

MESDP–2020

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы III Международной
научно-практической конференции

(Екатеринбург, 28 мая 2020 г.)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Витебский государственный технологический университет (Витебск, Республика Беларусь)
Уральское отделение Вольного экономического общества России
Уральская торгово-промышленная палата
Министерство инвестиций и развития Свердловской области
Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей
Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

М а т е р и а л ы
III Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 28 мая 2020 г.)

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2020

УДК 338
ББК 65.050.2я4
М77

Ответственный за выпуск

доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе
Уральского государственного экономического университета
Е. Б. Дворяджина

Редакционная коллегия:

кандидат экономических наук, доцент *А. Ю. Коковихин* (председатель)
доктор экономических наук, доцент *А. Е. Плахин*
доктор экономических наук, профессор *Н. Ю. Власова*

Ответственные секретари секций:

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

М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития
[Текст] = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development
Paradigm (MESDP–2020) : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатерин-
бург, 28 мая 2020 г.) / отв. за вып. Е. Б. Дворяджина. – Екатеринбург : Изд-во
Урал. гос. экон. ун-та, 2020. – 277 с.

В сборнике научных трудов III Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» представлены материалы, обобщающие взгляды действующих предпринимателей, представителей органов государственной власти, ученых на решение актуальных проблем управления и развития предпринимательства с учетом тенденций устойчивого развития и экономического кризиса, обусловленного влиянием пандемии коронавируса COVID-19. Проблематикой материалов конференции стали закономерности и тенденции современного менеджмента и предпринимательства, стратегии обеспечения финансовой устойчивости бизнеса, развитие информационно-аналитических технологий в цифровой экономике, отражение в процессах принятия управленческих решений социально-психологических аспектов, формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности и ряд других.

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

УДК 338
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2020
© Уральский государственный
экономический университет, 2020

С. М. М. Аль-Огили, Т. В. Кочергина

Концептуальная модель трансформации основных бизнес-процессов в рамках стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия

Аннотация. В статье обосновывается последовательная трансформация основных бизнес-процессов компании как содержательный результат применения процессного подхода в стратегическом управлении конкурентоспособностью предприятия. Несмотря на очевидную взаимосвязь, которая должна выстраиваться между стратегией компании и оперативным уровнем управления, на практике сохраняются сложности в реализации управленческих задач.

Ключевые слова: стратегическое управление; бизнес-процесс; конкурентоспособность; всеобщее управление качеством.

Как правило в научных работах описываются случаи модификации системы бизнес-процессов или реинжиниринга только в случаях кризисного положения, когда у компаний возникают сложности в условиях растущей конкуренции и снижения эффективности деятельности.

Между тем разработка концепции, предусматривающей модификацию бизнес-процессов для развития параметров конкурентоспособности и успешной реализации конкурентной стратегии, более эффективна, поскольку кризисное положение характеризуется низкой доходностью или убыточностью деятельности и, тем самым, ограничивает доступ к разнообразной ресурсной и технологической базе организационных изменений.

На рисунке представлена предлагаемая развернутая концептуальная модель трансформации бизнес-процессов компании в рамках решения задач стратегического управления конкурентоспособностью.

С помощью предлагаемой схемы модификации бизнес-процессов можно достичь различных стратегических целей и соответствующего изменения параметров конкурентоспособности. Модификация отдельных бизнес-процессов позволит улучшить качество продукции и услуг, снизить расходы и обеспечить рост операционного дохода, сократить время доставки и т. д. [2].

Достаточно часто для описания системы бизнес-процессов компании используют опрос технических специалистов компании, поскольку именно они являются экспертами в операционной деятельности.

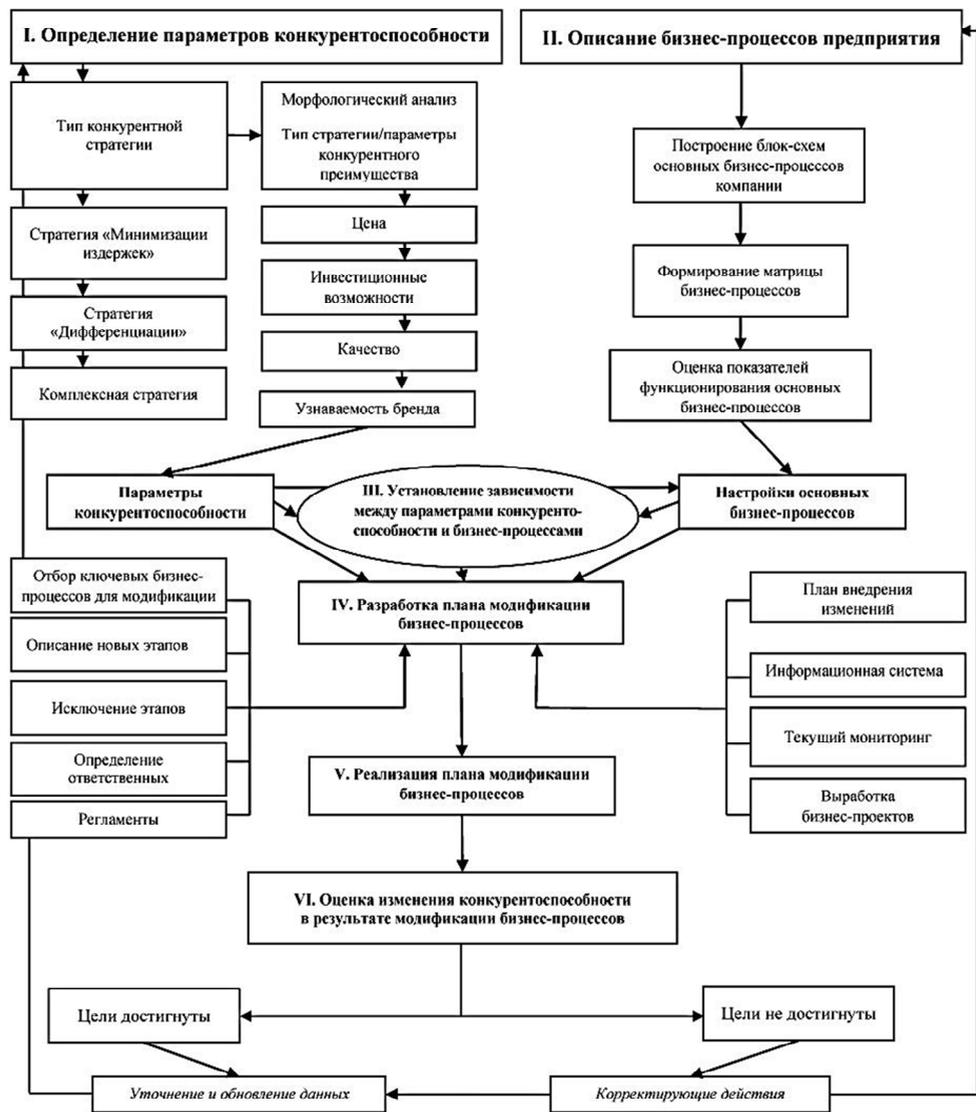
Далее определяют оптимальность каждого этапа или подпроцесса в случае их не оптимальности предлагают соответствующие мероприятия.

После этапа формализации бизнес-процессов необходимо составить общую карту бизнес-процессов компании, отражающую их взаимовлияние.

Далее на основе сформированной карты бизнес-процессов проводятся аналитические процедуры, выявляются группы бизнес-процессов с низкой операционной эффективностью. Для анализа используют данные опросов потребителей, внутрикорпоративного мониторинга, службы безопасности, материалы внешнего аудита.

Формируются комплексы оптимизационных мероприятий, позволяющих решить вопросы операционной эффективности, например, широко используются методы TQM. «TQM – это концепция, основанная на постоянном улучшении производительности процессов в организации и качестве продуктов и услуг, являющихся результа-

том этих процессов. Успешные практики TQM, среди прочего, включают: приверженность высшего руководства, ориентацию на клиента, отношения с поставщиками, сравнительный анализ, обучение, ориентированное на качество, ориентацию сотрудников, нулевые дефекты, улучшение процессов и измерение качества» [5, с. 74].



Концептуальная модель трансформации бизнес-процессов в рамках стратегического управления конкурентоспособностью

Требования к качеству могут принимать различные формы, поскольку они связаны с производительностью, надежностью, рентабельностью, стоимостью достижения экономических аспектов, а также эксплуатационными расходами или охраной окружающей среды [3; 4].

Для целей модификации бизнес-процессов возможно применение следующих методов.

1. Статистические методы:
 - 1) диаграмма Парето;
 - 2) диаграмма Исикавы;
 - 3) стратификация или расслаивание;
 - 4) контрольные листки;
 - 5) графики или диаграммы разброса;
 - 6) контрольные карты Шухарта.
2. Инструментальный.
3. Социологический (анкетирование, опрос) [1].

Те процессы, которые не могут быть измерены с помощью указанных методов мониторинга, следует подтверждать их достижение запланированных результатов с помощью контроля таких факторов риска, как персонал, обучение, управляющие процедуры [2].

Таким образом, использование обширной методологии управления процессами в рамках TQM позволяет решить широкий комплекс проблем повышения конкурентоспособности предприятия в рамках предложенной нами концептуальной модели стратегического управления конкурентоспособностью.

Библиографический список

1. Кузьмин А. М. Метод «Диаграмма Исикавы» / Центр креативных технологий. URL: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019/>.
2. Мищенко С. В., Соседов Г. А., Савин К. Н., Аль-Бусауди С. С. С., Пономарев С. В. Рекомендации по выполнению процесса постоянного улучшения в системе менеджмента качества организации // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5666/>.
3. Dobrin C. O., Gîrneală A. Complaining Behaviour and Consumer Safety: Research on Romania Online Shopping // Economic Studies. 2015. Vol. 24, issue 1. P. 161–175.
4. Dobrin C. O., Gîrneală A., Mascu M., Croitoru O. Quality: A determinant factor of competitiveness – the evolution of ISO certificates for management systems // Proceedings of the 9th International Management Conference «Management and Innovation for Competitive Advantage» (Bucharest, 5–6 November 2015). Bucharest, 2015. P. 1062–1073.
5. Ngambi M. T., Ayankeng G. N. The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance // American Journal of Management. 2015. Vol. 15(4). P. 69–85.

Сведения об авторах

Саад Муса Махмед Аль-Огили (Россия, Екатеринбург) – соискатель, Уральский государственный экономический университет; преподаватель, факультет менеджмента и экономики, Васитский университет, Республика Ирак (saad_mu-sah@yahoo.com).

Кочергина Татьяна Викторовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (kochergina_tv@usue.ru).

* * *

Saad Musa Mahmeed Al-Ogaili (Russia, Yekaterinburg) – postgraduate student, Ural State University of Economics; Lecturer, Faculty of Management and Economics of the University Wasit, Republic of Iraq (saad_musah@yahoo.com).

Tatyana V. Kochergina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (kochergina_tv@usue.ru).

A conceptual model of the transformation of key business processes within strategic management competitiveness

Abstract. In the article the consistent transformation of the main business processes of the company as a meaningful result of the process approach in the strategic management of enterprise competitiveness is substantiated. Despite the obvious relationship that should be built between the company's strategy and the operational level of management, in practice, difficulties remain in implementing such management tasks.

Keywords: strategic management; business process; competitiveness; universal quality management.



УДК 338

А. Л. Анисимов

Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия: комплексный подход

Аннотация. В статье с позиций комплексного подхода представлена и кратко проанализирована система факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость предприятия. Выделены отдельные группы указанных факторов, показана возможность их взаимовлияния, взаимодействия и взаимопроникновения.

Ключевые слова: финансовая устойчивость; предприятие; фактор; группа факторов; совокупность факторов; систематизация.

Производственная деятельность любого предприятия может быть представлена как система взаимосвязанных процессов, которые, в свою очередь, зависят от воздействия на них различных факторов [2]. Заметим, что эти факторы проявляются и существуют, как правило, во взаимодействии, взаимопроникновении, в разнонаправленности, что влечет за собой их большее или меньшее влияние на результаты производственной, в том числе финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта.

Важнейшим показателем (элементом) стабильного функционирования предприятия и его конкурентоспособности [1], как известно, является его финансовая устойчивость. Отсюда объективно возникает проблема, как минимум, выявления и систематизации факторов, оказывающих влияние на указанный выше показатель, а именно – финансовую устойчивость предприятия. Естественно, вполне возможно рассчитать общеизвестные показатели финансовой устойчивости (коэффициент независимости, коэффициент инвестирования, коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств, коэффициент маневренности собственных оборотных средств и ряд других) [3]. Однако, по мнению автора, такой анализ будет недостаточно полным, если не учитывать влияние на деятельность предприятия целой совокупности факторов, носящих не только финансовый, но и иной характер. Казалось бы, что на финансовую устойчивость предприятия решающее влияние оказывают факторы чисто финансовой природы, перечисленные автором выше, однако, по нашему мнению, такой подход будет недостаточно полным и адекватным современным условиям хозяйствования.

С позиций комплексного подхода к определению системы факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость предприятия, автор предлагает представленную ниже классификацию указанных факторов. Так, с точки зрения пространственного развития (или территориального окружения) предприятия, следует выделить группу внутренних и внешних факторов (или факторы внутренней и внешней среды). С временной точки зрения автор выделяет краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные факторы. Общеизвестно, что никто не отменял и не отвергал роль административно-управленческого персонала в обеспечении соответствующих показателей производственной (финансово-экономической) деятельности предприятия – отсюда вытекает целая группа управленческих факторов, включающих в себя такие элементы как, например, уровень компетентности и квалификации персонала. Сразу отметим, что перечисляемые факторы, как указывалось выше, проявляются во взаимодействии, взаимопроникновении, т. е. указанные уровни компетентности и квалификации входят в группу внутренних факторов. При этом уровень компетентности и квалификации вышестоящих руководителей и вышестоящего управленческого персонала (например, вышестоящей организации или соответствующего министерства) являются факторами внешними. Следует отметить, что различные факторы могут влиять на финансовую устойчивость предприятия в большей или меньшей степени. Соответственно, автор предлагает выделить группу прямых (влияющих на финансовую устойчивость в большей степени) и косвенных (влияющих на финансовую устойчивость в меньшей степени) факторов. Так, например, состояние имущества предприятия и его финансовых ресурсов можно отнести к прямым факторам, а состав и структуру выпускаемой продукции – к косвенным. Сразу отметим, что данное мнение автора может не совпадать с позицией того или иного читателя, однако деление факторов на прямые и косвенные представляется вполне обоснованным. К этой же группе факторов (прямые и косвенные) вполне допустимо отнести такие элементы как отраслевая принадлежность предприятия, структура выпускаемой продукции, применяемая технология, организация производства, структура управления производством и прочие подобные факторы. Кстати, только что перечисленные факторы, влияющие на финансовую устойчивость, одновременно относятся к внутренним (например – организация производства) и внешним (например – отраслевая принадлежность), что в очередной раз подчеркивает указанную выше способность их (факторов) взаимодействия и взаимопроникновения.

На состояние финансовой устойчивости предприятия, несомненно, оказывает влияние группа факторов, которые можно обозначить как статические и динамические (по аналогии с размером и составом постоянных и переменных затрат). С точки зрения теории управления также следует выделить группу управляемых и неуправляемых факторов. Кстати, с позиции общей теории управления следует заметить, что нельзя выделить абсолютно управляемые и абсолютно неуправляемые факторы. Например, такие факторы как финансово-кредитная, налоговая, производственная политика государства, относящаяся к группе внешних факторов, одновременно является, казалось бы, фактором неуправляемым, однако объективно существующая система лоббирования (как явление, на наш взгляд, в большей степени негативное) и механизм изменения и совершенствования законодательства позволяют отнести этот фактор (факторы) если не к управляемым, то к частично управляемым.

В качестве отдельных групп факторов, оказывающих влияние (могущих оказать влияние) на состояние финансовой устойчивости предприятия следует выделить вполне понятные международные, экологические, природные, ресурсные, демогра-

фические и иные факторы. Читатель может самостоятельно проанализировать указанные группы факторов и определить для себя: к внешним или внутренним, управляемым или неуправляемым, прямым или косвенным, статическим или динамическим они относятся.

Принимая во внимание вышеизложенное, факторы финансовой устойчивости предприятия можно классифицировать по ряду основных признаков, что представлен автором на рисунке.

Группы факторов финансовой устойчивости предприятия		
Взаимосвязь, взаимопроникновение, пересечение	Природно-климатические	Основные и второстепенные
	Социально-экономические	Прямые и косвенные
	Производственно-экономические	Внешние и внутренние
	Общие и специфические	Объективные и субъективные
	Постоянные и переменные	Интенсивные и экстенсивные
	Количественные и качественные	Измеримые и неизмеримые
	Статические и динамические	Краткосрочные и долгосрочные
	Нормативно-правовые	Управляемые и неуправляемые

Факторы финансовой устойчивости предприятия во взаимосвязи, взаимопроникновении и пересечении¹

Дальнейшее изучение и классификация представленных групп факторов позволит, по мнению автора, сформировать методическую основу для более глубокого анализа, оценки и управления финансовой устойчивостью предприятия как важнейшего условия его стабильного функционирования, развития и повышения конкурентоспособности. Отсюда же вытекает объективная необходимость учета и возможность, хотя бы частичного, управления всем комплексом рассмотренных факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятия.

Библиографический список

1. *Анисимов А. Л.* Факторы конкурентоспособности хозяйствующего субъекта: экономико-правовой подход // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17 мая 2018 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2018. С. 190–193.
2. *Миронова С. А.* Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия // Молодой ученый. 2018. № 37(223). С. 118–121.
3. *Петрова Е. Ю.* Показатели, оценивающие финансовую устойчивость предприятия // Молодой ученый. 2015. № 11.3(91.3). С. 63–66.

Сведения об авторе

Анисимов Андрей Леонидович (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования, Уральский государственный экономический университет (13051957@bk.ru).

* * *

Andrey L. Anisimov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Competition Law & Antitrust Regulation Dept., Ural State University of Economics (13051957@bk.ru).

¹ *Классификация* и систематизация факторов в анализе хозяйственной деятельности. URL: <https://preview/6262834/page:11/>.

Factors affecting the financial stability of an enterprise: an integrated approach

Abstract. The article presents and briefly analyzes the system of factors that influence the financial stability of an enterprise from the perspective of an integrated approach. Separate groups of these factors are identified, and the possibility of their mutual influence, interaction and interpenetration is shown.

Keywords: financial stability; enterprises; factor; group of factors; set of factors; systematization.



УДК 316.4

Г. А. Банных

Особенности профессиональной социализации предпринимателей: освоение компетенций цифровой экономики

Аннотация. Автором отмечается, что переход экономики на цифровую основу максимально обострил ситуацию формирования соответствующих компетенций у представителей различных профессий, в частности у предпринимателей. Делается вывод, что их формирование возможно в процессе профессиональной деятельности и в рамках профессиональной подготовки, что подразумевает процесс профессиональной социализации.

Ключевые слова: профессиональная социализация; компетенции XXI в.; предприниматель; профессиональная подготовка; цифровая экономика.

Радикальное изменение условий ведения хозяйственной деятельности в XXI в. требуют от работников и работодателей адекватного вызовам цифровой экономики изменения профессиональной компетентности. Профессиональная социализация индивида может происходить в течение всей его жизни, однако все чаще с течением жизни индивид вынужденно ресоциализируется в профессиональной среде, приспосабливаясь к серьезным изменениям экономики и сферы труда.

Профессиональная социализация субъектов экономической деятельности является специфической формой присвоения ими тех общественных отношений, которые существуют в сфере их профессиональной деятельности [4]. Социально-профессиональные нормы, традиции, ритуалы, знания и навыки, социальные роли и взаимодействия между ними на первом этапе социализации усваиваются в ходе профессиональной подготовки. Активное включение в профессиональную среду дополняет усвоенное ранее практическим опытом «интеграции» с профессией, помогает осознать уровень идентификации с определенной профессией.

Предпринимательство как род профессиональной деятельности выступает одним из наиболее сложных предметов профессиональной подготовки. В то же самое время сегодня предпринимательская грамотность, интуиция, знания и навыки включаются в модели компетенций, необходимых работнику в XXI в. На рынке труда в настоящее время востребованными оказываются не только глубоко профессиональные навыки или исключительно технические или гуманитарные навыки, востребованы когнитивные способности высшего порядка: гибкие компетенции, актуализированные межличностные и цифровые компетенции.

Предприниматель, с одной стороны, – работодатель, с другой стороны, – работник. Вызовы будущего требуют от работников креативности, гибкости, умения не

бояться рисков, а просчитывать их и оперативно принимать решения, а также в определенной степени самоуправления и самоорганизации. Компании, в свою очередь, в целях повышения своей конкурентоспособности включают предпринимательские компетенции, находящиеся в зависимости от экосистемы бизнеса, в число компетенций, требуемых для управленческой деятельности, особенно в части создания и вывода на рынок новых продуктов и услуг, исследований и разработок, освоения новых рынков и т. п.¹ Все это – качества предпринимателей.

Современный предприниматель – это руководитель, ориентированный на стратегическое развитие, это лидер, новатор, маркетолог [1]. Г. Стивенсон называет предпринимательство наукой об управлении, суть которой в погоне за возможностями, не оглядываясь на контролируемые ресурсы. Такому специалисту в большей степени необходимы как базовые компетенции, связанные с общей грамотностью и базовыми знаниями, так и гибкие, «сквозные» компетенции. Исследователи разработали теоретическую модель компетенций XXI в., в которую включены три группы компетенций: ключевые, универсальные, общие; работа с информацией, командные навыки, сотрудничество, софт-компетенции; третья группа – цифровые компетенции. Для подготовки именно предпринимателей очень важно формирование так называемых «мягких» компетенций или софт-компетенций (надпрофессиональных навыков), к которым можно отнести умение фокусироваться на задачах, высокая скорость реакции, внимательность к мелочам и хорошая память...

