатель обычно определяется как отношение количества инновационно-активных предприятий к общему числу обследуемых за определенный период времени предприятий в отрасли, кластерном образовании, в регионе/стране.

В качестве факторов-аргументов выбирается результат кластеризации — количество кластеров в регионе и количество субъектов (предприятий) в кластере. Метод исследования — корреляционно-регрессионный анализ, множественная корреляция.

С целью установления связи между указанными показателями был рассчитан коэффициент корреляции. В результате расчетов был получен результат, отраженный в табл. 1, 2.

Таблица 1

Корреляционная матрица зависимости уровня инновационной активности организаций в регионе от количества кластеров

	Y	*X*1	*X*2
Y	1		
*X*1	0,778054544	1	
*X*2	0,417200079	0,513852268	1

Таблица 2

Результаты корреляционно-регрессионного анализа

Показатель	*Y*-пересечение	Переменная *X*1
Коэффициенты	0,4265648	0,1502399
Стандартная ошибка	0,7120024	0,0538041
t-статистика	0,5991058	2,7923504
P-значение	0,552753	0,008233
Нижние 95 %	−1,01609	0,041222
Верхние 95 %	1,869219	0,259257
Нижние 95,0 %	−1,01609	0,041222
Верхние 95,0 %	1,869219	0,259257

[1] *Федеральная* служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.10.2022).

[2] *Национальный* статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by (дата обращения: 15.10.2022).

График зависимости представлен на рис. 2.

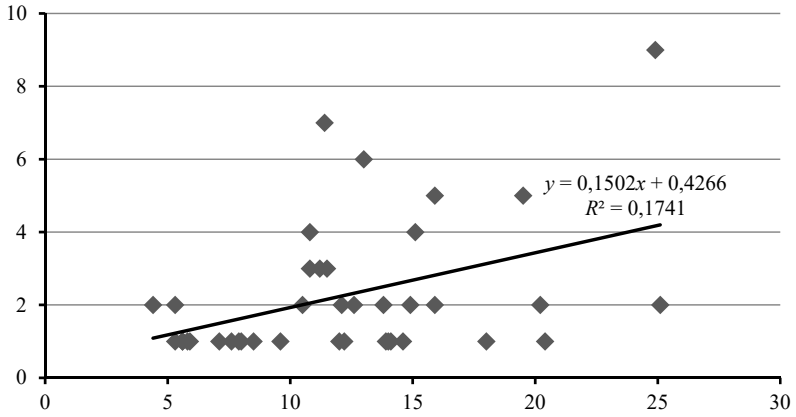


Рис. 2. Регрессионная зависимость
уровня инновационной активности организаций в регионе
от количества кластеров в регионе

Проведя корреляционно-регрессионный анализ связи между количеством кластеров в регионе и инновационной активностью предприятий, получили следующие результаты:

1) коэффициент детерминации R^2 равен 0,3612, что говорит о положительной связи между переменными, но модель оценки слабо соответствует реальной переменной;

2) коэффициент корреляции 0,42, что говорит о слабой зависимости доли инновационно-активных предприятий в регионе от количества кластеров;

3) наблюдается более сильная связь с коэффициентом корреляции равным 0,51 между количеством предприятий в кластере и уровнем инновационной активности организаций. Это подтверждает гипотезу о том, что инновационные предприятия активнее развиваются в кластерах, а также кластеры являются платформой для реализации потенциальных инновационных возможностей предприятий на рынке.

В качестве эффекта кластеризации на уровне региона был обоснован показатель «Валовой региональный продукт на единицу экономически активного населения».

Для анализа влияния кластеров на региональное развитие сформирована статистическая база данных на основе официальной статистики, размещенной на сайте Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и на сайте Национального статистиче-

ского комитета Республики Беларусь[1]. Для приведения статистической информации о ВРП в Российской Федерации и Республики Беларусь к сопоставимому виду был рассчитан ВРП в долларах США, по официальному курсу применяемому в стране расчета.

В качестве факторов-аргументов выбирается результат кластеризации — ВРП на единицу экономически активного населения. Признак-фактором выступает — количество кластеров в регионе. Метод исследования — корреляционно-регрессионный анализ, парная корреляция.

Анализ проводился в MS Excel. Корреляционная матрица представлена в табл. 3.