В системе профессионального образования подготовка будущих предпринимателей в основном ведется по направлению «Менеджмент» и «Экономика», хотя встречаются и иные проекты (например, «Профессиональная подготовка учащейся молодежи предпринимательской деятельности в сфере малого и среднего бизнеса») [5]. В результате, очень незначительное количество выпускников вузов и учреждений СПО готовы к осуществлению предпринимательской деятельности. Так, в Уральском Федеральном округе среди трудоустроенных выпускников учреждений профессионального образования в 2016 г. 2,1 % были индивидуальными предпринимателями, по данным федерального мониторинга трудоустройства. Среди выпускников вузов в 2016 г. индивидуальными предпринимателями стало 3,2 %². Такие же данные по выпускникам в Свердловской области. В целом, в Уральском Федеральном округе в вузах по общественным наукам по данным на 2016 г. обучались 31,86 % студентов, в Свердловской области – 34,07 % студентов³. В учреждениях среднего профессионального образования по направлению «Науки об обществе» по данным за 2016 г. в Уральском Федеральном округе обучаются 16,43 % студентов, в Свердловской области – 18,03 %⁴. Безусловно, индивидуальная форма ведения бизнеса – не единственный показатель, а скорее потенциал развития предпринимательства.

В то же время, согласно результатам исследования РАНХиГС в 2019 г., 30,9 % выпускников колледжей и техникумов в России считают профессию предпринимателя наиболее перспективной [3]. По опросам Аналитического центра НАФИ, 29 % населения России хотели бы стать предпринимателями и интересуются информацией

¹ *Предпринимательские компетенции в компаниях* / Портал Профессиональные стандарты. URL: <http://prof-standart.org>.

² *Мониторинг трудоустройства выпускников системы среднего профессионального образования*. URL: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2017/_spo/material.php?type=2&id=10804/.

³ *Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2019 г.* URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2017/index.php?m=vpo/>.

⁴ *Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга качества подготовки кадров 2019 г.* URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=spo/>.

и новостями по этой теме (24 %) [2]. Чаще о желании стать предпринимателями и получить больше информации о ведении бизнеса говорят мужчины, молодые люди до 35 лет, россияне с высшим образованием и квалифицированные специалисты. При этом в качестве формата обучения привлекательными для них выступают онлайн-курсы, тренинги и блоги.

Профессиональная социализация предполагает активное освоение особенностей профессиональной среды в процессе деятельности, а также непрерывное саморазвитие и формирование новых компетенций в условиях реализации своей профессии. Рассмотрим, как протекает этот процесс среди предпринимателей в Свердловской области.

По данным Федеральной налоговой службы РФ, по состоянию на конец 2019 г. в Свердловской области были зарегистрированы 203 920 организаций малого и среднего бизнеса¹. Из них к средним предприятиям – юридическим лицам относится 556 организаций, к малым – 6 618, к микро-предприятиям – 87 546 единиц. Самое большое количество предпринимателей ведут свое дело в форме индивидуального предпринимательства и относятся к микро уровню по численности – 108 174 таких зарегистрировано в реестре. В 2019 г. каждый третий трудоспособный житель Свердловской области занят в сфере малого и среднего предпринимательства, доля именно этого сектора в валовом региональном продукте составляет более 30 %. Таким образом, предпринимательский сегмент в регионе представлен весьма внушительно.

Сегодня для предпринимателей существует целый набор программ обучения, который реализует Свердловской областной фонд поддержки предпринимательства на безвозмездной основе. Среди них: тренинг «Проектное управление», тренинг «Юридические аспекты предпринимательства и система налогообложения», тренинг «Бизнес по франшизе», тренинг «Азбука предпринимателя», тренинг «Школа предпринимательства», обучение по международной деятельности, обучение по продвижению в Интернете и социальных сетях. Запущен онлайн-курс об экспортной деятельности с выполнением заданий на сайте Школы экспорта РЭЦ. Как показывает анализ программ, часть из них сориентирована на формирование базовых компетенций, часть предполагает овладение софт-компетенциями, часть – цифровыми компетенциями. В 2019 г. обучение по программам дополнительной подготовки в сфере бизнеса прошли 14 000 человек, в том числе по проектной деятельности, продвижению в Интернете и франшизам – более 2 000 человек.

В октябре 2019 г. в Екатеринбурге прошел форум «Цифровая эволюция», посвященный цифровым проблемам бизнеса. Мероприятие посетило 1 200 участников. На форуме презентовали результаты исследования банка «Открытие», согласно которым 46 % предпринимателей не имеют своего сайта, у 57 % нет страницы или аккаунта в социальных сетях. Около 20 % предпринимателей все еще испытывают барьер на пути к освоению новых технологий, при этом 39 % уверены в том, что программы по формированию цифровых компетенций не нужны ни им, ни сотрудникам. Таким образом, профессиональная социализация предпринимателей в условиях «вхождения» в новую цифровую экономику осложняется невысоким уровнем готовности самих предпринимателей к «столкновению с будущим».

Рассмотрим результаты исследования Альфа-Банка «Пульс малого бизнеса»², отражающее настроения предпринимателей в 2019 г. На первое место предпринимате-

¹ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html>.

² «Пульс малого бизнеса»: угроза № 1 – снижение покупательской способности населения / Официальный сайт Альфа-банка. URL: <https://alfabank.ru/press/news/2019/12/5/58589.html>.

ли поставили угрозу снижения покупательской способности и спроса на товары/услуги. Решением проблемы может стать наличие стратегии развития и антикризисного плана, что требует от предпринимателей освоения новых компетенций, тем более в условиях ужесточения конкуренции и возрастания непредсказуемости в мире и в экономике. На втором месте стоит высокая налоговая нагрузка, на третьем – отсутствие финансов на развитие. Решение данных проблем также возможно в ходе обмена профессиональным опытом, получения информации о возможностях поддержки и подготовка инвестиционной стратегии при повышении уровня финансовой грамотности. Таким образом, необходимыми предпринимателям и будущим предпринимателям компетенциями становятся как раз компетенции XXI в., а цифровые технологии позволяют в меньшие сроки и с меньшими расходами их формировать.

Тем не менее, очень востребованным остается формирование профессиональной среды поддержки, коммуникации и обучения, – так называемый нетворкинг. Сегодня нетворкинг также переходит в онлайн формат, а одной из центральных площадок для предпринимателей в России называют Facebook, LinkedIn, а также форумы при любых значительных деловых мероприятиях.

Библиографический список

1. *Девяткин Е. А., Ласковец С. В.* Роль вузов в развитии предпринимательских компетенций студентов // Статистика и экономика. 2014. № 6. С. 3–8.

2. *Золотарева Е.* 25 млн россиян хотят стать предпринимателями // Экономика и жизнь. 2019. № 16(9782). URL: <https://www.eg-online.ru/article/398410/>.

3. *Колесникова К.* Мастер покажет класс. Какая профессия снова входит в моду // Российская газета. 2019. Федеральный выпуск № 23(7781). URL: https://rg.ru/2019/02/04/professii-predprinimatel-snova-vhodit-v-modu.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop/.

4. *Паламарчук О. Н.* Особенности профессиональной социализации субъектов предпринимательской деятельности // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2014. № 1(17). С. 231–245.

5. *Северов В. Г.* Профессиональная подготовка практикоориентированных кадров в колледже для сферы малого бизнеса: основные результаты исследования // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. С. 23–39.

Сведения об авторе

Банных Галина Алексеевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат социологических наук, доцент кафедры прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (gbannykh@gmail.ru).

* * *

Galina A. Bannykh (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Sociology), Associate Prof. of Applied Sociology Dept., Ural State University of Economics (gbannykh@gmail.ru).

Features of professional socialization of entrepreneurs: development of competences of digital economy

Abstract. The author points, that the transition of the economy to a digital basis has exacerbated the situation of the formation of relevant competencies among representatives of various professions, in particular entrepreneurs. The conclusion, that their formation is possible in the process of professional activity and in the framework of vocational training, which implies the process of professional socialization is made.

Keywords: professional socialization; competences of the 21st century; entrepreneur; professional training; digital economy.

А. Э. Беззапонный, Н. С. Пионткевич

Проблемы управления рентабельностью и ликвидностью российских предприятий и пути их решения

Аннотация. Рыночные и административные факторы развития национальной экономики существенным образом отразились на особенностях функционирования российского бизнеса, в том числе на обеспечении достаточного уровня эффективности. Авторами анализируются причины снижения ключевых показателей деятельности и предлагаются методы и средства для стабилизации ситуации.

Ключевые слова: рентабельность; ликвидность; эффективность; управление; производительность труда.

В настоящее время для многих российских предприятий актуальной является проблема управления рентабельностью и ликвидностью. Рентабельность и ликвидность являются одними из главных показателей, которые характеризуют финансовое состояние предприятия. Вовремя не выявленные проблемы могут привести к ухудшению финансового состояния организации, и в дальнейшем к банкротству. Поэтому для предотвращения такой ситуации, предприятию необходимо проводить анализ показателей рентабельности и ликвидности, выявлять проблемы и находить пути для их решения [2; 3].

В последние 15 лет, по данным Федеральной службы государственной статистики, рентабельность российских предприятий имела тенденцию к снижению. Рентабельность продаж российских организаций (без учета малого предпринимательства) сократилась с 13,1 % в 2008 г. до 7,5 % в 2018 г., а рентабельность активов – с 10,4 % в 2008 г. до 5,3 % в 2018 г., что можно увидеть в таблице.

Финансовые показатели деятельности российских предприятий (без учета малого предпринимательства) в 2008–2018 гг., % [2]

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Рентабельность активов	10,4	5,4	5,5	6,7	6,5	6,1	4,5	2,5	3,7	5,9	5,3
Рентабельность продаж	13,1	13,0	10,8	10,0	9,6	8,6	7,0	7,3	8,1	7,6	7,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,31	1,29	1,29	1,34	1,36	1,28	1,25	1,21	1,27	1,25	1,53
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,11	-0,14	-0,19	-0,14	-0,18	-0,26	-0,31	-0,41	-0,43	-0,42	-0,95

Примечание. Сост. по: Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

Резкое падение рентабельности активов в 2014 г. объясняется ухудшением экономической ситуации: при неизменном объеме активов объем реализации уменьшился и рентабельность снизилась. Однако это не относится к экспортоориентированным организациям: в тот же период девальвация национальной валюты позволила им увеличить финансовый результат в рублях. Нельзя сказать того же о рентабельности продаж: так как она определяется отношением прибыли к выручке, ее колебания зависят не от курса валюты и не от спроса, а от себестоимости продукции.

Долгосрочная, не зависящая от кризиса 2014 г., тенденция к снижению рентабельности зависит от увеличения себестоимости продукции. Некоторые исследователи видят основную причину падения рентабельности в росте затрат на рабочую силу при низких темпах роста производительности труда.

На себестоимости продукции также сказывается удорожание импорта, поскольку многие производители вынуждены закупать оборудование и некоторые материалы за границей.

Что касается ликвидности российских предприятий, то ее показатели по данным Федеральной службы государственной статистики в последние несколько лет оставались ниже нормативных значений (см. таблицу). Однако в 2018 г. российским предприятиям удалось достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности.

Негативная динамика прослеживается в отношении показателя обеспеченности предприятий собственными оборотными средствами (см. таблицу). Нормативное значение коэффициента должно составлять не менее 0,1. Однако, по данным Федеральной службы государственной статистики, значение этого показателя в течение последних 10 лет остается отрицательным. Такая динамика показывает хроническую недостаточность у российских организаций собственных средств для финансирования их текущей деятельности.

Существует несколько путей решения выявленных проблем.

На уровне государства решение предлагается Правительством в одобренном в 2017 г. проекте «Повышение производительности труда и поддержки занятости» сроком реализации по декабрь 2025 г. Шесть из семи стимулирующих мер, предложенных Правительством по программе повышения производительности труда, направлены на оснащение предприятий новым оборудованием¹. Модернизацию планируется поддерживать льготным финансированием (под 1 %) через отдельную программу Фонда развития промышленности (ФРП) и льготным лизингом на покупку промышленного оборудования².

Другой метод – оптимизация структуры персонала. Как отмечает Елена Устюгова, руководитель Группы повышения операционной эффективности КРМГ в России, на отечественных предприятиях нередко встречаются лишние уровни иерархии. «Объединив несколько отделов в один, можно сократить лишние руководителей. Часто мы видим, что в компании 5–10 % персонала можно спокойно убрать без ущерба для производства только за счет оптимизации организационной структуры» – утверждает Елена Устюгова³.

Предприятия, имеющие головную организацию за рубежом, где корпоративная культура иная и производительность труда выше, имеют возможность поместить будущих сотрудников в высокопроизводительную среду посредством стажировки в головной организации, с целью привить сотрудникам высокопроизводительную культуру. Однако такой метод является достаточно дорогостоящим. Различные тренинги, направленные на внедрение высокопроизводительной корпоративной культуры, могут проводиться и в самих российских организациях, но, зачастую, для достижения целей необходима мотивация. Один из самых эффективных методов повышения мотивации – денежные вознаграждения. Такие поощрения могут быть направлены на

¹ Правительство меняет людей на машины. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/08/30/10866248.shtml>.

² Там же.

³ В России люди в рабочее время не работают. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2017/11/01/740302-konsultanti-minekonomiki/>.

конкретного сотрудника при достижении или перевыполнении планов, либо за инициативные предложения, направленные на экономию ресурсов, увеличение выпуска продукции, повышение ее качества [1]. Системы премирования за общие итоги деятельности предприятия могут строиться либо на фиксированном размере премий в процентах к тарифной части заработка, либо на принципе «участия в прибыли», когда величина премии сотрудника зависит от реальных результатов предприятия в соответствующем периоде.

Таким образом, для решения проблем, связанных с рентабельностью и ликвидностью на российских предприятиях, необходимо повышение производительности труда сотрудников, которое может быть достигнуто различными способами: модернизация оборудования и высвобождение избыточной рабочей силы, путем стажировок в среде с высокопроизводительной корпоративной культурой, оптимизации структуры персонала, внедрением системы мотивации.

Библиографический список

1. Генкин Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда. М.: Норма; ИНФРА-М, 2018.
2. Лисицына Е. В., Ващенко Т. В., Забродина М. В. Финансовый менеджмент: учеб. для студентов вузов / под ред. К. В. Екимовой. М.: ИНФРА-М, 2013.
3. Маевская Е. Б. Экономика организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017.

Сведения об авторах

Беззапонный Александр Эдуардович (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (dellete123@yandex.ru).

Пионткевич Надежда Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, Уральский государственный экономический университет (nspiont@gmail.com).

* * *

Aleksandr E. Bezzaponny (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (dellete123@yandex.ru).

Nadezhda S. Piontkevich (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Finance, Money Circulation and Credit Dept., Ural State University of Economics (nspiont@gmail.com).

Problems of management of profitability and liquidity of russian enterprises and ways of their solution

Abstract. Market and administrative factors in the development of the national economy significantly affected the specifics of the functioning of Russian business, including the problems of ensuring a sufficient level of efficiency. The authors analyze the reasons for the decline in key performance indicators and suggest the appropriate methods and means to stabilize the situation.

Keywords: profitability; liquidity; efficiency; management; labor productivity.

◇ ◇ ◇

О. Г. Белобородова, Л. М. Капустина

Управление брендом медицинского учреждения в сети Интернет

Аннотация. В статье рынок медицинских услуг рассматривается как рынок покупателя, что определяет значимость изучения отзывов клиентов о качестве оказанных услуг. Предложены этапы управления брендом медицинского учреждения в сети Интернет, направленные на формирование положительного имиджа организации.

Ключевые слова: интернет-продвижение; бренд; учреждение здравоохранения; рынок медицинских услуг; управление брендом.

Рост конкуренции на рынке платных медицинских услуг вынуждает учреждения здравоохранения проводить регулярный мониторинг макро и микросреды, находить новые и более совершенные методы продвижения предлагаемых услуг, обосновывать маркетинговые решения и расходы [1]. Это связано со спецификой продвижения медицинских услуг, когда на спрос, влияют в большой степени внешние факторы: демографические, природные, экономические, политические, публикации в средствах массовой информации. При этом некоторые факторы стимулируют спрос на одни медицинские услуги и создают отрицательную динамику спроса на иные [2].

Современный рынок медицинских услуг характеризуется как рынок потребителя, когда клиенты диктуют свои требования, влияют на трансформацию бизнес-процессов в лечебном учреждении [3]. Развитие интернет-технологий, возрастающая вовлеченность пользователей в цифровое пространство послужили толчком к изменению потребительского поведения при выборе медицинских услуг. Процесс поиска услуг, отзывов и рекомендаций о медицинском персонале либо клинике в большей части происходит в сети Интернет, так как он стал универсальным информационным ресурсом, доступным 81 % жителей России, по данным Digital 2020¹. В связи с этим отзывы пользователей, рейтинги клиник, форумы на медицинскую тематику, социальные сети требуют постоянного внимания пресс-служб медицинских организаций, так как являются непосредственными индикаторами репутации учреждений здравоохранения в сети Интернет.

В исследовании Google 2015 г., посвященном процессу выбора медицинского учреждения, большинство респондентов (94 %) отметили, что его репутация – это самый важный фактор [4]. Именно поэтому управление брендом становится одним из основных факторов повышения конкурентоспособности лечебно-профилактического учреждения. Управление брендом в Интернете включает комплекс направлений маркетинговой деятельности, которые в совокупности ведут к формированию положительного имиджа организации. Авторами предложены этапы управления брендом учреждения здравоохранения.

1. Первым этапом деятельности можно выделить мониторинг упоминаний бренда. Данный мониторинг позволит оценить существующее положение медицинской организации, отследить все ресурсы, на которых проходит обсуждение услуг и размещение отзывов. На данном этапе необходимо зафиксировать долю негативных отзывов относительно всего количества упоминаний об организации, данный показатель будет одним из индикаторов эффективности работы по управлению брендом организации.

¹ Вся статистика Интернета на 2020 год – цифры и тренды в мире и в России. URL: <https://www.webcarnap.ru/business/internet-2020-globalnaya-statistika-i-trendy/>.

2. Вторым этапом предлагается разработать образ организации, который необходимо сформировать у аудитории, включить в стратегию позиционирования клиники для потребителя. Бренд создается, как правило, исходя из имеющихся ресурсов у медицинской организации. В частности, если в штате учреждения здравоохранения преобладают специалисты высшей категории, врачи кандидаты медицинских наук, то образ клиники может формироваться как клиника с высококвалифицированными специалистами, способными оказать медицинскую помощь при самых сложных патологиях. В случае, когда большинство врачей медицинской организации не имеют квалификационной категории, то позиционирование можно выстраивать в формате – медицинская организация, которая ориентирована на малообеспеченные группы населения и предоставляет цены для данных групп ниже средних рыночных. Кроме квалификации персонала на формирование образа организации влияет уровень оснащения специализированным медицинским оборудованием. В этом случае организацию можно позиционировать как клинику полного цикла, так и лечебное учреждение, направленное на узкую диагностику определенных заболеваний.

3. Третьим этапом предложено составление контент плана для социальных сетей клиники. Контент план, обычно, отражает основные атрибуты бренда клиники. Например, при позиционировании медицинского учреждения как организации с высококвалифицированными специалистами применяют информационные посты о проведенных сложных медицинских манипуляциях, операциях и успешном выздоровлении пациентов. Контент план принято составлять в детализированном формате ежемесячно, а в укрупненном виде – на квартал, полугодие или год, в зависимости от текущего положения клиники на рынке. Информационные посты по позиционированию клиники, как правило, не превышают одной четвертой от всего объема информации. Для удержания внимания потенциальных клиентов контент принято формировать из интересных медицинских фактов, юмористических рассказов, полезной для пациентов информации, конкурсов, розыгрышей и другой актуальной информации.

4. Четвертым этапом предлагается организовать работу с отзывами потребителей. Отзывы пациентов могут быть размещены на сайте клиники, на сторонних интернет-ресурсах. Целесообразно инициировать написание отзывов пациентами на страницах в социальных сетях клиники, что позволит привлечь клиентов к диалогу в режиме онлайн и решить возможные конфликты без ущерба для рейтинга организации. На сторонних интернет-ресурсах отзывы чаще всего размещены совместно с рейтингом клиники, данный рейтинг является индикатором доверия к клинике со стороны потенциального клиента, поэтому основная задача пресс-службы снизить процентное соотношение негативных отзывов относительно положительных. Работу в этом плане предложено выстроить по двум направлениям: работа с жалобами – урегулирование конфликтных ситуаций до официального обращения недовольного пациента в медицинское учреждение либо министерство здравоохранения, а так же работа с положительными отзывами – создание атмосферы доброжелательности и доверия с пациентами, стимулирующей их к написанию положительных рекомендаций.

5. Пятый этап – это оценка эффективности мероприятий по управлению брендом, в случае необходимости корректировка контент плана и усиление работы по получению положительных рекомендаций пациентами. Эффектом от реализуемых мероприятий можно считать рост рейтинга организации на сайтах с отзывами и рост общей доли положительных рекомендаций относительно всех упоминаний о деятельности медицинского учреждения размещенных на сайтах, форумах, социальных сетях и иных интернет-ресурсах.

Планомерная работа по управлению брендом в сети Интернет по данному алгоритму позволит медицинской организации оперативно отслеживать всю информацию, появляющуюся в цифровом пространстве, и своевременно проводить соответствующие мероприятия, способствующие сохранению положительного имиджа клиники, тем самым обеспечив рост показателей конкурентоспособности.

Библиографический список

1. *Арзамасцева Н. В.* Маркетинговые инструменты привлечения клиентов в медицинской сфере // Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2014. № 3(11). С. 112–115.
2. *Багдасарян С. Л.* Методологические аспекты формирования механизма эффективного маркетинга в системе здравоохранения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 4(76). С. 58.
3. *Ибрева К. Х.* Медицинские услуги в рыночных отношениях // МЦНС «Наука и просвещение». 2017. № 338. С. 270–271.
4. *Why Hospitals Need Content Marketing Strategy Now More Than Ever.* 2015. URL: https://www.glcdelivers.com/wp-content/uploads/2015/11/healthcare_whitepaper.pdf.

Сведения об авторах

Белобородова Олеся Георгиевна (Россия, Екатеринбург) – ассистент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (beloborodova_og@usue.ru).

Капустина Лариса Михайловна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор; зав. кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (lakapustina@bk.ru).

* * *

Olesya G. Beloborodova (Russia, Yekaterinburg) – Junior Lecturer of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (beloborodova_og@usue.ru).

Larisa M. Kapustina (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof.; Head of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (lakapustina@bk.ru).

Brand management of a medical institution on the Internet

Abstract. In the article the market of medical services is considered as the buyer's market, which determines the importance of studying customer reviews on the quality of services provided. The stages of brand management on the Internet for a medical institution aimed at creating a positive image of the organization are proposed.

Keywords: Internet promotion; brand; healthcare institution; medical services market; brand management.

◇ ◇ ◇

А. В. Богатова, Д. А. Карпова

Финансовый контроллинг как фактор повышения финансовой устойчивости предприятия

Аннотация. В статье сформулирована необходимость внедрения системы финансового контроллинга. Рассматривается сущность понятия «финансовый контроллинг», его функции и роль в структуре повышения финансовой устойчивости предприятия. Определены основные факторы финансовой устойчивости и влияние на них финансового контроллинга..

Ключевые слова: финансовый контроллинг; финансовая устойчивость; инвестиционный контроллинг; управление предприятием.

На современном уровне развития экономики финансовая устойчивость предприятия является определяющим фактором его функционирования и развития. Роль анализа и поиска факторов повышения экономической устойчивости предприятия растет с каждым днем. Одним из факторов повышения финансовой устойчивости является финансовый контроллинг.

Зачастую финансовые данные, а также информация, полученная в ходе финансового управления предприятиями, являются несвоевременными и неточными. Финансовые отчеты составляются неправильно, отражают некорректную и неточную информацию, что приводит к некорректному пониманию финансовой ситуации организации в целом и принятию неверных управленческих решений.

Именно поэтому каждому предприятию необходимо усиливать надзор и контроль за финансовой деятельностью с помощью создания эффективной системы финансового контроля. Данная система дает возможности для достижения и реализации стратегических целей предприятия, совершенствования распределения и использования финансовых ресурсов.

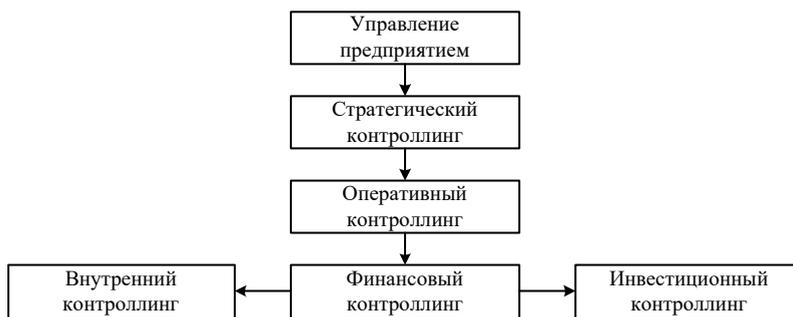
Финансовый контроллинг – это подсистема контроллинга предприятия, направленная на максимизацию положительных финансовых показателей с помощью способов, методов и средств контроллинга финансовой составляющей организации.

Основной задачей финансового контроллинга является регулирование финансовых ресурсов, которые необходимы для покрытия платежей, возникающих в процессе деятельности предприятия. К функциям финансового контроллинга относятся:

- получение финансовых источников;
- администрирование финансовых источников;
- распределение финансовых источников;
- эффективность финансовых источников.

В современной теории существует несколько подходов, определяющих место финансового контроллинга в структуре повышения финансовой устойчивости предприятия. Однако все подходы имеют одну общую черту – каждый из них улучшает финансовый процесс предприятия и, в частности, позволяет наиболее оптимально использовать финансовые источники. На рисунке определяется место финансового контроллинга в общей системе по повышению устойчивости предприятия [2].

Стратегический контроллинг, как правило, ориентирован на будущую деятельность организации. Направление стратегического контроллинга в основном применяются к внешней среде, однако также можно наблюдать его применение к внутренней среде предприятия.



Место финансового контроллинга в структуре повышения финансовой устойчивости предприятия [1]

В отличие от стратегического контроллинга, оперативный контроллинг ориентирован на настоящее и на ближайшее будущее предприятия.

Финансовый контроллинг можно понимать как регулирование финансовых потоков предприятия, он включает в себя внутренний и инвестиционный контроллинг.

Внутренний (затратный) контроллинг ориентирован на управление затратами, доходами и прибылью предприятия и затрагивает главным образом систему счетов.

Инвестиционный контроллинг ориентирован на выявление и оценку инвестиционных альтернатив, планирование капитальных затрат, разработку экономических проектов, методы оценки эффективности и реализацию проектов.

Существует несколько подходов к содержанию финансового контроллинга, в общем виде со стороны практической реализации он определяется следующим образом:

- 1) оценка финансовой политики и целей предприятия;
- 2) контроль оборотных средств, куда входит управление дебиторской задолженностью, запасами оборотным капиталом посредством контроля текущей ликвидности;
- 3) индикаторы и системы показателей, т. е. инструменты управления, а именно – финансово-экономический анализ.

Внедрение финансового контроллинга на предприятии является сложным и длительным процессом, но с его помощью можно будет повлиять на следующие факторы, влияющие на финансовую составляющую предприятия:

операционные факторы, которые включают в себя маркетинг, ассортимент продукции, управление производством, а также структуру текущих затрат, уровень использования основных средств, размер страховых и сезонных запасов;

инвестиционные факторы, включая портфель акций, потребление инвестиционных ресурсов, планируемые суммы прибыли проектов и управление инвестициями;

финансовые факторы, включая финансовую стратегию, структуру активов (ликвидность), долю заемного капитала, долю краткосрочных источников заемного капитала, дебиторскую задолженность, стоимость капитала, уровень финансовых рисков, управление финансами.

Таким образом, создание эффективной системы контроллинга позволит предприятию усилить надзор за финансовой деятельностью организации, будет содействовать достижению стратегических целей и реализации проектов компании, а также повлияет на наиболее оптимальное распределение и использование ресурсов.

Руководству необходимо помнить, что результативность функционирования такой системы тесно связана с активностью, творчеством и ответственностью со стороны заинтересованных сторон предприятия.

Библиографический список

1. *Контроллинг* как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананьина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.

2. *Контроллинг* на промышленном предприятии: учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, И. Д. Грачев и др. М.: Форум; ИНФРА-М, 2013.

Сведения об авторах

Богатова Анастасия Вячеславовна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (m.bogatova_98@mail.ru).

Карпова Дарья Артемовна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (karpusha1997@inbox.ru).

* * *

Anastasia V. Bogatova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (m.bogatova_98@mail.ru).

Daria A. Karpova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (karpusha1997@inbox.ru).

Financial controlling as a factor in increasing the financial stability of enterprises

Abstract. The article formulates the need to implement a financial controlling system. The essence of the concept of “financial controlling”, its functions and role in the structure of increasing the financial stability of an enterprise are considered. The main factors of financial stability and the influence of financial controlling on them are determined.

Keywords: financial control; financial stability; investment control; enterprise management.

◇ ◇ ◇

УДК 334.786

Н. О. Вербицкая, А. М. Салаутин

Ассоциирование предпринимательских структур в обеспечении устойчивости развития логистики международных автоперевозок Уральского региона

Аннотация. В статье рассматривается развитие предпринимательских структур автотранспортной отрасли РФ в условиях ассоциирования на примере крупнейшей ассоциации международных перевозчиков АСМАП. Структурные исследования процессов ассоциирования в рамках кейса АСМАП Уральского региона позволяют увидеть перспективы становления предпринимательских структур малого и среднего бизнеса в транспортно-логистической отрасли как реальной действующей силы на мировом рынке логистики автоперевозок.

Ключевые слова: ассоциирование предпринимательских структур; логистика; международные автоперевозки.

Проблематика взаимосвязи развития логистики и повышения эффективности предпринимательской деятельности активно исследуется как российскими, так и зарубежными авторами. Развитие различных предпринимательских структур в секто-

рах промышленности, сферы услуг, а также шире – принципиальная возможность развития предпринимательства в экономической среде различных государств связывается с индексом эффективности логистики. В этой связи интересным представляются регулярные исследования Статистического бюро Европейского союза в рамках Европейской комиссии сравнивающие один раз в два года динамику изменения уровня предпринимательства и показателей логистики [11]. Процессы формирования предпринимательских структур от стартапов до завоевания рынков [7; 9], а также устойчивость предпринимательских структур в различных странах: Латвия [8], Польша [10], Европейский союз в целом [12], Индия [6] и др. связывается с качеством логистической деятельности, ролью логистики в процессах торговли и производства, а также непосредственно с предпринимательством в сфере транспортной логистики и перевозки грузов и пассажиров. В российских исследованиях позиции предпринимательства в транспортно-логистическом секторе [3], а также процессы развития предпринимательских структур в транспорте и логистике [1; 2; 4] связываются с устойчивостью государственных стратегий и системы поддержки малого и среднего бизнеса, составляющего основу транспортной отрасли РФ, за исключением пожалуй только железнодорожного транспорта, где предпринимательские структуры могут развиваться только во взаимодействии и в рамках крупного перевозчика ОАО «РЖД» [5].

Методы и материалы. В настоящей статье рассматривается развитие предпринимательских структур автотранспортной отрасли РФ в условиях ассоциирования на примере крупнейшей ассоциации международных перевозчиков АСМАП, ведущей свою историю с 1974 г. В рамках современной сети АСМАП формируются и развиваются предпринимательские структуры международных перевозчиков России. Структурные исследования процессов ассоциирования в рамках кейса АСМАП Уральского региона позволяют увидеть перспективы становления предпринимательских структур малого и среднего бизнеса в транспортно-логистической отрасли как реальной действующей силы на мировом рынке логистики автоперевозок.

Исследование и выводы. Важной тенденцией развития предпринимательских структур автотранспортной отрасли и логистики в Российской Федерации и Уральском регионе являются процессы ассоциирования. Сами по себе предпринимательские структуры развиваются по своей определенной внутренней логике. Процесс развития начинается от определенной идеи поиска ресурсов, определения продукта, выводимого на рынок (в том числе и продуктов в форме транспортных услуг) и, наконец, завоевания определенного сегмента рынка и ведения бизнеса. Во внутренней логике развития предпринимательской структуры как самостоятельной экономической единицы на начальных этапах совершенно закономерно понимание собственной значимости в общероссийских и общемировых процессах практически не присутствует. Это совершенно закономерно определяется уже упомянутой внутренней логикой развития предпринимательской структуры от зарождения к развитию и к устойчивому функционированию. Вместе с тем совокупные усилия отдельных малых и средних предпринимателей по поддержке отрасли транспортной логистики целой страны не могут и не должны оставаться стихийными процессами. Необходима координация и регулирование общей деятельности предпринимателей в сфере логистики с целью как их собственного развития, так и развития интересов всего государства. Международные перевозки как один из важнейших компонентов общегосударственной транспортно-логистической системы являются одним из наиболее показательных явлений, где координация предпринимательской деятельности и уровень развития предпринимательских структур является общегосударственной и внешне-

политической задачей. Функции координации здесь выполняет ассоциирование предпринимателей, осуществляющих международные перевозки в рамках Ассоциации международных автоперевозчиков (АСМАП).

Правовую основу деятельности ассоциации международных автоперевозчиков составляет разрешительная система иностранных разрешений на осуществление международных грузоперевозок и их распределение между перевозчиками¹. Процессы организации заполнения заявок, выдачи одноразовых многосторонних иностранных разрешений под различные виды перевозок и различные типы автотранспортных услуг являются правовым координационным механизмом регулирующим развитие международной логистики в Российской Федерации.

Вместе с тем не только система международных разрешений является основной функцией ассоциирования автомобильных транспортных предпринимателей в Российской Федерации. Как мы уже отмечали выше, на определенном этапе работы на рынке логистики международных перевозок предприниматели сталкиваются с необходимостью не только координировать свою работу в условиях разнообразной и часто жесткой конкуренции, но и осознают глобальную политическую роль в общемировых логистических процессах. На определенном этапе качественного преобразования предпринимательских структур в логистике международных перевозок возникает потребность объединения частных предпринимательских интересов в коллективную ответственность за ведение бизнеса и коллективные интересы в осуществлении логистического бизнеса. В целом ряде аспектов происходит объединение коллективной ответственности и коллективных интересов международных предпринимателей логистов.

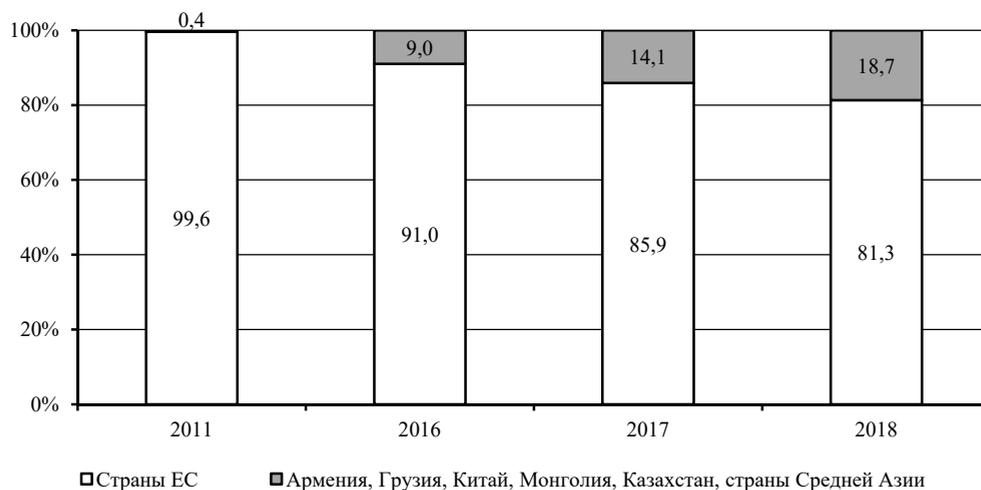
Прежде всего, это обеспечение качества перевозок и качества логистической деятельности каждого отдельно взятого предпринимателя. Процессы реализации требований к подаче заявок на иностранные разрешения устанавливают стандарты соответствия частной предпринимательской деятельности логиста-международного перевозчика требованиям общемировой логистики.

Еще один аспект – это общие интересы в процессах реализации международных перевозок в логистических транспортных системах регионов России и других государств. Это касается системы Платон, качества дорог, работа с автоматическими рамками весогабаритного контроля и ряд других проблем, которые формируют коллективные интересы самостоятельных предпринимательских структур в работе с региональными органами власти и региональной политикой в развитии международной логистики.

Следующий важный аспект – согласование и общности интересов в формировании целостного экспортного продукта транспортных услуг у предпринимателей, осуществляющих международные перевозки в рамках логистических транспортных мировых систем. Развитие процессов ассоциирования предпринимательских структур в направлении общего видения качества и механизмов реализации экспорта автотранспортных услуг является следующим уровнем предпринимательского мышления и предпринимательской рыночной позиции логистов-международных перевозчиков. Это накладывает отпечаток на процессы трансформации самих предпринимательских структур под общие государственные и общемировые тенденции развития логисти-

¹ *О реализации положений пункта 3 статьи 2 Федерального закона от 24 июля 1998 г. № 127-ФЗ и постановления Правительства РФ от 16 февраля 2008 г. № 89; приказ Минтранса России от 14 октября 2015 г. № 302; Об утверждении Условий распределения иностранных разрешений российским перевозчикам и Условий распределения многосторонних разрешений российским перевозчикам: приказ Минтранса России от 30 октября 2015 г. № 323 (с изм. от 3 декабря 2019 г.).*

ческих процессов. Скоординированная позиция автотранспортных предпринимателей в рамках ассоциации международных перевозчиков хорошо демонстрируется тенденциями международного грузооборота, реализуемого уральскими предпринимателями-автотранспортными перевозчиками (см. рисунок).



Распределение объемов грузоперевозок, выполняемых перевозчиками Уральского региона (АСМАП), по направлениям, %

Основные направления, это сложившиеся маршруты в страны ЕС, а с 2014 г. ежегодно прогрессирующий рост перевозок в Китай, а также в Монголию. Продолжается изменение соотношения объемов перевезенных грузов по направлениям в страны ЕС и по направлениям в Китай, Монголию, транзитом через Грузию в Армению, Узбекистан. Всего уральские перевозчики доставляют грузы в 44 страны. Это наглядно демонстрирует многолетние результаты ассоциированного развития предпринимательских структур в рамках АСМАП, что позволяет им развиваться уже в логике общемировых логистических процессов и развивать свой экономический потенциал.

Библиографический список

1. Джардемова А. А. Актуальные проблемы предпринимательства и логистики // Неделя науки СПбПУ. 2018. С. 101–102.
2. Ксенофонтова Т. Ю. Предпосылки, стратегии и результаты развития малого и среднего предпринимательства в транспортной отрасли РФ // Инновационная деятельность. 2019. № 2. С. 32–38.
3. Латыпова Р. Р., Юшкова В. В., Кириллов А. Н. Анализ современного состояния развития предпринимательства в транспортном комплексе // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 3(105). С. 167–174.
4. Рахимов А. Р. Оценка уровня развития предпринимательской деятельности в транспортной области Российской Федерации // Colloquium-journal. 2019. Część 6. Economic Sciences. № 20(44). S. 37–41.
5. Соболев Д. Ю. Проблемы предпринимательства в социальной сфере на примере пригородных железнодорожных перевозок // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 3. С. 255–264.

6. *Chauhan E.* Indian Competitive Entrepreneurship in Logistics Business Activities // Transportation. 2017. Vol. 2. P. 0–25.

7. *Corrales-Estrada M.* Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets. Emerald Publishing, 2019.

8. *Dobele L., Gricmane K., Auzina A.* Logistics improvement possibilities in entrepreneurship // Economic Science for Rural Development Conference Proceedings. Apr. 2016. Issue 41. P. 45–52.

9. *Maas G., Jones P.* (ed.). Transformational Entrepreneurship Practices: Global Case Studies. Palgrave Pivot, 2019.

10. *Macioszek E., Staniek M., Sierpiński G.* Analysis of trends in development of freight transport logistics using the example of Silesian Province (Poland) – a case study // Transportation Research Procedia. 2017. T. 27. S. 388–395.

11. *Mesjasz-Lech A.* Logistics performance of European Union markets: Towards the development of entrepreneurship in the transport and storage sector // Global Journal of Environmental Science and Management. 2019. Vol. 5(SI). P. 122–130.

12. *Raczkowski K., Schneider F., Laroche F.* The Impact of Regulation of the Road Transport Sector on Entrepreneurship and Economic Growth in the European Union. Warsaw – Linz – Lyon: Motor Transport Institute, 2017.

Сведения об авторах

Вербицкая Наталья Олеговна (Россия, Екатеринбург) – доктор педагогических наук, профессор, магистр по направлению «Технология транспортных процессов», Уральский государственный экономический университет (n.o.verbitskaya@usue.ru).

Салаутин Александр Маркович (Россия, Екатеринбург) – руководитель филиала Ассоциации международных автомобильных перевозчиков по Уральскому федеральному округу (salautin@asmap.ru).

* * *

Natalya O. Verbitskaya (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Pedagogy), Prof., Master in «Technology of Transport Processes», Ural State University of Economics (n.o.verbitskaya@usue.ru).

Aleksandr M. Salautin (Russia, Yekaterinburg) – Head of the Branch of the Association of International Road Carriers in the Ural Federal District (salautin@asmap.ru).

Association of entrepreneurial structures to ensure the sustainability of the development of logistics of international transportation of the Ural region

Abstract. This article discusses the development of entrepreneurial structures of the motor transport industry of the Russian Federation in terms of association on the example of the largest association of international carriers ASMAP. Structural studies of the processes of association in the framework of the ASMAP case of the Ural region allow us to see the prospects for the establishment of entrepreneurial structures of small and medium-sized businesses in the transport and logistics industry as a real acting force at the global market for trucking logistics.

Keywords: association of business structures; international trucking; logistics.

◇ ◇ ◇

Н. Ю. Власова, Д. Ю. Ноженко

Проектная деятельность на уровне административного района крупнейшего города¹

Аннотация. Рассматривается система стратегических проектов в рамках Стратегии социально-экономического развития Ленинского района г. Екатеринбурга до 2030 г. Подобная инициатива по разработке стратегий на уровне административных районов крупнейшего города является уникальной для России.

Ключевые слова: стратегическое планирование; муниципальное образование; административный район; стратегический проект.

Проектное управление достаточно эффективно внедряется в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления. Использование проектного подхода позволяет повысить результативность деятельности органов местного самоуправления [2]. Наиболее эффективно, когда проекты являются неотъемлемой частью стратегических документов, что позволяет выдержать логику приоритетов, целей и задач социально-экономического развития территории, применить принцип сбалансированного использования имеющихся ресурсов.