Таблица 3

Корреляционная матрица зависимости уровня ВРП на единицу ЭАН от количества кластеров в регионе

	Y	*X*1
Y	1	
*X*1	0,082385736	1

Получены следующие результаты: коэффициент корреляции 0,08, что свидетельствует о низкой зависимости между наличием кластера в регионе и объемом ВРП в расчете на 1 ед. экономически активного населения. Наглядная интерпретация результатов исследования зависимости ВРП и количества кластеров в регионе представлена на рис. 3.

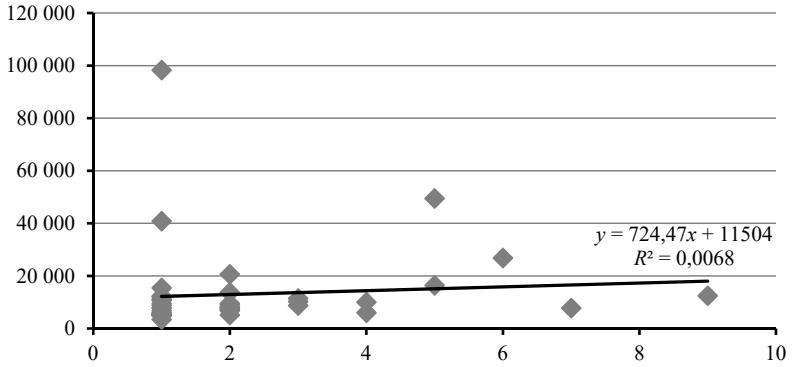


Рис. 3. Распределение объемов ВРП в зависимости от количества кластеров

[1] *Федеральная* служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.10.2022); *Национальный* статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.bel-stat.gov.by (дата обращения: 15.10.2022).

Изучив структуру распределения результатов исследования, можно сделать вывод, что наличие большего количества кластеров в регионе не влияет на ВРП регионов России и Беларуси. Средний ВРП на 1 ед. ЭАН по базе исследования находится на уровне 13 091 долл. США.

Таким образом, гипотеза о том, что наличие кластера оказывает существенное воздействие на показатели регионального развития, не подтвердилась. Полученные результаты обозначили наличие ряда проблем в процессе реализации кластерной политики России и Беларуси, что может быть объяснено следующими объективными причинами.

Во-первых, непродолжительностью функционирования кластеров на территории регионов России и Беларуси.

Во-вторых, кластерная политика Российской Федерации и Республики Беларусь, в отличие от зарубежного опыта, в большинстве случаев формируется по схеме «сверху вниз». При этом вектор развития задают органы государственной власти, определяющие приоритетные направления формирования кластерных сетей. В свою очередь, зарубежный опыт реализации кластерной политики показывает, что именно подход «снизу-вверх», при условии его правильной реализации, обеспечивает основу для динамичного развития региональной экономики. Данный подход более целенаправлен и опирается на сильные стороны региона («умная специализация»). Он сосредоточен на развитии кластеров в перспективных отраслях экономики и привлечении финансирования в регион. Благодаря такому подходу стратегии экономического развития разных регионов соответствуют условиям их функционирования.

В-третьих, особое влияние на реализацию кластерной политики в России оказывают размеры ее территории. Данное обстоятельство обуславливает значительные межрегиональные различия. В результате возникает проблема инновационных разрывов, усугубляемая тем, что на данный момент большинство инновационных кластеров локализовано на территориях высокоразвитых регионов. Таким образом, несмотря на то, что формирование кластерных сетей является приоритетным направлением модернизационной экономической политики страны, поддержку государства получают наиболее развитые регионы, обладающие высоким производственным и научно-техническим потенциалом.

Направлениями совершенствования кластеризации в Республике Беларусь является цифровизация коммуникаций между субъектами кластера и цифровизация бизнес-процессов в кластере. В качестве одного из инструментов выступают цифровые платформы.

Цифровизация бизнес-процессов в кластерах может происходить посредством инструментов цифрового маркетинга, включая контент-маркетинг, поисковую оптимизацию (SEO), контекстную рекламу, социальные сети и др. [1].

Еще одним важным аспектом цифровых технологий для кластера является создание собственного веб-сайта. Это позволяет представить продукты или услуги кластера на рынке, обеспечить доступность для потенциальных клиентов, получить обратную связь и многое другое. Кроме того, веб-сайт может быть использован для реализации продукта или услуги в Интернете.

Цифровые технологии могут помочь привлечь инвестиций в кластер. Для этого может использоваться такой инструмент, как краудфандинг (массовое финансирование), который позволяет собирать средства для проекта через интернет-платформы [2].

Также цифровые технологии используются для оптимизации логистических процессов и управления складом. Существуют системы, которые помогают автоматизировать учет товара, управлять складом и осуществлять доставку товара, что способствует увеличению эффективности и сокращению времени от момента заказа до получения товара покупателем [1].