Анализ деятельности федеральных органов исполнительной власти в сфере стратегического планирования, проведенный Счетной палатой РФ в 2020 г. выявил ряд проблем. В частности, отмечается, что система стратегического планирования в РФ разбалансирована и неэффективна, недостаточно нормативно урегулирована и методически обеспечена, с низким уровнем контроля и исполнительской дисциплины².

В этом отношении стоило бы перенять опыт Екатеринбурга, где все показатели стратегического плана развития города встроены в планы деятельности соответствующих подразделений администрации. Однако для крупнейшего города, разделенного на 7 (а в перспективе 8) административных районов, важным является учет специфики развития каждого района. В 2019 г. администрацией г. Екатеринбурга было принято решение о инициации процесса разработки стратегий всех административных районов г. Екатеринбурга.

Важным является то, что все стратегии выстроены с учетом единых правил стратегирования [1]. Структура стратегий на уровне города и его административных районов прописана в единой логике. Все стратегии предусматривают 7 стратегических направлений, объединенных стратегией пространственного развития города. Однако стратегия социально-экономического развития каждого административного района г. Екатеринбурга – это не просто детализация и территориальная привязка основных направлений стратегии Екатеринбурга, хотя сам документ выстроен в логике и с учетом стратегии города в целом. Это самостоятельный документ стратегического планирования, в котором формулируется миссия района, проводится декомпозиция целей и задач социально-экономического развития, анализируются имеющиеся ресурсы

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00824 А «Инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития регионов различных иерархических уровней Российской Федерации: единые правила стратегирования».

² *Бюллетень* Счетной палаты РФ. 2020. № 1(266). URL: <http://audit.gov.ru/upload/iblock/62d/62dcc8a84cd3e28c5a08551477e24bfd.pdf>.

и проблемы и обосновываются направления развития района. Все стратегии административных районов прошли публичные общественные обсуждения, что позволило учесть пожелания населения в зависимости от специфики того или иного района.

Особенности каждого района учитываются путем разработки и реализации районных стратегических проектов. Стратегия социально-экономического развития Ленинского района г. Екатеринбурга включает три стратегических проекта: «Спорт в каждый двор»; «Безопасность» и «Городские парки». Выбор именно таких проектов не случаен и был обусловлен анализом сложившейся ситуации в районе, выявлением существующих проблем и потребностей населения. Необходимость разработки и реализации проектов «Безопасность» и «Городские парки» во многом связана с тем, что Ленинский район – это центральный район города, где в дневное и вечернее время концентрируются жители города и его гости. Именно поэтому уровень безопасности в этой части города является жизненно важным. Недостаточен и уровень озеленения центральной части города, что отмечается многими жителями. Для повышения комфортности городской среды необходимо обустраивать существующие городские парки и скверы и формировать новые зеленые насаждения. Обобщенная информация по существующим проектам приведена в таблице.

Стратегические проекты Ленинского района г. Екатеринбурга

Название проекта, сроки реализации	Цель проекта	Ожидаемые результаты
Спорт в каждый двор 2019–2024 гг.	Привлечение населения различных возрастных групп к занятиям физической культурой и спортом и формирование навыков здорового образа жизни	Увеличение доли плоскостных спортивных сооружений; поддержка развития инициатив по организации спортивно-массовой деятельности, спорта на дворовых спортивных площадках; увеличение доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом; увеличение количества спортивных секций по видам спорта, улучшение спортивной материально-технической базы на придворовых территориях
Безопасность 2020–2030 гг.	Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения	Снижение количества зарегистрированных преступлений до 2 300 ед.; увеличение доли раскрываемости преступлений до 47 %; снижение количества зарегистрированных административных правонарушений до 50 000 ед.
Городские парки 2019–2030 гг.	Улучшение окружающей среды, создание экологически благополучных и комфортных для населения зон отдыха, через реабилитацию территорий, сохранение и восстановление парков, скверов и зеленых насаждений. Формирование у населения сознательного восприятия окружающей природной среды	Благоустройство общественных пространств местного значения, скверов, парков общей площадью 305,9 тыс. м ²

Примечание. Сост. по: *Стратегия социально-экономического развития Ленинского района города Екатеринбурга до 2030 года.* URL: <https://ленинский.екатеринбург.рф/file/159490bc30e32f17f674355b8dda58dc/>.

Необходимо отметить, что все административные районы г. Екатеринбурга в рамках стратегий социально-экономического развития предлагают уникальные проекты, актуальные именно для данной территории и проживающего на ней населения. При разработке и реализации проектов привлекаются множественные стейкхолдеры, включая население, общественные организации, заинтересованных инвесторов. Подобный опыт позволит не только повысить эффективность и результативность де-

тельности органов местного самоуправления, но и улучшить качество жизни на конкретной локальной территории, максимально учесть интересы населения.

Библиографический список

1. Антипин И. А. Определение миссии и целей развития территории: единые правила стратегирования // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 8(61). С. 53–58.

2. Пьянкова С. Г., Гришина В. В., Тихонович Э. А. Актуализация подходов к оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2018. № 10(220). С. 64–70.

Сведения об авторах

Власова Наталья Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (vnj@usue.ru).

Ноженко Дмитрий Юрьевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент; зав. кафедрой государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (gmu@usue.ru).

* * *

Natalya Yu. Vlasova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of State and Municipal Governance Dept., Ural State University of Economics (vnj@usue.ru).

Dmitriy Yu. Nozhenko (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof., Head of State and Municipal Governance Dept., Ural State University of Economics (gmu@usue.ru).

Project activities at the level of the largest city administrative district

Abstract. The strategic projects system of the socio-economic development strategy of the Leninsky administrative district of Yekaterinburg until 2030 is considered. This initiative to develop strategies for the largest city administrative districts is unique for Russia.

Keywords: strategic planning; municipal formation; administrative district; strategic project.

◇ ◇ ◇

УДК 339.972

О. А. Гайтерова, Д. О. Кузьминых

Сравнительный анализ антикризисных мер государственной поддержки предпринимателей в Германии и России в условиях пандемии

Аннотация. В условиях пандемии правительства многих стран приступили к выработке новых подходов и инструментов поддержки экономики. В статье проведен анализ мер поддержки предпринимателей в Германии и России. Даны рекомендации для осуществления российской антикризисной политики, основанные на опыте Германии.

Ключевые слова: пандемия; меры поддержки; предприниматель; антикризисная политика.

Ведущие международные организации и рейтинговые агентства, начиная с 2019 г., выступали с негативными прогнозами и предупреждениями о замедлении роста ми-

ровой экономики. Глобальный рост, по прогнозам Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), должен был замедлиться до 2,9 % в 2019 г. и 3 % в 2020 г.¹ По оценкам Всемирной торговой организации индикатор мировой торговли в 2019 г. упал до минимума за 9 лет и сигнализировал о том, что мировая торговля потеряла импульс, и ускорения роста не предвидится².

Глобальные перспективы становились все более хрупкими и неопределенными. Однако, несмотря на все негативные прогнозы и предупреждения, коронавирус COVID-19, появившийся в китайском городе Ухань в декабре 2019 г., стал одной из самых больших угроз для мировой экономики и финансовых рынков. С экономической точки зрения, ключевым вопросом является не только количество случаев заболевания, но и уровень подрыва экономики от мер по сдерживанию распространения болезни. ОЭСР снизила прогноз роста мирового ВВП в 2020 г. до 2,4 %, а в 2021 г. – до 3,3 %, если распространение коронавируса удастся сдержать, а новые случаи заболевания будут эпизодическими в отдельных странах³.

По мере распространения случаев коронавируса предприниматели всего мира ощутили его последствия уже на ранней стадии, например, такие, как проблемы в цепочке поставок и потери продаж. Предприниматели вынуждены были принимать решительные меры для выживания и сохранения своей деятельности (или продолжать деятельность или банкротиться).

В условиях пандемии и остановки экономического роста перед правительствами всех стран мира остро встала проблема изменения действующих моделей экономического развития и выработки моделей антикризисной политики. Правительства развитых стран мира приступили к выработке новых подходов и новых инструментов, исходя из особенностей современной экономики.

Во многих странах органы власти приняли решения осуществлять поддержку не только населению, но и предпринимателям. Федеральное правительство и Федеральный совет Германии в течение одной недели приняли пакет мер по борьбе с негативными последствиями COVID-19 для защиты здоровья граждан, поддержки рабочих мест и предприятий, а также содействия социальной сплоченности Германии. Так называемый “Corona-Schutzschild” («Корона-щит») является крупнейшим пакетом помощи в истории Германии, включающим в себя комплекс мер по поддержке бизнеса и частных лиц⁴.

В Российской Федерации меры по поддержке бизнеса и населения были приняты гораздо позже, в сравнении с Германией (только после послания Президента РФ и принятия Госдумой РФ ряда законов).

Основные меры поддержки бизнеса представлены в сравнительной таблице.

Для России сценарий развития событий может оказаться наиболее опасным, если государство не предпримет дополнительных мер по поддержке бизнеса. Если сравнивать опыт Германии, то он концентрирует свое внимание на поддержку бизнеса не только в сферах кредитования или поддержки грантов. Создаются фонды стабилиза-

¹ ОЭСР: рост мировой экономики в 2020 году замедлится из-за коронавируса // ТАСС. 02.03.2020. URL: [https://tass.ru/ekonomika/7877541/](https://tass.ru/ekonomika/7877541).

² Индикатор мировой торговли ВТО упал до рекордно низкого значения из-за пандемии // ТАСС. 20.05.2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8521491/>.

³ ОЭСР: рост мировой экономики в 2020 году замедлится из-за коронавируса // ТАСС. 02.03.2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7877541/>.

⁴ Germany business support guidance (COVID-19) // SIMMONS. 25.03.2020. URL: <https://www.simmons-simmons.com/en/features/coronavirus-covid-19/ck8a77u3w14qg0a98se7bkm2r/government-and-regulatory-covid-19/ck8751rvl0spq0a88ae978fcv/government-measures-to-support-business/ck8j0civx169c09750q4kam2t/germany-business-support-guidance/>.

ции экономики, в которых важную роль играют компании разных размеров. Что касается России, то фокус идет на отсрочку кредитования, предоставления льготных условий для пострадавших отраслей (причем, критерии определения наиболее пострадавших отраслей оставляют много вопросов, так как многие сферы и компании, остановившие свою деятельность и реально пострадавшие во время пандемии, не вошли в список получателей льгот).

Сравнительный анализ мер поддержки бизнеса в Германии и России в условиях пандемии

Критерий	Германия	Россия
Поддержание ликвидности крупных и средних компаний	Специальная программа KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau – «Кредитный институт реконструкции». Средства доступны крупным и средним предприятиям, предоставляются кредиты по низким % ставкам до 10 млн евро и упрощенная оценка рисков	Право не продлевать разрешительные документы (лицензии, аккредитации), даже если срок их действия истекает. До конца года прекращены все проверки предприятий контролирующими органами
Поддержка малого бизнеса (менее 5 лет)	Предлагаются специальные кредитные программы на оборотный капитал и на инвестиционные расходы. Банк берет на себя большую часть рисков	Госдумой создана комиссия по вопросам поддержки малых и средних предприятий (далее – МСП). Члены комиссии будут работать над решением проблем, с которыми сталкивается сейчас бизнес
Участие в синдицированном финансировании	ЦБ участвует в синдицированном финансировании инвестиций и оборотных средств средних и крупных предприятий. Принимает до 80 % риска, но не более 50 % от общей суммы долга	–
Кредитование	Для МСП при соблюдении особых условий предоставляется быстрый кредит	Введены кредитные каникулы для субъектов МСП. Расширение для МСП программы льготного кредитования и возможностей реструктуризации
Фонд стабилизации экономики	Федеральное правительство создало крупномасштабный фонд экономической стабилизации, смягчающий экономическое воздействие пандемии на компании, имеющие большое значение для Германии	–
Гранты для микропредприятий и самозанятых лиц	Компании могут подавать заявки на одноразовую помощь, при необходимости дважды	–
Налоговые предоплаты	Скорректированные счета на налоги с учетом подоходного налога и налога на прибыль	При расчете налога на прибыль будут учитываться затраты на маски и тест-системы
Отсрочка налоговых обязательств	Если компании не могут произвести налоговые платежи в этом году из-за экономических последствий пандемии, эти платежи можно отложить по запросу на определенный срок и без процентов	Отсрочка по кредитам для пострадавших отраслей на срок 6 месяцев, перенесены сроки уплаты налогов для МСП в наиболее пострадавших отраслях
Поддержка различных секторов	В Германии ставка НДС на продукты питания в сфере общественного питания снижена с 19 % до 7 % из-за большого влияния на отрасль	Туроператорам предоставляется субсидия на возмещение затрат. Кинотеатры и стоматологии могут оформить временное освобождение от платежей за аренду федерального имущества

Критерий	Германия	Россия
Льготы для малого и среднего бизнеса	Для поддержания ликвидности правительство приостановило сбор налогов для малого и среднего бизнеса на 2020 г. и будут выплачены средства на поддержание ликвидности из федерального бюджета для более пострадавших секторов	На прибыль МСП не будут отнесены субсидии, которые получены ими из бюджета РФ, в том числе субсидии для заработной платы в размере одного МРОТ

Примечание. Сост. по: *Germany business support guidance (COVID-19)* // SIMMONS. 25.03.2020. URL: <https://www.simmons-simmons.com/en/features/coronavirus-covid-19/ck8a77u3w14qg0a98se7bkm2r/government-and-regulatory-covid-19/ck8751rvl0spq0a88ae978fcv/government-measures-to-support-business/ck8j0civx169c09750q4kam2t/germany-business-support-guidance/>; *Меры* финансовой и нефинансовой поддержки МСП в условиях ситуации с COVID-19 // РАНЕРА. 15.04.2020. URL: <https://www.ranepa.ru/documents/22-04-2020-oesr.pdf>; *Меры* Правительства РФ по борьбе с коронавирусной инфекцией и поддержке экономики // Правительство Российской Федерации. 30.04.2020. URL: http://government.ru/support_measures/.

Следует отметить и такую тенденцию, что предприниматели во всех странах мира в поисках новых возможностей меняют способы перемещения и покупки товаров, создают новые формы ведения бизнеса. Но, несмотря на эти позитивные сдвиги, к сожалению, финальный исход для бизнеса не так оптимистичен, это вопрос ожидания, который не решится в краткосрочной перспективе. Поэтому интересен опыт Германии в разработке долгосрочных программ поддержки бизнеса, и он может быть адаптирован к российским условиям. Например, можно разработать долгосрочные программы предоставления грантов и кредитования без процентов для всех МСП с целью пополнения оборотного капитала; онлайн-программы по переобучению предпринимателей с целью поиска новых направлений бизнеса, обучению сотрудников удаленной работе.

Сведения об авторах

Гайтерова Ольга Александровна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (gaiterra@yandex.ru).

Кузьминых Дарья Олеговна (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (dom.tigra100@mail.ru).

* * *

Olga A. Gaiterova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (gaiterra@yandex.ru).

Darya O. Kuzminykh (Russia, Yekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (dom.tigra100@mail.ru).

Comparative analysis of anti-crisis state support for entrepreneurs in Germany and Russia in the context of a pandemic

Abstract. In the context of the pandemic, many governments are developing new approaches and tools to support the economy. The article analyzes measures to support entrepreneurs in Germany and Russia. The authors give some recommendations for Russian anti-crisis policy based on the experience of Germany.

Keywords: pandemic; measures to support; entrepreneur; anti-crisis policy.

◇ ◇ ◇

Н. А. Гладкий

Социальное предпринимательство: идентификация проблем

Аннотация. Рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются социальные предприниматели. Основное внимание уделяется внутренним проблемам социального предприятия. Приводится характеристика выделенных проблем с ориентацией на их бизнес-составляющую и социальную направленность.

Ключевые слова: предпринимательство; социальное предпринимательство; социальное предприятие; проблема; внутренние проблемы.

Социальная напряженность, складывающаяся в обществе в условиях внешних вызовов, экономических и финансовых кризисов, актуализирует исследование социального предпринимательства, основной целью которого является создание социальной ценности и получение положительного финансового результата. Несмотря на значимость и важность формирования и развития социального предпринимательства в обществе, данный вид предпринимательской деятельности соприкасается с целым рядом вызовов, сложностей и проблем. Эти, достаточно серьезные проблемы и сложности возникают на всех этапах жизненного цикла, как в самих предприятиях (организационные, управленческие, финансовые, ресурсные, коммуникативные и др.), так и в окружающей их бизнес-среде (недоверие общества, отсутствие информации о цели и результатах их деятельности, недостаточная поддержка со стороны государства и Фондов, отсутствие льгот и привилегий при налогообложении и др.).

Исследованием социального предпринимательства занимались российские ученые: А. Московская, В. Жохова, С. Сазонова, Ю. Благов и др. Однако, систематизации проблем, с которыми сталкиваются социальные предприятия, уделялось не достаточно внимания. В европейских странах проблемы социального предпринимательства изучали: С. Андерсон (S. Anderson), Д. Остин (J. Austin), Г. Стивенсон (H. Stevenson), Д. Вей-Скиллерн (J. Wei-Skillern), Д. Пирс (J. Pearce), П. Блум (P. Bloom), А. Чаттери (A. Chatterji) и др. Но четко выстроенной классификации и группировки проблем социальных предприятий, данные исследователи не представили.

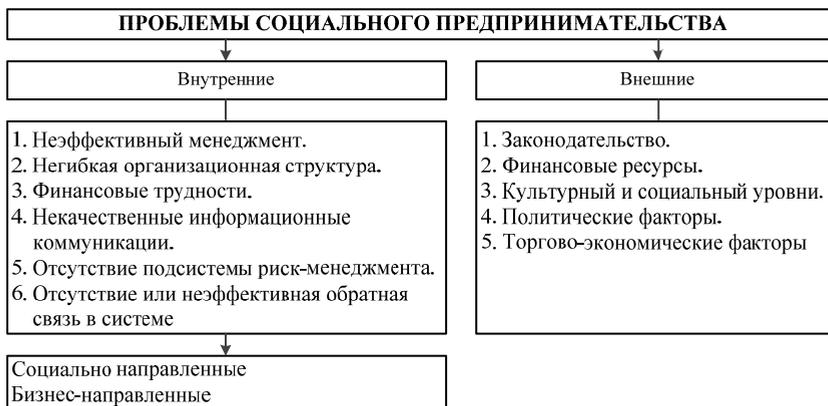
Учитывая важность социальной сферы, ее цели и задачи для социума и каждого гражданина в отдельности, остановимся более подробно на основных проблемах социального предпринимательства, решение которых поможет внести значительный вклад в снижении социальной напряженности и социальной асимметрии в обществе.

Проблемы, с которыми может столкнуться социальное предпринимательство, могут быть внешними и внутренними (см. рисунок).

Для решения внутренней проблемы, связанной с неэффективным менеджментом (основная, на наш взгляд, внутриорганизационная проблема), предприятию необходимо «обратить внимание на проблемы в области подготовки профессиональных кадров, такие как приобретение умений и навыков выпускниками, реализация в вузах модуля «работа, сертификат и обучение» с целью обеспечить подготовку талантливых работников для удовлетворения потребностей социальных предприятий и общества в целом» [2].

Для решения основной массы внутренних проблем социальные предприниматели должны провести анализ, с целью идентификации, с одной стороны, существующих проблем, а с другой стороны, социально-ориентированной ценности, которую они оказывают обществу. Поэтому можно говорить о социально и бизнес направленных

атрибутах анализа. При этом социально направленные атрибуты включают в себя: сосредоточение на потенциальном влиянии на общество, постоянные изменения (в том числе организационные), стратегическое видение, обязательства к стейкхолдерам, вероятность достижения успеха.



Проблемы социального предпринимательства

К бизнес направленным атрибутам относятся такие показатели, как: ориентирование на рынок, двойственность целей (социальные и экономические), предприимчивость, ориентация на прибыль, креативность, склонность к инновациям, решительность, организованность. Знание факторов, влияющих на бизнес, помогает планированию основных экономических показателей (прибыль, рентабельность), формированию конкурентных преимуществ, открывает доступ к новым знаниям и технологиям и помогает в разработке стратегий, направленных на дальнейшее развитие предприятия. Более того, по мере столкновения с новыми вызовами и возможностями, социальным предпринимателям необходимо перманентное совершенствование стратегии в комбинации с передовым менеджментом.

Таким образом, в социальном предпринимательстве должны работать «проактивные члены гражданского общества, лидеры, не боящиеся рисковать, которые реализуют глобальные и интернациональные инициативы, ускоряющие реформирование гражданского общества и социальной политики» [1].

Несмотря на важность преодоления существующих проблем, первоочередного внимания требует сохранение баланса между достижением социальных целей и сохранением рентабельности.

Именно поиск такой модели функционирования, которая бы обеспечивала реализацию двойных целей, является сложнейшей проблемой, особенно в условиях развития рынков и бизнеса.

Для ее решения, на наш взгляд, необходимо следующее.

1. Сформировать четкое видение стратегии и тактики реализации миссии, целей и задач.

2. Дать объективную оценку сильных и слабых сторон предприятия. Для анализа используют инструментарий SWOT и PEST анализа. Небольшие компании по мере своего развития имеют тенденцию расширять свою маркетинговую и предпринимательскую деятельность. При этом им следует оценить свои возможности и окружающую бизнес среду с тем, чтобы не снизить (эффективность) социального бизнеса.

3. Знания о новой бизнес-среде. В процессе реализации своих социально направленных программ в новом для предприятия окружении, социальные предприниматели должны хорошо понимать причинно-следственные связи, выявить механизмы взаимодействия, а также проверить доступность всех форм и сетей поддержки. Тщательное исследование и глубокое понимание бизнес среды будет помогать в планировании проектов по дальнейшему развитию бизнеса и даст полное представление о существующих проблемах, и о том, как управлять вызовами.

4. Социальный рычаг. Практика социального рычага, как возможности для социально незащищенных слоев населения заявить о себе всему обществу, имеет свои достоинства. Более того, если социальное предприятие решает сразу несколько социальных проблем, фокусирование именно на самой главной и важной приведет к лучшим результатам.

5. Эффективная стратегия. Стратегическое планирование является не менее важной задачей для социальных предпринимателей. В процессе роста компании необходимо постоянно думать о финансовых аспектах. Слабые показатели их деятельности могут быть вызваны плохим планированием, бессистемным применением программ, и неверной оценкой рисков. При расширении деятельности неотъемлемой частью стратегии является тщательное рассмотрение взаимодействия факторов, связанных с контролем, затратами и рисками.

Таким образом, концентрация социальных предприятий на внутренних (управляемых, контролируемых) проблемах, позволит им продуманно и оперативно реагировать на их появление, разрабатывать возможные варианты управленческих решений и обоснованно выбирать самые оптимальные из них.

Библиографический список

1. *Chetty S., Agndal H.* Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium sized enterprises // *Journal of International Marketing*. 2007. Vol. 1(1). P. 1–29.

2. *Xiao Y.* International Trade Professional Curriculum System Innovation and Personnel Training Model Exploration // *International Conference on Medical Physics and Biomedical Engineering. Physics Procedia*. 2012. No. 33. P. 1420–1425.

Сведения об авторе

Гладкий Никита Александрович (Донецк) – кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ngladkiy@yandex.ru).

* * *

Nikita A. Gladkiy (Donetsk) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Tourism Dept., Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovskiy (ngladkiy@yandex.ru).

Social entrepreneurship: problem identification

Abstract. The main problems social entrepreneurs faced are considered. The internal problems of the social enterprise are emphasized. The characteristic of the identified problems is given, focusing on their business component and social orientation.

Keywords: entrepreneurship; social entrepreneurship; social enterprise; problem; internal problems.

◇ ◇ ◇

А. В. Глушкова, Е. А. Жадько

Влияние управления маркетингом впечатлений на эффективность деятельности платного медицинского центра для детей

Аннотация. Рассматриваются особенности управления маркетингом впечатлений в платном медицинском центре для детей. Раскрываются социально-психологический и управленческий аспекты маркетинга впечатлений, а также их взаимосвязь с показателями эффективности деятельности. Подчеркивается важность эмоционального воздействия на потребителя.

Ключевые слова: рынок покупателя; платная медицинская услуга; медицинские услуги для детей; маркетинг впечатлений; психология потребителя; эффективность деятельности компании.

В настоящее время выстраивается новая экономическая реальность, в условиях которой на рынке образуется профицит товаров и услуг, вследствие чего потребитель становится всё более требовательным и избирательным в вопросах приобретения и использования тех или иных благ.

При такой расстановке рыночных сил выигрыш компании в конкурентной борьбе может быть обеспечен путем применения инструментов эмоционального воздействия на клиента с целью повышения его интереса к товарам/услугам, поскольку поведение человека во многом носит иррациональный характер и основывается на чувственном восприятии действительности.

Одним из таких инструментов является возникший сравнительно недавно маркетинг впечатлений, который представляет собой закономерный этап развития рыночных отношений, сменяющий экономику услуг [1; 2; 3].

Особую значимость маркетинг впечатлений приобретает в отрасли платной медицинской помощи, поскольку темп ее роста по некоторым данным достигает около 10 %; это является показателем того, что современный потребитель относится к здоровью как к ценному ресурсу в своей жизни¹.

На рынке же медицинских услуг для детей должен применяться еще более ответственный подход к маркетинговой деятельности, нежели на рынке взрослой медицины, по причине того, что здоровье ребенка играет важную роль в построении благополучного общества, ведь комфортная жизненная среда должна быть обеспечена каждому человеку с рождения. Вопросы материнства и детства необходимо рассматривать через определенные идейные ориентиры.

Ценности, которые должны выступать двигателем маркетинга впечатлений при продвижении услуг детской медицинской организации:

забота о ребенке – это главный приоритет любящего родителя;

разумный медицинский подход является гарантией крепкого здоровья и хорошего самочувствия ребенка;

семья должна быть надежной опорой для каждого человека.

Данные ценности должны транслироваться в виде эмпирических модулей, которые составляют базу маркетинга впечатлений: ощущений, чувств, размышлений, действий и соотношения [4].

¹ Анализ рынка медицинских услуг в России в 2014–2018 гг., прогноз на 2019–2023 гг. URL: https://businessstat.ru/images/demo/medicine_russia_2019_demo_business-stat.pdf.

Отследить реализацию управления маркетингом впечатлений с социально-психологического ракурса довольно проблематично без его привязки к экономическим показателям медицинской организации в абсолютном и относительном выражении за планируемый период (см. таблицу).

Сопоставление эмпирических модулей маркетинга впечатлений с экономическими показателями платного медицинского центра для детей [4]

Эмпирический модуль	Показатель результативности	Сущность показателя
Удовлетворение базовой потребности в безопасности, чувство уютного родного дома, доверие и приверженность к клинике	Количество постоянных клиентов	Число клиентов, которые постоянно обращаются за помощью в клинику и являются лояльными по отношению к ней
Мысли родителя о необходимости оказания своевременной первой медицинской помощи ребенку	Количество первичных консультаций педиатра	Число первичных обращений за первой помощью к педиатру
Мысли о необходимости обеспечения психологического комфорта ребенка	Количество консультаций детского психолога	Число обращений за помощью к детскому психологу
Соотношение клиента с семейными ценностями, лежащими в основе благополучия общества	Количество семей, обращающихся за помощью в клинику	Число семей, в которых проживает двое и более детей и которые постоянно обращаются за помощью в клинику

Однако в контексте результативности организации недостаточно сфокусировать внимание только на социально-психологической стороне и ее связи с показателями эффективности компании. Здесь важен управленческий аспект маркетинга впечатлений, реализация которого возможна благодаря созданию специального подразделения внутри компании. Его основные задачи:

- формирование портфеля реализованных мероприятий по маркетингу впечатлений;

- управление трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами;

- мониторинг реализации мероприятий, анализ и отчетность по ним;

- управление отношениями с заинтересованными сторонами;

- документирование накопленного опыта по мероприятиям;

- обучение сотрудников управлению маркетингом впечатлений;

- оценка степени выполнения стратегических задач компании благодаря маркетингу впечатлений.

При грамотном сочетании имеющихся в распоряжении организации ресурсов осуществление мероприятий по маркетингу впечатлений может способствовать увеличению общей выручки в среднем на 5 %.

Таким образом, управление маркетингом впечатлений в платном медицинском центре для детей является одной из главных составляющих его успешного функционирования. Выполнение данной цели должно быть возложено на специально созданное внутри компании подразделение, которому через социально-психологические методы коммуникации с потребителем необходимо реализовывать основные задачи управления маркетингом впечатлений.

Библиографический список

1. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2016.

2. *Пайн Б. Дж. II, Гилмор Дж. X.* Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.

3. Поляков В. А., Юдина О. В., Нуримов Э. Н., Манохин Е. В., Васина М. В. Структура маркетинга впечатлений // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2016. № 1. С. 215–217.

4. Семилетова Я. И. Инновации в маркетинговых коммуникациях – маркетинг впечатлений // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2016. № 42. С. 176–179.

Сведения об авторах

Глушкова Анастасия Владимировна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (wintern2016@mail.ru).

Жадько Евгения Александровна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (sylva@list.ru).

* * *

Anastasiya V. Glushkova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (wintern2016@mail.ru).

Yevgeniya A. Zhadko (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (sylva@list.ru).

Influence of experiential marketing management on the effectiveness of a paid medical center for children

Abstract. This article discusses the features of experiential marketing management in a paid medical center for children. The socio-psychological and managerial aspects of experiential marketing and their connection with indicators of effectiveness are revealed. The importance of emotional influence on the consumer is emphasized.

Keywords: buyer's market; paid medical service; medical services for children; experiential marketing; consumer's psychology; company effectiveness.

◇ ◇ ◇

УДК 631.145

Е. В. Губанова

Перспективы развития инвестиционного процесса регионального АПК

Аннотация. Статья посвящена мерам государственного регулирования развития агропромышленного комплекса, направленным на активизацию инвестиционных процессов в отрасли, созданным предпосылкам и результатам реализации мер по развитию аграрной отрасли.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс; инвестиции; инвестиционный потенциал; инвестиционный процесс; государственная поддержка; регион.

Последние политические события доказывают высокую степень важности такого понятия, как продовольственная безопасность. Еще до недавнего времени ряд деятелей придерживались мнения, что затраты на развитие своей аграрной отрасли не оправданы, так как на средства, вырученные от торговли углеводородами целесообразнее приобретать продовольствие за рубежом. Сегодня каждому очевидны несостоятельность и пагубное воздействие такой позиции.

Развитие сельскохозяйственного производства и достижение им приемлемого уровня конкурентоспособности возможно лишь за счет коренной модернизации производственных процессов с внедрением самых современных достижений аграрной науки. В свою очередь, решение этих задач не возможно без привлечения существенных инвестиций. Исходя из данного принципа выстраивается политика в сфере агропромышленного производства Калужской области.

Основным показателем, характеризующим уровень инвестиционной привлекательности отрасли, безусловно, является объем привлеченных в нее финансовых ресурсов – инвестиций.

По состоянию на текущий момент суммарный объем инвестиций, привлеченных в развитие сельскохозяйственных организаций региона за период с начала реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК», составляет 84 млрд р. Из них около 43,5 млрд р. – частные средства инвесторов и 40,5 млрд р. – инвестиционные банковские кредиты, полученные в рамках национального проекта и соответствующих государственных программ.

Важнейшую роль в повышении уровня инвестиционной привлекательности аграрной отрасли сегодня играет действующий с 2017 г. механизм льготного кредитования АПК.

О необходимости таких изменений в порядок субсидирования аграрии говорили давно и неоднократно. Это позволяет существенно сократить затраты времени на оформление соответствующей документации, сэкономить сельскохозяйственным товаропроизводителям значительный объем оборотных средств, которые они были вынуждены затрачивать на обслуживание кредитов в период пока решаются вопросы о субсидировании. В тоже время для банков, которые при таком порядке становятся получателями средств соответствующей государственной поддержки, уровень риска финансирования проектов в аграрной сфере экономики существенно снижается.

Калужская область благодаря внедрению новых технологий, стабилизации и увеличению количества молочного стада коров лидирует в ЦФО и в РФ по темпам роста молочного производства. В Калужской области уже успешно функционируют более 60 современных роботизированных ферм доения и 129 роботизированного оборудования.

Правительство Калужской области активно поддерживает развитие агропромышленного комплекса региона. В 2019 г. на финансирование отраслей сельского хозяйства было израсходовано 3 224,2 млн р., из которых средства областного бюджета составляют 1 451,1 млн р. федерального бюджета – 1 773,1 (см. таблицу)¹.

Государственная поддержка АПК Калужской области, млн р.

Источник	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Федеральный бюджет	911	1 200,9	2 068,3	2 877,6	2 595,6	1 773,1
Областной бюджет	736	414,4	889,6	843,0	1 189,5	1 451,1

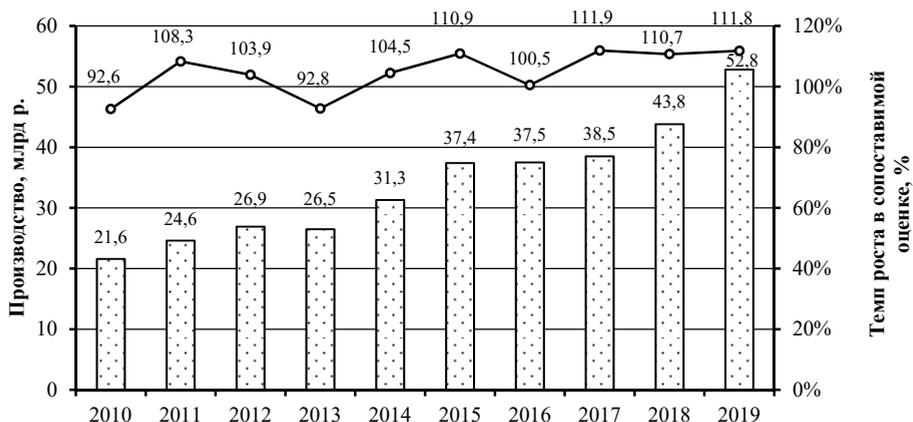
В рамках указанных объемов кредитования в ближайшей перспективе планируется финансировать 26 инвестиционных проектов агропромышленного комплекса области.

Несмотря на то, что традиционно основной специализацией калужских аграриев является молочное скотоводство, в последние годы в ответ на изменения рыночной ситуации проявилась тенденция к диверсификации агропромышленного комплекса:

¹ *Официальный сайт* Министерства сельского хозяйства Калужской области. URL: <http://admobl-kaluga.ru/sub/selhoz/>.

наряду с молочным развивается мясное скотоводство, овощеводство защищенного грунта, производство грибов и рыбоводство.

За 2019 г. объем производства валовой сельскохозяйственной продукции в хозяйствах всех категорий составил 52,8 млрд р., индекс физического объема к 2018 г. – 111,8 %, в том числе в сельскохозяйственных организациях – 37,0 млрд р. (117,6 %). Среднероссийский темп роста объемов сельхозпродукции в этом периоде составил 104,0 % (см. рисунок)¹.



Производство сельскохозяйственной продукции в Калужской области, млрд р.²

В общем объеме производства валовой сельскохозяйственной продукции на долю сельскохозяйственных организаций приходится 70,1 %, личных подсобных хозяйств населения – 23,1 %, КФХ – 6,8 %.

Так 24,2 % от общей суммы привлекаемых инвестиционных кредитов приходится на растениеводческие проекты. Наиболее масштабные из проектов развития растениеводства: тепличный комплекс ООО «Агро-Инвест», комплекс по выращиванию шампиньонов ООО «Мастер Гриб».

Суммарная потребность в инвестиционном кредитовании проектов перерабатывающих предприятий составляет 1,2 млн р.

Из реализуемых программ модернизации предприятий перерабатывающей отрасли особо стоит отметить завершающий этап проекта по строительству комплекса глубокой переработки пшеницы мощностью 250 тыс. т в год АО «Биотехнологический комплекс Росва». Кроме того на разных стадиях реализации находятся программы развития ряда молокоперерабатывающих предприятий (ООО «ВариантОдин», ООО «Ферзиковский молочный завод», ООО «Сырная губерния» и ООО «Агрофирма Оптина»).

Тем не менее, в соответствии со специализацией и приоритетами развития аграрной отрасли области наибольшая доля (а именно 71,5 %) из заявленных объемов инвестиционного кредитования приходится на проекты развития молочного скотоводства. Одним из самых перспективных направлений развития молочного скотоводства

¹ Губанова Е. В., Демичева М. А. Оценка инвестиционного потенциала агропромышленного комплекса Калужской области // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 1. С. 108–113.

² Официальный сайт Министерства экономического развития Калужской области. URL: <http://admoblkaluga.ru/sub/econom/>.

стало применение роботизированного оборудования в молочном скотоводстве. Универсальность станций роботизированного доения коров позволяет успешно использовать их как в условиях малых предприятий, так и на крупных комплексах. В настоящий момент планируются к реализации проекты создания не менее 6 новых крупных молочных ферм, модернизация ряда существующих.

Сведения об авторе

Губанова Елена Витальевна (Россия, Калуга) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ (el-gubanova@yandex.ru).

* * *

Yelena V. Gubanova (Russia, Kaluga) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Management and Marketing Dept., Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (el-gubanova@yandex.ru).

Prospects for the development of the investment process of regional agro-industrial complex

Abstract. The article is devoted to measures of state regulation of agro-industrial complex development aimed at activation of investment processes in the industry, created prerequisites and results of implementation of measures for agricultural industry development.

Keywords: agro-industrial complex; investments; investment potential; investment process; state support; region.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

Е. Б. Дворякина, К. М. Гусейнли, А. А. Собянин

Оценка потенциальных контрагентов как фактор повышения финансовой устойчивости в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия

Аннотация. Статья посвящена вопросу повышения финансовой устойчивости в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия при оценке потенциальных контрагентов. Рассмотрены направления и предложена единая методика оценки потенциальных контрагентов.

Ключевые слова: финансовая устойчивость; экономическая безопасность; потенциальный контрагент; предприятие.

Любое предприятие действует в условиях неопределенности, и чтобы обеспечить финансовую устойчивость и ее повышение, необходимо уметь минимизировать риски в своей деятельности. Именно минимизация рисков и их последствий и является частью деятельности службы экономической безопасности на микроуровне. По мнению В. К. Сенчагова: «Экономическая безопасность компании – это обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и создания условий стабильного функционирования основных ее элементов» [7]. Все риски в деятельности предприятий можно разделить на внешние и внутренние. Одни

из ключевых внешних рисков таят в себе потенциальные контрагенты предприятия. Л. А. Запорожцева и А. В. Агибалов обосновали точку зрения о том, что контрагенты являются одним из детерминантов стратегической экономической безопасности предприятия [5].

Само по себе, понятие проверки потенциальных контрагентов подразумевает сбор и анализ информации о любом юридическом лице или физическом лице (в лице индивидуального предпринимателя) [4]. Причем, первоначальную достоверную и актуальную информацию и о контрагентах, и о потенциальных контрагентах предприниматель может собрать практически в режиме онлайн [1].

Помимо обеспечения повышения финансовой устойчивости предприятия, проведение проверки потенциальных контрагентов имеет две цели: во-первых, проверка проводится в целях минимизации налоговых и финансово-экономических рисков; во-вторых, в целях минимизации репутационных рисков.

Первая цель подразумевает проявление так называемой «должной осмотрительности». Должную осмотрительность необходимо проявлять для того, чтобы «убедиться, что контрагент является добросовестным лицом, ведет реальную деятельность и с ним можно заключить договор без риска негативных налоговых последствий» [8]. Кроме негативных налоговых последствий, контрагент может физически не справиться с заказом, что в итоге приведет к подрыву финансовой устойчивости компании. Вторая цель подразумевает то, что в случае если вы взаимодействуете с недобросовестным контрагентом, это повлияет на вашу репутацию в обществе, а также возможно приведет к дополнительным судебным тяжбам с контрагентом.

Существуют различные подходы к оценке контрагентов, но в основном предприятия проводят проверку на интуитивном уровне, нежели используя логически выстроенную и официально закрепленную систему. Именно поэтому авторами была принята попытка свести различные методики к единой системе, которая должна отразить возможные риски финансовой устойчивости компании со стороны потенциального контрагента.

Согласно предлагаемой методике, потенциальных контрагентов следует оценивать по трем ключевым направлениям.

Первое направление – правоспособность. Правоспособность потенциального контрагента подтверждается наличием записи в ЕГРЮЛ. Также следует проверить контрагента на наличие записи о начале процедуры ликвидации. Помимо этого, для проверки контрагента на правоспособность запрашивается дополнительный перечень разрешительных документов, соответствующих предмету заключаемого договора. Для этого: если деятельность подлежит лицензированию, то запрашивается сама лицензия и иные свидетельства; проверяется соответствие вида ОКВЭД контрагента соответствию заключаемых договоров. Также необходимо провести проверку адреса контрагента и его директора на массовость. Директора потенциального контрагента следует проверить также в реестре дисквалифицированных лиц, а также проверить саму компанию в реестре недобросовестных поставщиков. В случае выявления негативной информации на данном этапе, следует сразу отказать в работе с таким потенциальным контрагентом.

Второе направление – финансово-экономическое положение потенциального контрагента. Контрагентом должна быть предоставлена бухгалтерская отчетность, которую можно также найти в специализированных системах оценки контрагентов. Кроме бухгалтерской отчетности необходимы такие сведения, как среднесписочная численность работников, информация о задолженности перед ФНС. На основе данной информации оценивается возможность потенциального контрагента выполнения

условий контрактов для вашего предприятия. Так, в случае, если у контрагента отсутствуют активы, или люди для физической возможности выполнения требований, следует задуматься, нужен ли вам такой контрагент, ведь вопросы возникнут и у налоговой. Также на основе бухгалтерской отчетности оценивается вероятность несостоятельности потенциального контрагента. На данном этапе существует возможность оценки работы с контрагентом с использованием авансовых платежей, а также по принципу сначала работа – деньги по факту ее выполнения. Ведь, если контрагент не способен с вами расплатиться, то не следует давать ему в кредит в любом возможном виде.

Третье направление – деловая репутация. Изучается арбитражная практика в отношении предприятия контрагента (истец/ответчик). Следует уделить особое внимание делам, когда контрагент выступает в роли ответчика, и к нему предъявляются требования по поводу невыполненной работы, неоплаченных счетов и т. д. Кроме арбитражной практики следует изучить информацию в СМИ на наличие негативных фактов в работе контрагента. Также проводится проверка контрагента на наличие исполнительных производств на сайте ФССП, это позволит выявить факты неуплаты контрагентом своих долгов.

Данную информацию можно проверить благодаря различным интернет-ресурсам, таким как, СПАРК, Контур-фокус, Прима-информ, и других сервисов проверки контрагентов.

Комплекс данных мероприятий позволит минимизировать возможные материальные и репутационные риски, и, как следствие, обеспечит финансовую устойчивость в системе экономической безопасности предприятия и возможные направления ее повышения. Естественно, при проверке потенциальных контрагентов различных предприятий могут возникать различные особенности. Следует согласиться с мнением других исследователей о том, что могут быть обоснованы и дополнительные критерии, служащие своеобразными «маркерами» для выявления неблагонадежных контрагентов. Например, такой критерий, как оборачиваемость капитала, который может по формальному признаку указывать на благонадежность контрагента, если такая оборачиваемость не свойственна для отрасли, в которой работает потенциальный контрагент. К примеру, сверхвысокая оборачиваемость не может быть в строительстве, машиностроении, химической и иной промышленности, там, где цикл производства длительный [6].