Виртуальная и дополненная реальность, как элементы Индустрии 4.0, могут быть использованы для создания инновационных продуктов. Например, это может быть разработка игр или приложений для различных отраслей, таких как образование, медицина и туризм.

В заключение отметим, что цифровые технологии являются неотъемлемой частью бизнеса в Республике Беларусь, и для кластеров они играют ключевую роль в достижении поставленных целей. Цифровые технологии обеспечивают повышение эффективности, снижение издержек, повышение качества и конкурентоспособности продукта, а также облегчают привлечение инвестиций и управление бизнесом в целом.

Библиографический список

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

2. *Яшева Г. А., Николаева Ю. Н., Кондратьева В. Д.* Кластерная политика в странах Европейского союза и Республике Беларусь: компаративный анализ // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2022. № 2 (43). С. 203−217.

Содержание

Акуе Мессомо Диана Рейн, Калабина Е. Г. Востребованность цифровых навыков субъектов предпринимательства в условиях цифровизации экономики 3
Акьюлов Р. И., Васянина И. К., Долматова Д. А. Проблемы управления развитием компетенций персонала в условиях распространения технологий искусственного интеллекта 7
Албычева М. Д. К вопросу об инструментах государственной поддержки и развития моногородов на территории Российской Федерации 12
Анисимов А. В. Цифровой профиль потребителя как объект управления в эпоху глобальной трансформации экономики 16
Базуева Е. В., Старожук А. А. Концептуальные особенности стратегического управления деятельностью фирм в условиях неопределенности 21
Беляк О. Ю. «Пересборка» инновационных предприятий с применением кросс-функциональных команд 25
Вашляева И. В. Механизмы государственно-частного партнерства в создании объектов массового спорта 28
Видревич М. Б., Фролкова Н. В. Внедрение программно-целевого подхода в сфере жилищно-коммунального хозяйства при проведении капитального ремонта многоквартирных домов 33
Воловик Т. В. Инвестиции в развитие спорта 36
Гарчук И. М. Использование современных технологий менеджмента в системе управления устойчивым развитием предприятия 39
Глухих П. Л. Цифровые угрозы и возможности интернет-платформ как институциональные основы предпринимательства 44
Давыдова Е. В. Подходы к оценке эффективности функционирования спортивной организации 47
Дурандина О. А. Стратегический подход к управлению жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования 50
Елисеева А. А., Дворядкина Е. Б. Государственные программы субъекта Российской Федерации — инструмент регулирования регионального рынка персональных услуг 54
Заборова Е. Н. Позиция предпринимателей в увеличении рынка микроквартир 60
Зазерская В. В. Опыт формирования и развития цифровой экономики в государствах ЕАЭС 63
Иваненко А. Р. Трансформация бизнес-модели ритейла в условиях цифровизации экономики 67
Изакова Н. Б. Трансформация маркетинговых коммуникаций электросетевой компании 72
Илюхин А. А. Управление миграционными процессами 75
Илюхина С. В. CRM-система как инструмент стратегии управления бизнесом 79

Капустина Л. М., Миколенко А. С. Применение модели «Мултон» в бренд-менеджменте организации 82
Карх Д. А., Аббазова В. Н. Меры поддержки местных товаропроизводителей в сфере торговой деятельности 86
Карх Д. А., Калимуллин С. Х. Актуальные проблемы развития менеджмента и предпринимательства в сфере торговли 89
Комарова О. В. Предпринимательство как система ценностей в условиях трансформации парадигмы экономического развития общества 93
Комбаров М. А. Территории опережающего социально-экономического развития как способ поддержки предпринимательства 97
Коровина Е. И. Актуальные вопросы государственной поддержки для устойчивого развития предприятий в условиях санкций 102
Кочергина Т. В. О практике применения методов оценки интеллектуального капитала организации 105
Кочерьян М. А. Подходы к измерению эффективности спортивной организации 108
Кочиева Ж. Г., Туаев А. А. Особенности правового регулирования предпринимательской деятельности в Республике Южная Осетия 111
Краковецкая И. В., Редчикова Н. А. Учет интересов стейкхолдеров в целях реализации ESG-повестки 113
Крохалев В. А. Аспекты системы комплексного маркетинга в условиях современного ресторанного рынка 116
Кудрявцев И. С. Оценка туристических районов Российской Федерации 121
Кулькова И. А. Формирование образа идеального клиента в процессе разработки идеи стартапа 124
Ляшенко Е. А. Практика применения цифровых технологий в государственном управлении 127
Мельников А. С., Калабина Е. Г. Управленческие решения в условиях цифровизации бизнеса 131
Мельчекова О. Г. Управление предприятием в условиях инновационно-технологического развития: особенности и проблемы реализации 136
Мещерякова В. В. Эффективность применения технологий менеджмента в государственной образовательной организации 140
Нестерова З. В. Выход компании на международный рынок как одно из направлений повышения ее конкурентоспособности 143
Новиков С. В. Принципы конструирования адаптивного механизма управления сферой высшего образования 146
Носырева А. Н. Механизм учета интересов стейкхолдеров в управлении образовательными организациями высшего образования 149
Овчинникова И. Г. Адаптивное управление в кризисных условиях в гостиничном предприятии 155
Огородникова Е. С. Модели гибридной координации сферы социальных услуг 158
Орехова С. В., Сафаров М. А. Стейкхолдерские модели оценки эффективности медицинской организации: существующие практики 161