Исходя из вышеизложенной теоретической методике, можно выстроить следующий алгоритм работы.

Шаг 1. Проверяем наличие регистрации юридического лица в настоящее время.

Шаг 2. В случае, если предприятию требуется лицензия или свидетельство на осуществление определенного вида деятельности, проверяется их наличие.

Шаг 3. Далее проверяется соответствие ОКВЭД предприятия на соответствие экономическому виду деятельности заключаемого договора.

Шаг 4. Проверка компании нахождение ее в реестре недобросовестных поставщиков, а также проверка директора на наличие его в реестре дисквалифицированных лиц.

Шаг 5. Проверка контрагента на наличие массового адреса. Проверка директора на массового директора.

Шаг 6. Далее, на основе бухгалтерского баланса предприятия оценивается вероятность несостоятельности потенциального контрагента. Для оценки несостоятельности потенциального контрагента используется модель Давыдовой – Беликова как наиболее приемлемая для оценки российских организаций [2].

Шаг 7. Оценка финансово-экономической состоятельности потенциального контрагента. Например, можно использовать методику, представленную в учебном пособии «Экономическая безопасность», авторы которого Е. Б. Дворядкина, Я. П. Силин и Н. В. Новикова [3]. Данная методика представляет интегральную (балльную) оценка финансового состояния организации, используемую для определения класса экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Шаг 8. На основе данных по среднесписочной численности и наличию внеоборотных активов контрагента делается вывод о возможности исполнения обязательств с его стороны.

Шаг 9. На сайте арбитражного суда по ИНН хозяйствующего субъекта проверяется его судебная практика на отсутствие информации, которая может повлечь за собой репутационные риски.

Шаг 10. Проверка наличия исполнительных производств по данным ФССП.

Таким образом, нами предложена единая система оценки потенциальных контрагентов для обеспечения финансовой устойчивости и ее повышения в системе экономической безопасности предприятия. Каждый шаг данной системы оценки потенциальных контрагентов позволит избежать налоговых, финансово-экономических и репутационных рисков.

Библиографический список

1. Галимова С. А., Скороходова Л. А. Управление рисками при оценке контрагента предприятия // *Economics*. 2015. № 4(5). С. 18–20.
2. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // *Управление риском*. 1999. № 3. С. 13–20.
3. Дворядкина Е. Б., Силин Я. П., Новикова Н. В. Экономическая безопасность: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.
4. Зайнуллин С. Б. Корпоративная безопасность: учеб. пособие. М.: МАКС ПРЕСС, 2016.
5. Запорожцева Л. А., Агибалов А. В. Концепция оценки уровня стратегической экономической безопасности предприятия // *Социально-экономические явления и процессы*. 2014. Т. 9. № 11. С. 78–85.
6. Мурников И. В., Соловьев Д. В., Кузьмина О. В., Федоренко И. В. Проблемы контроля надежности потенциального контрагента // *Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики*. 2019. № 22. С. 144–149.
7. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.
8. Тимошенко И. «Должная осмотрительность» при выборе контрагента. Что изменилось с появлением в НК РФ в 2017 году ст. 54.1? URL: <https://www.garant.ru/ia/opinion/author/timoshenko/1228169/>.

Сведения об авторах

Дворядкина Елена Борисовна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления; проректор по научной работе, Уральский государственный экономический университет (elena.dvoryadkina@yandex.ru).

Гусейнли Камал Мубариз оглы (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (guseinli_kamal@mail.ru).

Собянин Александр Андреевич (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (sanek26950@mail.ru).

* * *

Yelena B. Dvoryadkina (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Regional, Municipal Economy and Management Dept.; Vice-Rector for Research, Ural State University of Economics (elena.dvoryadkina@yandex.ru).

Kamal Mubarizogli Guseynli (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (guseynli_kamal@mail.ru).

Aleksandr A. Sobyenin (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (sanek26950@mail.ru).

Assessment of potential counterparties as a factor of increasing financial stability in the process of ensuring economic security of the enterprise

Abstract. The article is devoted to the issue of increasing financial stability in the process of ensuring the economic security of an enterprise when evaluating potential counterparties. The directions are considered and a unified method of evaluating potential counterparties is proposed.

Keywords: financial stability; economic security; potential counterpart; enterprise.

◇ ◇ ◇

УДК 338

Х. Дера

Модульная конструкция: управление сетью через сотрудничество и координацию в сфере авиастроения

Аннотация. В статье рассмотрены характер и содержание межфирменных отношений в цепочке поставок. Определена роль стержневых фирм как форма организационного управления интерфейсами между архитекторами-интеграторами и фирмами в процессе проектирования и производства самолетов.

Ключевые слова: модульная структура; сеть; стержневая фирма; субподрядчик; авиастроение.

За последние 20 лет модульность выступила основным принципом организации в авиастроении. Основные игроки в этом секторе переходят от «авиационного производителя» к «архитектору-интегратору комплексов авиационного оборудования». Внедрение этой модели, очевидно, не без последствий для характера и содержания межфирменных отношений, в частности, организации цепочки поставок. Новая организационная модель выражается, в частности, в значительной реорганизации вертикальных отношений между участниками продуктивного проекта.

С точки зрения взаимодействия, интегратор-архитекторы построили сеть компаний вокруг продуктивного проекта. Здесь наблюдается управление интерфейсами. Создание сети сотрудничества – это не только ответ на множественность и разнообразие видов деятельности, а результат стратегического подхода к поиску партнеров с дополнительными активами. Одной из основных характеристик этой организации является появление и развитие новых игроков – стержневых фирм – как особой организационной формы для управления техническим и организационным взаимодействием между архитекторами-интеграторами и другими фирмами, участвующими в производстве самолетов.

Цель настоящей статьи – охарактеризовать основные отношения между стержневыми фирмами (подрядчиками) с архитектором-интегратором и другими участниками в процессе проектирования и производства летательных аппаратов.

В литературе по менеджменту и стратегическому управлению вопрос о сетях рассматривается двумя способами [3]. Первый интересуется взаимодействием между членами сети, он изучает природу и формы координации. В рамках триптиха «рыночная-иерархия-сотрудничество» исследуется взаимодействие между участниками сети. Акцент делается на сеть как форму организации отношений сотрудничества или, более конкретно, в качестве стратегических альянсов. Вторая позиция касается самих действующих участников и характера управления сетью. Можно выделить три формы управления [1]:

(а) управление сетью участниками. Это самая распространенная и самая простая форма управления. Эта форма регулируется самими сетевыми организациями без какой-либо отдельной, уникальной или специальной организации управления, могут быть чрезвычайно децентрализованной, охватывая почти всех участников сети, взаимодействуя на относительно равной основе;

(б) стержневая организация управляет сетями. Руководство ведущей организацией осуществляется в том случае, если среди участников сети есть общая цель, но есть и организация, более мощная, чем остальные, с точки зрения размера, возможностей, которая позволяет ему играть ведущую роль;

(в) сетевая административная организация (CAO). В третьей форме управления создается совершенно отдельная административная единица с единственной целью управлять сетью и ее деятельностью.

В модульной организации архитектор-интегратор поручает специализированным фирмам, стержневым фирмам разрабатывать и изготавливать важные технические комплексы в результате разбивки конструкции самолета на отдельные модули, узлы и комплектующие [4].

В основе этой технической разбивки лежат единые блоки компетенций, к которым относится производство каждой из подсистем. При этом, контрольная роль стержневой фирмы состоит в управлении производством бортовых комплексов и обеспечении совместимости интерфейсов с разными рабочими модулями или сборками (work packages). Следовательно, стержневая фирма раскрывает три основных характеристики. Во-первых, она обладает определенными компетенциями, которые можно мобилизовать для проектирования и/или производства основных технических модулей. Таким образом, она является архитектором блока однородных знаний (авионика, аэроструктуры и т. д.) и позиционирует себя в стратегически важном сегменте цепочки создания ценности и цепи поставок.

Кроме того, она обладает комбинаторными компетенциями, которые позволяют ей формулировать и скоординировать технические и организационные навыки других участников процесса проектирования или производства. Наконец, в силу того, что она обладает специфическими и комбинаторными компетенциями, стержневая фирма, особенно в индустрии сложных товаров, участвует в проектировании совместных спецификаций и разработке новых продуктов. Созданная сеть компаний схематично может быть представлена следующим образом (см. рисунок).

Отношения между фирмой-архитектором, стержневой фирмой и другими фирмами, участвующими в процессе, зависят от характера интерфейса. Araujo et al. определяют четыре типа взаимодействия ресурсов между участниками производственных процессов [2]:

стандартизированные интерфейсы – это те, которые создаются при производстве стандартных продуктов из стандартных технологий;

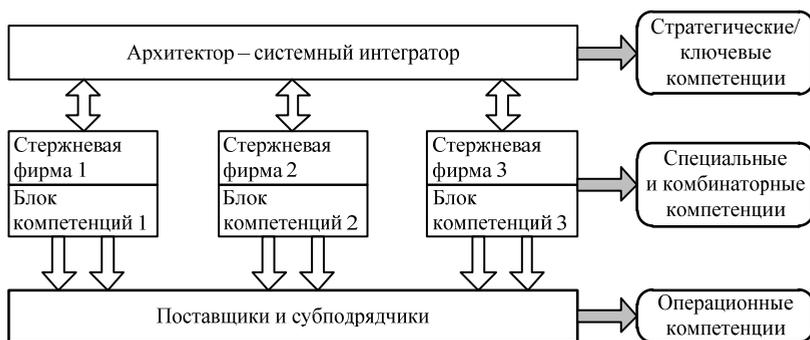


Схема развертывания компетенций

указанные интерфейсы явно кодифицированы в точной спецификации; интерфейсы «перевода» относятся к определению функциональных возможностей продукта, а также условий его использования;

интерактивные интерфейсы – это те, которые определяются участниками взаимодействия; они включают дополнительные конкретные активы.

Каждый тип интерфейса должен соответствовать определенной реляционной форме, соединяющей двух участников. Стандартизированные и указанные интерфейсы характеризуют отношения между стержневой фирмой и субподрядчиками и поставщиками, а интерактивные интерфейсы и перевода между архитектором-интегратором и стержневой.

Переход к характеризуемой в данной статье организационной модульности становится выгодным для авиастроителя. Он позволяет ему перераспределить часть рисков и затрат, связанных с производственной деятельностью. Таким образом, авиастроитель разделяет затраты на разработку и проектирование модулей со своими различными партнерами. По оценкам, на A380 производители оборудования взяли на себя 30 % расходов на исследование и разработки [5]. В частности, инвестиции в оборудование и НИОКР (единовременные затраты), сделанные производителями модулей, окупятся только из определенного количества проданных самолетов.

Проведенное исследование показывает как фирмы управляют сетью посредством комбинации механизмов, которые поддерживают координацию и сотрудничество.

Библиографический список

1. *Angelis V. A.* Network Organizations: The Question of Governance // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. № 175(12). P. 584–592.
2. *Araujo L., Dubois A., Gadde L. E.* Managing interfaces with suppliers // *Industrial marketing Management*. 1999. № 28. P. 497–506.
3. *Assens C.* Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances // *Management International*. 2003. № 7(4). P. 49–59.
4. *Kechidi M.* Modularité, firme-pivot, innovations: un nouveau modèle d'organisation industrielle pour Airbus // *Revue Française de Gestion Industrielle*. 2008. № 27(2). P. 21–40.
5. *Ravix J. T., Mouchnino N.* L'évolution de l'industrie aéronautique: les incidences de la production modulaire // *La Revue de l'Ires*. 2009. № 3(62). P. 135–157.

Сведения об авторе

Дера Хассан (Россия, Екатеринбург) – аспирант, Уральский государственный экономический университет (hdera123@gmail.com).

* * *

Hassan Dera (Russia, Yekaterinburg) – postgraduate student, Ural State University of Economics (hdera123@gmail.com).

Modular design: network management through cooperation and coordination in the field of aircraft

Abstract. The article discusses the nature and content of intercompany relations in a supply chain. The role of core firms as a form of organizational management of interfaces between architects, integrators and firms in the conception and manufacture of aircraft is determined.

Keywords: modular structure; network; core firm; subcontractor; aircraft industry.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

В. Ж. Дубровский, И. В. Кирюхина

Условия выживания и сохранения конкурентоспособности предпринимательской организации в период кризиса

Аннотация. В статье исследуется текущее состояние предпринимательства в связи со сложной экономической ситуацией, вызванной пандемией коронавируса. Анализируются возможные сценарии выхода из кризиса. Характеризуются условия, при которых организации могут не просто выжить, но и сохранить и найти новые конкурентные преимущества.

Ключевые слова: предпринимательство; кризис; конкурентоспособность; организация.

Новый 2020 г. начался с появления на мировой арене «черного лебедя»: эпидемия коронавируса, поначалу многим казавшаяся далекой китайской проблемой, очень скоро захлестнула весь мир, поставив предпринимателей перед необходимостью преодолевать беспрецедентные экономические вызовы.

Так, уровень безработицы в России за апрель вырос до максимума с апреля 2016 г., составил 5,8 % рабочей силы, или 4,3 млн чел. Это на 21 % больше, чем в апреле 2019 г. В марте безработных было заметно меньше – 4,7 %. Наплыв желающих получить пособие на службы занятости оказался самым массовым с марта 2012 г.¹

Далее состояние практически всех видов экономической деятельности (см. таблицу) характеризуется существенным падением оборотов. В наибольшей степени пострадавшими оказались организации в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (–64 %), гостиницы и предприятия общественного питания (–48,1 %), образование (–44,8 %), добыча полезных ископаемых (–28,9 %), оптовая и розничная торговля (самым большим провалом отметилась торговля непродовольственными товарами – на 36,7 % в годовом выражении), ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (–25,6 %).

Воздействие пандемии ощущает на себе вся экономика, но острее всего – малый и средний бизнес. РБК [2] со ссылкой на опрос компании «Мегаплан» сообщает, что более 75 % представителей МСБ ждут ухудшения экономической ситуации в России в ближайшем будущем. Легче всего переживают кризис ИТ-компании – так считают 81,5 % опрошенных, телеком-отрасль (54,2 %) и медицина (37,1 %).

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru>.

Оборот организаций в 2020 г. по видам экономической деятельности

Виды экономической деятельности	Оборот организаций в 2020 г., в действ. ценах, млрд р.				Изменение (апрель к марту), %
	январь	февраль	март	апрель	
<i>Всего</i>	15 480,1	15 888,2	17 743,5	14 042,7	-20,9
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	26,6	25,9	28,6	10,3	-64,0
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	114,4	111,5	105,1	54,5	-48,1
Образование	52,1	54,2	47,5	26,2	-44,8
Добыча полезных ископаемых	1 490,4	1 379,4	1 190,2	846,1	-28,9
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	6 276,4	6 508,4	7 898,5	5875,3	-25,6
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	253,7	261,7	275,5	216,0	-21,6
Деятельность профессиональная, научная и техническая	246,4	348,7	350,7	281,9	-19,6
Обрабатывающие производства	3 394,6	3 639,0	4 073,8	3 277,3	-19,6
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	1031,4	989,3	954,3	849,8	-11,0
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	124,3	136,6	141,4	126,8	-10,3
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	195,3	241,9	268,8	245,3	-8,7
Строительство	487,7	486,4	554,3	512,9	-7,5
Деятельность в области информации и связи	374,4	306,5	352,6	326,9	-7,3
Транспортировка и хранение	1 048,3	996,5	1 038,4	964,7	-7,1
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	248,0	272,9	318,1	297,7	-6,4
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	85,2	96,3	110,1	103,2	-6,3

Примечание. Сост. по: Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru>.

Важно отметить, что сектор малого и среднего бизнеса и до пандемии чувствовал себя не лучшим образом. По состоянию на 10 мая 2020 г. в реестре субъектов МСП было 6,035 млн записей – на 149 тыс. меньше, чем годом ранее. А за год численность работающих в малом бизнесе сократилась на 440 тыс. (3 %).

Для поддержки предпринимательства государством определен список отдельных сфер деятельности, наиболее пострадавших в условиях пандемии. Такие предприятия имеют отсрочку по налогам. Есть постановление правительства о введении моратория на проверки и штрафы (с 1 апреля по 31 декабря 2020 г.). Кроме того, микрокомпаниям будет дана отсрочка по страховым взносам в социальные фонды (сверх МРОТ). Также для МСП предусмотрена пролонгация кредитов. Дополнили вышечисленные меры расширение льготного кредитования, отсрочка арендных платежей, сопровождаемая компенсациями собственникам и обеспечение беспроцентными займами на неотложные нужды, в том числе выплата заработной платы сотрудникам.

Некоторые эксперты считают, что «малым предприятиям сферы туризма, общественного питания, досуга этого явно недостаточно. У таких компаний, как правило, нет подушки безопасности. А предложенные меры не освобождают от текущих обязательств. В ситуации в разы снизившегося спроса многим таким компаниям, видимо, придется либо менять сферу деятельности, либо адаптироваться под потребителей, сидящих дома, – развивать онлайн-направление», «это временная заплатка, ко-

торая через полгода, к сожалению, аукнется и вызовет огромный шторм» [1]. По данным опроса, приведенным РБК [2], в борьбе с кризисом 83 % представителей МСБ не надеются на помощь государства и рассчитывают только на себя.

Однако есть и оптимистичный взгляд на ситуацию. «Малый и средний бизнес восстанавливается быстрее крупного. Он более гибкий, он быстрее реагирует на изменения, способен быстро адаптироваться и перестроить бизнес-модель, оптимизировать расходы» [1].

В исследовании Boston Consulting Group (BCG) «Не „пересидеть“ пандемию, а выиграть в кризис» [5], в зависимости от ситуации вокруг COVID-19, говорится о трех основных сценариях развития кризиса в России: «Отскок» (V-форма), «Тяни-толкай» (U-форма) и «Критический спад» (L-форма).

Сценарий «Отскок» будет характеризоваться временной приостановкой деятельности непродовольственной розницы и сферы услуг в результате локдауна, который может продлиться около двух месяцев в каждом регионе. Бизнес после окончания самоизоляции быстро восстановится и вернется к росту. Основным индикатор сценария – увеличение безработицы в результате закрытия и сокращений предприятий малого и среднего бизнеса.

При реализации сценария «Тяни-толкай» будет характерен короткий локдаун, который может оказаться неэффективным, и постоянные повторные всплески заболеваемости вплоть до появления вакцины (не раньше конца года). «В результате экономика переходит в режим „контролируемого риска“, т. е. открывается и закрывается в зависимости от уровня заболеваемости. Длительный локдаун ведет к дальнейшему сокращению сферы услуг и ритейла, падению спроса на недвижимость и сокращению производства и оптовой торговли. Основным индикатором начала сценария является волна банкротств малого и среднего бизнеса», – говорится в исследовании.

Для сценария «Критический спад» вирусный кризис будет затянут, будут использованы длительные и более жесткие карантинные меры. В результате приостановится промпроизводство и строительство, что приведет к снижению спроса на ресурсы, в первую очередь, углеводороды и сталь. Начнется масштабный кризис ликвидности по всей экономике, который создает чрезмерную нагрузку на банковскую систему. Основным индикатором начала сценария является рост закредитованности крупного бизнеса.

По мнению авторов исследования BCG, наиболее вероятным сценарием развития кризиса в России является сценарий «Тяни-толкай» (U). «При таком сценарии государству необходимо научиться управлять циклами, чтобы ограничить заболеваемость и минимизировать ущерб для экономики», – говорится в исследовании. «Пандемия быстро не отступит. Экономическая активность будет идти вслед за эпидемиологической ситуацией, – мы должны учиться жить и работать в режиме „Тяни-толкай“, с медленным включением и вероятностью местных выключений в следующие год-полтора. Все это время бизнесу нужно не только готовиться, но и жить в новой нормальности, принимая новые правила игры в работе с партнерами и клиентами», – подытожил управляющий директор и партнер BCG, глава экспертной практики по работе с государственным сектором в СНГ Сергей Перапечка [5].

По материалам РБК [2], один из возможных путей спасения компании – автоматизация процессов (34 %), перевод части сотрудников на «пожизненную удаленку» и частичный отказ от офисов (21,3 %).

В другом исследовании BCG [4] приводится опрос финансовых директоров 161 компании из разных индустрий и регионов о мерах, принятых ими для стабили-

защиты своего бизнеса. Почти все финансовые директора для обеспечения финансовой устойчивости планируют и дальше сокращать оборотный капитал и капитальные вложения, вводя общекорпоративные сокращения расходов и ужесточая управление производительностью. Авторы исследования считают, что компаниям следует дополнить эти усилия, помогая своим компаниям выйти из кризиса в более сильных конкурентных позициях. Они рекомендуют использовать сценарный подход, чтобы сбалансировать финансовую дисциплину со стратегической гибкостью и, по их мнению, наилучшая комбинация действий должна включать следующее:

разумная защита ликвидности путем тщательного управления чистым оборотным капиталом и капитальными затратами при одновременном обеспечении баланса между операционной гибкостью и долгосрочными отношениями с поставщиками и клиентами;

учреждение программы сокращения затрат, в которой финансовые директора рассматривают потенциал снижения затрат в первую очередь в финансовой функции; внесение изменений в систему управления эффективностью, а также корректировка процесса составления бюджета в текущем году для отражения возросшей неопределенности и нового акцента на стоимости и движении денежных средств;

систематический поиск возможностей (например, использование слабых сторон конкурентов), и их реализация либо в оперативном порядке, либо с помощью слияний и поглощений.

Авторы исследования [3] рассмотрели, какие действия предпринимали лучшие из глобальных компаний S&P Global 1200, чтобы выйти из кризиса 2007–2009 гг., и обнаружили пять факторов, актуальных сегодня.

1. Проактивность. Необходимо действовать быстро для получения преимуществ, чтобы начать инвестировать, участвовать в слияниях и поглощениях и расти быстрее, чем конкуренты.

2. Четкое видение. Даже когда компании искали новые источники роста, лучшие из них стремились к ясному видению, которое у них было до кризиса – видению, которое было основано на нескольких долгосрочных аспектах.

3. Увеличение спроса. Необходимо создать возможность, ориентированную на спрос, и адаптировать свои усилия и свое предложение к тому, что нужно клиенту сейчас. Один из шагов – увеличение своего присутствия в Интернете и возможность продавать и обслуживать онлайн.

4. Гибкость поставок. Учитывая изменчивость и неопределенность, необходимо обеспечить гибкость и адаптивность в цепочке поставок.

5. Устойчивость предприятия. Руководители исследуемых компаний понимали, что они не смогут избежать дестабилизации в будущем. Поэтому они заранее направляли усилия на предупреждение возможных шоков, включая оптимизацию основных операций и перепроектирование процессов с целью извлечения прибыли из цифровых возможностей.

Преследование конкурентных преимуществ в этом кризисе – непростая задача для бизнеса, зачастую речь идет о выживании. Но даже когда кризис наносит беспрецедентный экономический ущерб, компании все равно должны сохранять ресурсы для выявления, приоритизации и реализации стратегических возможностей. Предприятия сейчас находятся в уникальном положении, и им необходимо быть гибкими, думать о потенциальных источниках преимуществ, которые возможно создать в ходе борьбы и которые помогут в будущем сохранить конкурентоспособность в неблагоприятных условиях.

Библиографический список

1. *Кожухов М.* «Подушка безопасности – это не про малый бизнес»: почему небольшие проекты переносят пандемию тяжелее всех. URL: https://forbes-ru.turbopages.org/s/forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/396345-podushka-bezopasnosti-eto-ne-pro-malyy-biznes-pochemu-nebolshie-proekty?utm_source=turbo_turbo/.

2. *Филипенко А.* Малый и средний бизнес назвал самые пострадавшие отрасли. URL: https://www.rbc.ru/business/18/05/2020/5ec0e48b9a79476c0568bd13?from=from_main/.

3. *Gjaja M., Faeste L., Hansell G., Hohner D.* COVID-19: Win the Fight, Win the Future. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/covid-scenario-plan-ning-winning-the-future-series.aspx>.

4. *Roos A., Stange S., Tucker J., Grabowski Ju.* COVID-19 CFO Pulse Check. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/cfo-pulse-check-covid-19.aspx>.

5. *Strack R., Kugel Ja., Dyrchs S., Tauber M.* Leadership in the New Now. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/leadership-post-covid-19.aspx>.

Сведения об авторах

Дубровский Валерий Жоресович (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий; директор института экономики, Уральский государственный экономический университет (dubr@usue.ru).

Кiryuhina Ирина Валерьевна (Россия, Екатеринбург) – ассистент кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования, Уральский государственный экономический университет (kiryuhina_iv@usue.ru).

* * *

Valery Zh. Dubrovsky (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Enterprises Economics Dept.; Director of the Institute of Economics, Ural State University of Economics (dubr@usue.ru).

Irina V. Kiryukhina (Russia, Yekaterinburg) – Junior Lecturer of Competition Law & Antitrust Regulation Dept., Ural State University of Economics (kiryuhina_iv@usue.ru).

Conditions of survival and keeping competitiveness of the entrepreneurial organization during the crisis

Abstract. The article examines the current state of entrepreneurship in connection with the difficult economic situation caused by the coronavirus pandemic. Possible scenarios of overcoming the crisis are analyzed. It describes the conditions under which organizations can not only survive, but also maintain and find new competitive advantages.

Keywords: entrepreneurship; crisis; competitiveness; organization.

◇ ◇ ◇

О. А. Дурандина

К проблеме формирования и развития газомоторной инфраструктуры в Свердловской области

Аннотация. В статье дается характеристика состояния и перспектив развития автомобильного транспорта в Свердловской области в связи с его переводом на природный газ. Анализируются меры, позволяющие создать условия для развития газомоторной инфраструктуры с целью массового использования транспорта с газовыми двигателями.

Ключевые слова: автомобильный транспорт; транспортные инновации; инфраструктура; рынок; газомоторное топливо; технологические особенности; природный газ.

Одним из определяющих факторов экономического развития и повышения конкурентоспособности региона является автомобильный транспорт. Он выступает своеобразным драйвером экономики, от четкой работы которого во многом зависит функционирование региональной экономической системы в целом.

С целью развития автомобильного транспорта необходимо использование эффективных инновационных технологий и создание развитой инфраструктуры, позволяющей обеспечить конкурентоспособный уровень по сравнению с зарубежными аналогами.

В настоящее время внедрение газомоторного транспорта и техники в субъектах Российской Федерации осуществляется в рамках Транспортной стратегии РФ на период до 2030 года¹. В марте 2020 г. Постановлением правительства РФ внесены изменения в госпрограмму РФ «Развитие энергетики». Документ в том числе дополнен подпрограммой «Развитие рынка газомоторного топлива»². Цель подпрограммы – увеличить потребление природного газа в качестве моторного топлива, направить усилия на развитие газозаправочной инфраструктуры, а также увеличение парка техники на природном газе³.

Концепция подпрограммы «Развитие рынка газомоторного топлива» содержит сценарий опережающего развития с планируемыми показателями по итогам 2024 г.: увеличение объемов потребления природного газа в качестве моторного топлива до 2,7 млрд м³; количество стационарных газозаправочных объектов должно составить не менее 1 273 единиц; увеличение не менее чем на 40 тыс. единиц численности техники на природном газе.

В рамках реализации подпрограммы в период с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2024 г. из федерального бюджета на развитие рынка газомоторного топлива (ГМТ) планируется выделить 19,29 млрд р. Участвуют 27 субъектов России: это регионы, уже имеющие базовую газозаправочную инфраструктуру и расположенные вдоль ключевых федеральных трасс страны. Принятая концепция позволит сформировать газомоторные коридоры и создать целостную газозаправочную инфраструктуру европейской части России. В крупных городах правительством РФ определена основная задача – перевести на природный газ общественный автомобильный транспорт.

¹ Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года. URL: <http://rosavtdor.ru/documents/transport-strategy-2030/>.

² О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие энергетики»: постановление Правительства РФ от 2 марта 2020 г. № 221.

³ Там же.

Обращаясь к истории формирования отечественного рынка газомоторного топлива отметим, что определяющим для его развития можно считать 2013 г., когда принимается правительственное решение о переводе на газовое топливо не менее 50 % общественного транспорта.

В Уральском Федеральной округе требования постановления коснулись Екатеринбурга, Челябинска и еще пяти промышленных городов. С этого периода во многих регионах России начинается активный процесс перевода транспорта на метан. Соглашения о сотрудничестве в 2013–2014 гг. были подписаны с двадцатью шестью субъектами РФ. Общий объем финансирования программы за период 2015–2020 гг. составил более 109,7 млрд р. Технические, технологические и регуляторные особенности использования природного газа необходимо учитывать при создании необходимой заправочной инфраструктуры. Отмечая положительный эффект от использования природного газа на транспорте при воздействии на окружающую среду, необходимо учитывать и очень важную экономическую составляющую. Так, низкая стоимость природного газа и государственное субсидирование придают эксплуатации газомоторной техники особую привлекательность в экономическом плане. В себестоимости продукции (товаров, услуг) затраты на приобретение моторного топлива могут достигать более 30 %, поэтому использование более дешевого альтернативного вида моторного топлива (стоимость 1 м³ КПП по региону в 3,6 раза ниже стоимости 1 л дизельного топлива) для предприятий и организаций имеет важное социально-экономическое значение.

В Уральском регионе основной сегмент газомоторного рынка (Свердловская, Челябинская, Оренбургская и Курганская области) успешно осваивает ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Одним из направлений деятельности данной организации становится использование природного газа на транспорте и внедрение прогрессивных видов технологий производства. Основными видами деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» являются реализация природного газа в качестве моторного топлива, эксплуатация сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС), а также переоборудование автотранспортных средств для работы на газомоторном топливе. За последнее десятилетие предприятием открыта тридцать одна АГНКС. В Екатеринбурге, Магнитогорске, Челябинске, Красногорском и Шадринске функционирует шесть пунктов переоборудования автомобилей. Потребителями газомоторного топлива в Уральском регионе является в основном городской пассажирский автотранспорт – маршрутные такси типа автобусов «ПАЗ» и микроавтобусов «Газель».

Развитие инфраструктуры транспортного комплекса в Свердловской области на текущий момент напрямую связано с реализацией правительственной программы по повышению уровня использования природного газа в качестве моторного топлива на общественном автомобильном транспорте и транспорте дорожно-коммунальных служб.

По данным Управления Государственной инспекции безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел России по Свердловской области, по состоянию на 1 января 2020 г. в Свердловской области на государственном учете состоят 1 622,5 тыс. автотранспортных средств: 21,8 тыс. автобусов (1,3 %); 199,5 тыс. грузовых автомобилей (12,3 %); 1 401,3 тыс. легковых автомобилей (86,3 %). С учетом ежегодного прироста количества автотранспортных средств, в среднем, на 4 %, в настоящее время ощущается острая необходимость обеспечения его высококачественным моторным топливом с улучшенными экологическими характеристиками.

Свердловская область много сделала для развития в этом направлении, закупив экологичные автобусы, но на текущий момент установленный норматив в 50 % не

выполнен. В Екатеринбурге не хватает автобусов на газомоторном топливе. В городе около 2 тыс. ед. муниципального транспорта, из них только 169 автобусов работают на газу. Город обслуживает порядка 1 тыс. автобусов и маршруток. В зависимости от общего количества транспорта переведено на газомоторное топливо от 8,45 до 16,9 % муниципальных автобусов и маршруток. Мэрия Екатеринбурга с 2015 по 2017 г. закупила 169 низкопольных автобусов на газомоторном топливе у Минского и Нефтекамского автозаводов в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу. За первую партию бюджет заплатил 703 млн р., за вторую – 710 млн р., на покупку третьей партии транспорта администрация города заключила контракт по предоставлению лизинга с АО «Газпромбанк Лизинг» на 888 млн р.

Согласно Транспортной стратегии России, к 2030 г. доля автопарка с двигателями на альтернативных видах топлива (в первую очередь речь идет о газомоторном топливе) должна составить минимум 49 %. Однако процесс перевода автомобильного транспорта на газомоторное топливо осуществляется очень медленно, автомобилей на ГМТ – не более 5 % от всего автопарка.

Основным фактором поддержания низкого спроса на газовые автомобили является слаборазвитая инфраструктура отрасли, а именно – ограниченное количество автомобильных газонаполнительных компрессорных станций на территории области. Ситуация с автомобилями на газомоторном топливе напоминает замкнутый круг. Предполагается, что заправки газовым топливом должны быть доступны повсеместно. Однако на сегодня в Свердловской области не существует сети таких заправочных станций, и, следовательно, необходимости в автомобиле на газомоторном топливе также не возникает.

Неподготовленность инфраструктуры к массовому использованию транспорта с газовыми двигателями является основным тормозом в реализации данного направления. Развитие газомоторной инфраструктуры сдерживает несоординированность процессов создания газозаправочной сети и увеличения парка газомоторного транспорта. Отмеченная проблема требует комплексного подхода, который включает в себя системные меры, направленные на ускорение перехода на газомоторное топливо, создание современной инфраструктуры данного рынка посредством строительства новых и модернизации действующих объектов, включая автомобильные газонаполнительные компрессорные станции, многотопливные заправочные станции и пункты обслуживания газобаллонного оборудования.

Сведения об авторе

Дурандина Ольга Аркадьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (start@usue.ru).

* * *

Olga A. Durandina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of State & Municipal Administration Dept., Ural State University of Economics (start@usue.ru).

On the problem of formation and development of gas engine infrastructure in the Sverdlovsk region

Abstract. The article describes the state and prospects of development of road transport in the Sverdlovsk region in connection with its transfer to natural gas. The measures necessary to create conditions for the development of gas-engine infrastructure for the mass use of transport with gas engines are determined.

Keywords: automobile transport; transport innovations; infrastructure; gas engine fuel; market; technological features; natural gas.

В. К. Егорова

Коммуникативный контекст венчурного финансирования: мировой опыт, отечественные проблемы

Аннотация. В статье раскрывается экономическая сущность венчурного финансирования – долгосрочных высокорисковых инвестиций частного капитала во вновь создаваемые малые высокотехнологичные компании. Актуальность развития венчурного финансирования в Беларуси объясняется его потенциальным значением для инновационного развития страны.

Ключевые слова: венчурный бизнес; венчурное финансирование; стартап-движение; бизнес-проект; бизнес-ангел.

Связующим звеном между инновационными открытиями, разработками в области высоких технологий и их внедрением является механизм венчурного бизнеса. Особенностью венчурных инвестиций является то, что они обычно предназначаются для запуска, роста, развития той или иной компании, т. е. при венчурном финансировании средства вкладываются в реализацию какой-либо новой идеи, работоспособность которой еще не была доказана рынком. В связи с этим, венчурные инвестиции предполагают достаточно высокий риск потери капитала инвестором; в то же время, в случае благоприятного развития событий – позволяют рассчитывать на внушительные размеры прибыли. Чаще всего венчурные инвестиции привлекаются с целью развития различных инновационных технологий, новых методов освоения рынка и т. п. Венчурные инвестиции, как правило, являются долгосрочными, ведь они привлекаются с целью – «изобрести», создать и раскрутить тот или иной проект, который впоследствии (как думают его создатели) может заполнить какую-либо новую нишу в рынке и принести солидную прибыль.

До Второй мировой войны инвестиции в форме венчурного капитала в США были главным образом сферой влияния состоятельных частных лиц и обеспеченных семей. Одним из первых шагов к управляемой на профессиональной основе венчурной индустрии стал Закон «Об инвестициях в малый бизнес» 1958 г. [1]. Этот закон позволял Агентству по делам малого бизнеса США лицензировать частные компании, инвестирующие в малый бизнес (КИМБы), с целью упростить процесс финансирования и руководства малыми предприятиями США. Главной задачей программы КИМБ была и на сегодняшний момент остается упрощение процесса привлечения капитала через экономическую систему, с целью финансирования небольших новаторских компаний для того, чтобы стимулировать развитие экономики США.

В целом, венчурный капитал тесно связан с технологически новаторскими предприятиями, главным образом предприятиями Соединенных Штатов. В связи со структурными ограничениями, наложенными на американские банки в 1930-х гг., в США не было индустрии частных торговых банков [1]. Эта ситуация была довольно уникальна для развитых стран. Финансовое законодательство США нуждалось в доработке из-за неспособности поддержать какой-либо торговый банк, кроме тех, которыми управляет Конгресс в форме проектов, финансируемых из федерального бюджета. Недоработки законодательства в этой области были подвергнуты серьезной критике. К тому же, эта промышленная политика отличалась от политики других промышленно развитых стран, в особенности Германии и Японии, которые в этот период укрепляли свои позиции на мировых рынках автомобилестроения и бытовой

электроники. Однако, в отличие от США, эти страны становились более зависимыми от центрального банка и от оценок всемирно известных ученых, чем от распыленного метода расстановки приоритетов правительством и частными инвесторами.

В Беларуси венчурное финансирование зародилось относительно недавно, тогда как в США в 1950-х гг. были созданы первые венчурные компании. В качестве предпосылок для создания в Беларуси венчурных фондов выступают активно развивающееся в республике стартап-движение, генерирующее в среднем несколько сотен бизнес-проектов в год, в том числе и инновационных, а также появление частных инвесторов в виде бизнес-ангелов¹.

В стране, ориентированной на инновационное развитие, необходимо быстрыми темпами создавать и развивать венчурное финансирование. Для этого наиболее предпочтительной с точки зрения эффективности – по отдаче от вложений и срокам – представляется реализация классической схемы государственного фонда венчурных фондов на базе израильской модели Yozma. Помимо израильского опыта изучаются механизмы венчурного финансирования России, Казахстана, Китая [2]. При формировании системы венчурного финансирования предполагается активно привлекать частный капитал, в том числе и зарубежных инвесторов, которым для работы на белорусском рынке достаточно получить аккредитацию в Государственном комитете по науке и технологиям.

Принцип работы венчурного финансирования в Беларуси строится исходя из западных стандартов: высокая доходность – 15–30 % годовых; долгосрочный характер инвестиций; возможность диверсификации деятельности; инвестирование в научные разработки; потенциально новые рабочие места. К плюсам венчурного финансирования относят возможность получения «длинных» денег на выгодных условиях, а также личную заинтересованность инвестора в успешном завершении проекта. Среди минусов можно отметить сложность в нахождении своего венчурного инвестора, необходимость полного раскрытия информации по стартапу, риск выхода вкладчика из проекта в любой момент, возможность вмешательства инвестора в процесс управления компанией.

Как правило, крупнейшими инвесторами в Венчурном фонде (инвестиционный фонд, ориентированный на работу с инновационными предприятиями и проектами (стартапами)) являются пенсионные фонды (их доля порядка 25 %), банки (10 %), страховые организации (10 %), корпоративные инвесторы (3 %), государство (5 %), частные инвесторы (3 %), дарственные фонды или некоммерческие фонды (3 %), инвестиционные посредники (15 %). По оценкам специалистов, в среднем для поиска инвестора для одного венчурного проекта необходимо, чтобы его оценило не менее 50 инвесторов, 5–7 из которых заинтересуются проектом и лишь 1–2 его проинвестируют. Для того, чтобы реализовать хотя бы 20 проектов в год, необходимо не менее 1 000 бизнес-инвесторов².

В Беларуси существует ряд проблем в области развития венчурного бизнеса: достаточно тяжелое налоговое бремя для вновь созданных предприятий, ограничения в инвестирование в рискованные проекты, неотлаженная судебная система, проблема с защитой прав на интеллектуальную собственность, а также неразвитая инфраструктура (бизнес-инкубаторы, инновационные центры, пенсионные и страховые фонды). Очень мало на данном этапе технологических разработок. Из всех проектов лишь

¹ В систему венчурного финансирования планируется привлечь частный капитал / Бухгалтерский интернет-портал. URL: <http://www.gb.by>.

² История развития и особенности венчурного инвестирования в странах мира / Мировая экономика, финансы и инвестиции. URL: <http://www.globfin.ru>.

5–7 % являются наукоемкими и прорывными технологиями. Большая часть всех стартапов нацелена на белорусский рынок. Вместе с тем, его емкость достаточно невелика.

Группа компаний Belbiz при поддержке Агентства США по международному развитию в рамках проекта AID Venture оценила заинтересованность бизнеса в венчурном финансировании в нашей стране. По данным исследования, в рамках которого были опрошены 300 стартапов, инвесторов и субъектов поддержки предпринимательства, белорусский бизнес заинтересован во вложении капитала в новые проекты. Более 40 % опрошенных инвесторов планируют вложить около 500 тыс. долл. в ближайшие годы в технологические стартапы. Таким образом, при нынешнем уровне активности, белорусские инвестиции в них могут превысить 100 млн долл. в год. За последние 3 года около половины опрошенных инвесторов осуществили по 5 сделок с технологическими стартапами, а 84 % проектов привлекли инвестиции до 500 тыс. долл. При этом 77 % стартапов получили деньги на стадии создания прототипа продуктов и выхода на рынок. Бизнес-ангелы помогли 60 % стартапам на ранней стадии¹.

Введение в отечественное законодательство широко используемых в мировой практике инструментов структурирования венчурных сделок, институтов коллективного инвестирования, проведение декриминализации деловой ответственности и внедрение налоговых стимулов станут мощными стимулами развития в стране венчурного предпринимательства.

Библиографический список

1. *Осокина И.* Проблемы финансирования инновационных проектов в научно-технической сфере // Общество и экономика. 2009. № 9. С. 14–18.
2. *Хилл Б., Пауэр Д.* Бизнес-ангелы: как привлечь их деньги и опыт под реализацию своих бизнес-идей. М.: Эксмо, 2008.

Сведения об авторе

Егорова Валентина Константиновна (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и маркетинга, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by).

* * *

Valentina K. Egorova (Republic of Belarus, Vitebsk) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory and Marketing Dept., Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by).

Communicative context of venture financing: world experience, domestic problems

Abstract. The article reveals the economic essence of venture financing – long-term high-risk investments of private capital in newly created small high-tech companies. The relevance of the development of venture financing in Belarus is explained by its potential significance for the innovative development of the country.

Keywords: venture business; venture financing; startup movement; business project; business angel.

◇ ◇ ◇

¹ *Венчурное финансирование: что мешает его развитию* // Экономическая газета. 28.02.2017. URL: <https://neg.by/novosti/>.

Е. С. Жукова, К. А. Бодрикова, Н. В. Костылева

Информационная безопасность в системе обеспечения национальной безопасности

Аннотация. В качестве системообразующего фактора для современного общества информационная сфера оказывает существенное влияние на экономическое состояние и жизнедеятельность государства. Анализируется значение информационной безопасности в системе национальной безопасности.

Ключевые слова: безопасность; информационная безопасность; информация; информационное общество.

Вопрос обеспечения общественной безопасности жизненно важен для реализации национальных интересов и разработки национальной политики, направленной на сохранение и воспроизводство социальной системы. С древних времен до наших дней вопрос обеспечения безопасности социокультурной жизни рассматривался как высшая цель практического и теоретического значения. Хотя концепция безопасности исторически трансформировалась, развивалась, первоначальное понимание феномена остается тем же: самосохранение и отсутствие риска.