Панчайкин А. А., Лесик А. Н. Сервитизация производственных предприятий 165
Плахин А. Е., Селезнева М. В. Концептуальная модель институционального стимулирования сетевой бизнес-интеграции 170
Пономарев А. А. Особенности процесса управления государственными закупками 174
Пьянкова С. Г. Совершенствование менеджмента в монопрофильных городах 179
Раджаб Мохамед. Целевые сегменты мирового рынка стали 181
Раменская Л. А. Концепция устойчивого развития в управлении проектами 185
Рахмеева И. И., Оносов А. Г. Социальные мотивы предпринимательства: актуальные исследовательские задачи 189
Рыскин П. П. Корпоративный вклад в развитие массового спорта 192
Савин Я. Г. Проблемы формирования менеджмента отношений в обеспечении устойчивого развития малого и среднего бизнеса 195
Савченко Я. В., Байматов А. Р. Проектный менеджмент как инструмент повышения эффективности реализации стратегических решений в высокотехнологичных компаниях 200
Саламатина Ю. В. Развитие эмоционального интеллекта специалистов менеджмента в государственном и муниципальном секторе 203
Спичкин М. Ю. Предпринимательство в малых городах Свердловской области в условиях трансформации экономики 206
Стариков Е. Н. Адаптивный подход и модельные адаптивные механизмы промышленной политики 211
Сутулова Ю. О. Формирование системы управления интеллектуальным капиталом 215
Сысоева Т. Л. Продвижение бренда на основе инструментов цифровизации 220
Тихончук Р. Г. Трансформация управления региональными системами в контексте резильентности 223
Ткаченко И. Н. Изменение управленческих горизонтов советов директоров в условиях современных вызовов 228
Тухтарова Е. Х. Институт семьи и человеческий капитал как основа развития семейного предпринимательства 232
Усова Н. В., Логинов М. П. Проблемы информационной безопасности современного общества 236
Фагина С. С. Молодежный туризм как вектор развития туристической отрасли 241
Федотова А. А. Разработка мобильного приложения-агрегатора для продвижения розничных книжных магазинов 244
Хохолуш М. С. Стратегическая группировка отрасли 249
Хуссейн-Лабиб алии. Учет неопределенности и риска в системах планирования ресурсов 252
Чернавских Е. Н. Общественный сектор услуг акселерации предпринимательства: направления повышения известности 255

Черняков М. К., Акберов К. Ч., Агабабаев М. С. Проблемы и перспективы маркетинговой деятельности в условиях цифровизации 259
Чеснюкова Л. К. Эмоциональный интеллект в системе менеджмента 263
Шеина Е. Г., Обоскалов Д. А. К вопросу об эффективности решений Министерства экономического развития РФ в части реализации государственных мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства 266
Шуралева Н. Н. Корпоративный спорт как эффективное направление формирования корпоративной культуры 272
Ярошевич Н. Ю. Персистентность как мера устойчивого развития промышленного рынка 276
Яшева Г. А., Вайлунова Ю. Г., Николаева Ю. Н. Модель оценки кластеризации экономики и ее практическое применение 279

Научное издание

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

М а т е р и а л ы
VI Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 26 мая 2023 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 61. Подписано в печать 09.10.2023.
Формат 60 × 84 $^{1}/_{16}$. Бумага офсетная. Печать плоская.
Уч.-изд. л. 17,5. Усл. печ. л. 17,0. Печ. л. 18,3. Тираж 34 экз. Заказ 562.
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