Процедура информатизации приводит к появлению нового элемента национальной безопасности – информационной безопасности. В последние годы безопасное развитие информационной сферы заработало исключительное значение в сложных и противоречивых процессах глобализации. В настоящее время многие из важнейших интересов человека, общества и государства в значительной степени определяются количественными и качественными характеристиками информационной сферы, окружающей их. Можно с полным основанием сказать, что информационная безопасность является наиболее важным элементом национальной безопасности, который проник во все другие виды безопасности. Информационная безопасность – это состояние защиты национальных интересов в информационной сфере, которое определяется балансом интересов общества и государства. Информационная сфера включает защиту конституционных прав и свобод человека и гражданина при получении и использовании информации. Третьим компонентом национальных интересов в области информации является развитие современных технологий, в том числе информационных средств, телекоммуникаций и связи. Четвертый компонент – защита информационных ресурсов от несанкционированного доступа и обеспечение безопасности информационных, коммуникационных и телекоммуникационных систем. С этой точки зрения вопросы обеспечения информационной безопасности включают в себя: активное противодействие психологической деятельности противника, а также подготовка специалистов по информационной безопасности в области обороны. Чтобы прояснить концептуальное понимание информационной безопасности, нам нужно начать анализ сущностей информационных отношений, их интересов и потребностей. Другими словами, понятие «информационная безопасность» тесно связано с социально-философскими категориями «национальные интересы» и «цели». С точки зрения обеспечения информационной безопасности, целью является активная защита интересов и потребностей субъектов информационных отношений. Национальные интересы рассматриваются в трех аспектах в рамках информационной сферы. Эти аспекты представляют различные уровни того, как проявляются интере-

сы. Во-первых, уровень индивидуальных интересов в информационной сфере, где мы анализируем конституционные права человека и гражданина. Примечательно, что само информационное воздействие не так опасно или полезно, как его мощный материально-энергетический эффект [3]. Во-вторых, уровень социальных интересов. Здесь мы имеем дело с укреплением демократии, правовым и социальным государственным строительством, диалогом и установлением общественного согласия [1]. В-третьих, уровень состояния. Национальные интересы государства требуют создания благоприятных условий для гармоничного развития информационной инфраструктуры страны, обеспечения государственной и общественной безопасности, полной реализации конституционных прав и свобод человека и гражданина. Кроме того, жизнедеятельность человека строится более близко к целевым требованиям концепции информационной безопасности на основании записей национальных интересов в сфере информации.

Информационная безопасность общества и государства характеризуется практическим потенциалом противостоять, приостанавливать и нейтрализовать информационные воздействия, которые разрушают, дестабилизируют, ставят под угрозу и нарушают интересы страны, а также высокий уровень защиты информации. Трансформирующиеся и развивающиеся социальные системы стабилизируются тем фактом, что они практически способны воспринимать и поглощать свои трансформирующие внешние и внутренние стимулы. С этой точки зрения могут иметь место опасные информационные эффекты и объекты информационной безопасности – умы людей, ментальный мир, информационно-технические системы различного масштаба, а также объекты социальной защиты информации. Объектами информационной безопасности можно считать структуры, которые занимаются безопасностью. Роль государственных органов в обеспечении безопасности является незаменимой. Для обеспечения информационной безопасности в стране государственные органы должны оценивать состояние информационной сферы, разрабатывать и принимать новые нормы и программы информационной безопасности, периодически информировать общественность о работе государства с информационной безопасностью.

Обеспечивая учет интересов субъектов информационных отношений, обеспечение безопасности подразумевает создание благоприятных условий, позволяющих реализовать интересы субъектов информационных отношений. Кроме того, здесь подчеркиваются жизненно важные интересы и ценности участников. В контексте информационных отношений ценности проявляются посредством потребностей, интересов и целей обеспечения безопасности. Следует отметить, что безопасность социального субъекта связана со сложными и противоречивыми процессами освоения необходимых условий собственного существования. Это означает, что безопасность подразумевает создание условий, в которых субъекты могут сохранять и воспроизводить фундаментальные ценности своего национального существования. Предоставление информации как уникального процесса обладания условиями существования является одновременно сложным и противоречивым процессом [2]. Свобода и информация являются основными характеристиками социальных и национальных субъектов. Задача реализации основных жизненно важных интересов социально-национального субъекта информации ведет к проблеме фактической защиты конституционных прав и свобод человека и гражданина, а также к эффективной защите информации в сфере доступа к информации. Таким образом, безопасность информации – это состояние общества, в котором надежная и всесторонняя защита личности, общества и государства обеспечивается всевозможными информационными угрозами и радикальными политическими и социальными силами. Поэтому информацион-

ная безопасность – это сложный процесс отрицания и преодоления любой информационной опасности.

В то же время важно обратить внимание на тот факт, что информационная безопасность предполагает не только эффективную защиту от информационных угроз и вызовов, но и нормальное развитие информационной реальности, когда эта реальность будет защищена от новых рисков воспроизведения информационных угроз. Необходимым условием обеспечения информационной безопасности является переход к новой стратегии устойчивого развития общества. Совершенно очевидно, что продуктивная национальная политика в этой области будет во многом зависеть от уточнения приоритетов научных исследований по этому вопросу и новых подходов к их решению. Учитывая нынешние условия, исключительные для распространения Интернета, сетевых и компьютерных технологий, информационные ресурсы современного общества подвергаются значительному числу рисков, создавая новые угрозы и вызовы для национальной информационной инфраструктуры.

Библиографический список

1. *Арутюнов Е. А.* Проблема сочетания цивилизации и человеческих качеств. Переходное общество // Социокультурные трансформации, 2014. С. 52–68.

2. *Иващенко Г. В.* Доктрина информационной безопасности и методологические проблемы теории безопасности // Глобальная информатизация и социально-гуманитарные проблемы человека, культуры, общества: материалы круглого стола. М.: МГУ, 2000. С. 48–63.

3. *Мелюхин И. С.* Информационное общество. М.: МГУ, 2016.

Сведения об авторах

Жукова Евгения Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (contact@urfu.ru).

Бодрикова Ксения Алексеевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (contact@urfu.ru).

Костылева Наталья Владиславовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат социологических наук, доцент кафедры теории и практики менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (contact@urfu.ru).

* * *

Evgenia S. Zhukova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia Boris N. Yeltsin (contact@urfu.ru).

Ksenia A. Bodrikova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia Boris N. Yeltsin (contact@urfu.ru).

Natalya V. Kostyleva (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Sociology), Associate Prof. of Management Theory and Practice Dept., Ural Federal University named after the first President of Russia Boris N. Yeltsin (contact@urfu.ru).

Information security in the system of ensuring national security

Abstract. As a system-building factor for a modern and dynamically developing society, the information sphere significantly influences the economic and elements of the states' life security. The importance of information security in the national security system is analyzed.

Keywords: security; information security; information; information society.

Е. Н. Заборова

Власть и предпринимательство в малом городе

Аннотация. В статье на основе эмпирических исследований анализируются состояние и проблемы властно-управленческих структур в малом городе Среднего Урала и положение в нем крупного и малого бизнеса. Выявлены внутренние трудности функционирования муниципальной власти малого города, такие как изменение модели выборов главы города (от всенародного голосования до выборов комиссией), взаимодействие с властью региональной и федеральной. Муниципальная власть находится в зависимости от региональной власти по многим позициям, главная из которых – финансы. Проанализированы роль крупного бизнеса в малом городе (она существенна в плане региональных инвестиций, но слаба в плане влияния на функционирование малого города) и малого, роль которого в жизни города оценивается как существенная в плане предоставления рабочих мест местному населению.

Ключевые слова: крупный бизнес; малый бизнес; предпринимательство; малый город; местная власть.

В качестве эмпирической базы в данной публикации используется материал, собранный в ходе исследования, проведенного в июне – июле 2019 г. кафедрой прикладной социологии УрГЭУ по заказу центра региональной социологии и конфликтологии ФНИСЦ РАН. Также использованы материалы исследований 2017–2018 гг., выполненные кафедрой по заказу Свердловского фонда поддержки предпринимательства ($n = 256$) и Областного Дома молодежи ($n = 555$).

В центре внимания исследований были властно-управленческие отношения в малом городе и состояние, проблемы и перспективы развития бизнеса в малом городе Среднего Урала. Проведенные исследования позволяют сделать важные выводы.

Возможности и перспективы развития как крупного, так и малого бизнеса в городе во многом зависят от того, кто стоит у власти в городе и как эти власти взаимодействуют с бизнесом. Следует сказать, что традиционно в центре внимания отечественных ученых находятся властно-управленческие отношения на уровне регионов, вопрос о власти в малых городах изучается значительно реже. А. Е. Чирикова и В. Г. Ледаев в своей работе [2] дают обзор методологических подходов зарубежных авторов к исследованию власти в городских сообществах и обобщают результаты их исследований. Авторы рассматривают идеи Р. Даля, Р. и Х. Линд, Д. Миллера, Х. Молотча, Р. Престуса, Ф. Хантера и др. В центре внимания зарубежных авторов находятся мотивы и занимаемые позиции политических лидеров, бизнеса и бизнесэлит, мэров городов и их ближайшего окружения, представителей населения. Именно эти группы являются основными социальными акторами социально-политических процессов в малых городах. Можно заметить, что аналогичный набор ведущих социальных акторов наблюдается и в нашей стране.

Качество функционирования власти во многом определяется системой выборов главы города и его стилем управления. В недавнем прошлом российских городов мэр (или глава города) выбирался всем населением, сегодня преобладает модель выборов, согласно которой такой выбор осуществляет специальная комиссия, в качестве экспертов в которой выступают представители администрации и городской Думы.

Как показало наше исследование, по мнению большинства экспертов данная модель не подходит для малых городов. Жители малых городов хотели бы видеть во главе города такого человека, которого они хорошо знают и которому доверяют. По

мнению экспертов, в этом случае выбранный населением чиновник хотя бы формально ответственен перед населением и более тесно связан с ним, в то время как избранный комиссией более тесно связан с властью или бизнесом и не ответственен перед населением. Однако такая оценка не однозначно присутствует у экспертов, некоторые из них придерживаются иного мнения: они поддерживают модель выборов через комиссию, так как в этой модели мэр будет в какой-то мере подотчетен городской Думе, и Дума будет нести определенную ответственность за действия избранного ими мэра. Кроме того, такая модель уже реализуется на практике и не всегда она оказывается неудачной.

Комментируя данную ситуацию, отметим, что, с одной стороны, участие населения в управлении городом несомненно очень важно (об этом написано большое количество научных публикаций, такая модель означает демократический вариант развития событий). Если население не доверяет мэру, то оно не поддерживает его решения и может оказать как скрытое, так и открытое сопротивление на пути их реализации. С другой стороны, желание выбирать мэра всем населением можно оценить как социально-психологическую реакцию, создающую атмосферу доверия в малом городе, что несомненно очень важно. Однако такой выбор нельзя расценивать как гарантию правильности сделанного выбора и успешности выбранного руководителя. Проведенный нами анализ деятельности руководителей малого города Среднеуральска показал, что целая череда мэров, выбранных населением, в итоге оказалась осужденной за различные рода махинации.

В экономическом плане в малом городе нет разнообразия промышленных предприятий, это нередко моногород, в котором расположено одно градообразующее предприятие, что не позволяет малым городам накапливать большие ресурсы и привлекать инвестиции, у них низкий инвестиционный потенциал. В Свердловской области насчитывается самое большое количество моногородов (33) [1], большинство из которых – малые.

Исследование выявило высокую степень зависимости местных властей малого города от вышестоящей власти – власти региональной (областной) и центральной (федеральной) как по экономическим, так и по политическим аспектам. В экономическом плане зависимость наблюдается в формировании бюджета города, инвестиций, в финансировании строительства крупных объектов как производственного, так и не производственного характера. Практически ни один масштабный проект власти малого города не может реализовать самостоятельно, за счет своих внутренних резервов, всегда требуется помощь областных властей. Большая часть бюджета малых городов наполняется из регионального бюджета. Это ставит власть в малом городе в позицию просителя, делает их зависимыми. При этом именно региональная власть оказывает наиболее существенное влияние на эти процессы.

Влияние региональной власти также сильно и в политическом плане – в выборах главы города и формирования органов местного самоуправления.

По оценке экспертов, в малых городах местное бизнес-сообщество организовано и достаточно активно, хотя оценка и дифференцируется в отношении крупного и малого бизнеса. Влияние крупного финансового, торгового, производственного бизнеса (отечественного и иностранного) на такие сферы как обеспечение занятости населения, инвестиции в экономику, поддержку социальной сферы оценено выше среднего, однако его роль слаба в развитии собственного малого города (*«крупный бизнес скорее отстраняется от участия в развитии города»*). (эксперт, г. Среднеуральск).

С другой стороны, роль малого и среднего бизнеса в малых городах расценивается иначе: его вклад в инвестиции и влияние на приоритеты городского развития оценены как слабый, в поддержку социальной сферы – как средний, а влияние на занятость на местном рынке как высокий («*малый бизнес предоставляет рабочие места*») (эксперт, предприниматель, Ирбит). Отмечая проблемы, которые необходимо решать в малом городе в первую очередь, респонденты ответили, что особых преград для развития малого и среднего бизнеса нет, однако проблем и трудностей много, условия его существования достаточно сложные. Информант из бизнес-сообщества Среднеуральска отмечает наличие большой дистанции между крупным и малым бизнесом: «*Мы не взаимосвязаны, как на Западе. Торговые сети не принимают участия нигде. Крупный бизнес задавливает мелкий. Малый бизнес скоро будет закрыт*».

Крупный бизнес, представленный филиалами или фирмами с участием иностранных владельцев, нередко отстраняется от участия в жизни города или помогает ему по минимуму. В то же время есть и другой сценарий развития событий, при котором крупный бизнес стремится занять лидирующие позиции во власти.

Библиографический список

1. *Тургель И. Д.* Монофункциональные города России: от выживания к устойчивому развитию. Екатеринбург: УрАГС, 2010.
2. *Чурикова А. Е., Ледяев В. Г.* Власть в малом российском городе. М.: Изд. дом ВШЭ, 2017.

Сведения об авторе

Заборова Елена Николаевна (Россия, Екатеринбург) – доктор социологических наук, профессор; зав. кафедрой прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (ezaborova@yandex.ru).

* * *

Yelena N. Zaborova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Sociology), Prof., Head of Applied Sociology Dept.; Ural State University of Economics (ezaborova@yandex.ru).

Power and entrepreneurship in a small city

Abstract. The article analyzes the state and problems of power and management structures in a small city of the Middle Urals and the situation of large and small businesses in it on the basis of empirical research. Internal difficulties of the municipal authorities of a small city, such as changing the model of elections of the head of the city (from popular voting to elections by the Commission), interaction with the regional and Federal authorities, are revealed. The municipal government is dependent on the regional government in many ways, the main of which is finances. The role of large business in a small city is analyzed (it is significant in terms of regional investment, but weak in terms of influence on the functioning of a small city) and small, whose role in the life of the city is assessed as significant in terms of providing jobs to the local population.

Keywords: large business; small business; entrepreneurship; small city; local government.

◇ ◇ ◇

Т. Б. Загоруля

Менеджер-фасилитатор в современной организации

Аннотация. В статье рассматриваются личные и профессиональные свойства менеджера-фасилитатора, который демонстрирует умение применять фасилитирующие методики; обнаруживает управленческие и коммуникативные навыки, навыки разрешения конфликтных ситуаций. Представлен картографический метод разрешения конфликта, позволяющий менеджеру-фасилитатору выявить его причины и последствия, выбрать вариант управления или разрешения конфликта. В контексте концепции фасилитации рассмотрена методика «Цветущий лотос», ориентированная на рациональное использование времени, ресурсов, а также всестороннее рассмотрение проблемы. Автор статьи считает, что задача менеджера-фасилитатора в современной организации создавать условия, способствующие профессиональному развитию и росту сотрудников.

Ключевые слова: менеджер-фасилитатор; принципы фасилитации; картографический метод; карта конфликта; методика «Цветущий лотос».

В современной организации востребован менеджер современного типа, а именно, менеджер-фасилитатор. Обращаясь к словарю, мы определяем этимологическое значение термина: «фасилитация (англ. facilitate) – облегчать, способствовать» [5]. В профессиональной деятельности менеджер-фасилитатор должен обладать навыками разрешения конфликтов; коммуникативными и управленческими навыками; умением принимать креативные управленческие решения в нестандартных ситуациях. Актуализация личностного потенциала менеджера-фасилитатора предполагает проявление таких свойств, как: ответственность, толерантность, эмпатия, открытость к инновациям, готовность прийти на помощь, оказать поддержку сотрудникам в организации.

В Уральском государственном экономическом университете (г. Екатеринбург) осуществляется подготовка студентов – будущих менеджеров в контексте реализации авторской концепции педагогической фасилитации [1]. Актуальны и востребованы принципы фасилитации, по К. Роджерсу, как в учебном процессе, так и в профессиональной деятельности менеджера-фасилитатора: конгруэнтность (подлинность), т. е. фасилитатор выступает как реальная личность, он способен быть самим собой во взаимоотношениях; доверие – выбор каждым собственного пути развития и роста; безусловное принятие – оценивание личности в соответствии с представлением о справедливости [4].

Автором статьи разработаны рабочая программа дисциплины «Фасилитация менеджера в профессиональной деятельности» [2] и электронный учебник с аналогичным названием [3]. Изучение названной дисциплины (факультатива, по учебному плану) нацелено на формирование у студентов общекультурных компетенций: способности работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; способности к самоорганизации и самообразованию. Спецификой факультатива и электронного учебника является краткое теоретическое освещение основных концепций. Практическая часть включает разнообразные фасилитирующие техники и методики, а также кейсы, креативные задания.

В процессе обучения студенты решают различные практико-ориентированные задания и кейсы, применяя методики с целью фасилитации менеджера в профессиональной деятельности. Так, менеджеру-фасилитатору в современной организации, реализующему принципы фасилитации, рекомендуется использовать картографиче-

ский метод для управления и разрешения конфликтом. Данный метод был разработан австралийскими учеными Х. Корнелиус, Ш. Фейр, как правило, он представляется в виде «Карты конфликта». Графическое представление «Карты конфликта» – это квадрат, разделенный на такое количество секторов, сколько участников конфликта, а в центр квадрата вписывается «проблема» конфликтной ситуации [3].

Первый этап заключается в выявлении проблемы, которая лаконично формулируется одним предложением, вписывается в центральную позицию «Карты конфликта». Например, в одном из кейсов, предлагаемых студентам, рассматривается конфликтная ситуация, вызванная строительством завода на месте городского парка в небольшом городе. С одной стороны, городской совет планирует создать рабочие места, развивать промышленность, с другой стороны, – горожане, отстаивающие свое право на зеленую зону отдыха в черте города. Таким образом, студенты определяют проблему «Конфликт интересов: строительство завода или сохранение городского парка».

Второй этап предполагает выявление участников конфликтной ситуации, кто вовлечен в нее, соответственно, в каждый сектор «Карты конфликта» вписывается участник, в нашем примере студенты называют горожан и представителей городского совета.

На третьем этапе необходимо выявить потребности, опасения и страхи каждой стороны, каждого участника конфликтной ситуации, соответственно, на этом этапе в «Карту конфликта» вписывают то, что имеет отношение к каждому участнику, в определенный сектор.

Применение «Карты конфликта» менеджером-фасилитатором в профессиональной деятельности позволяет представить конфликтную ситуацию визуально полно, всесторонне рассмотреть и выявить причины, функциональные / дисфункциональные последствия конфликта, этот метод помогает разрешить конфликт и стабилизировать ситуацию в организации.

Далее рассмотрим применение менеджером-фасилитатором в современной организации методики «Цветущий лотос» (автор методики – Ясуо Мацумура). Преимуществами данной методики являются: представление множества идей (подобно тому, как у цветущего лотоса появляются новые листья, также появляются новые идеи для решения проблемы); идеи систематизируются и располагаются в определенном порядке в таблице; большие цели и задачи разбиваются на более мелкие, конкретные; осуществляется анализ проблемы с различных позиций; формируется целостная картина рассматриваемой проблемы, прорабатываются слабые позиции, усиливаются дополнительными вариантами решения вопроса.

Менеджер-фасилитатор, занимающийся, например, подготовкой проведения тренинга «Коммуникации в организации», строит таблицу «Цветущий лотос» (количество квадратов/клеток в таблице 9×9). В центр «Цветущего лотоса», выделенный оранжевым цветом, вписывается основная идея, например, «Тренинг по коммуникациям». Затем менеджер-фасилитатор заполняет восемь квадратов вокруг оранжевого центра, помещая в них варианты решений (план, регламент проведения тренинга, необходимый инструментарий, презентация, раздаточный материал). Затем идет расширение зоны заполнения таблицы, где в каждый квадрат вписывается более детальный, конкретный вариант решения, лишь один квадрат красного цвета остается свободным, так как может появиться новая идея, новый вариант решения, своего рода «озарение» [3]. Данная методика помогает менеджеру-фасилитатору рационально использовать временной фактор, просчитать необходимые ресурсы при подготовке про-

ведения тренинга по коммуникациям, предусмотреть различные варианты решения данного вопроса, даже учесть те варианты, которые могут появиться по прошествии некоторого периода времени.

Менеджер-фасилитатор в современной организации стремится: создавать поддерживающие каждого человека условия; быть открытым к общению, уметь слушать и слышать своего коллегу; оказывать поддержку инициативы и творчества со стороны сотрудников; создавать условия для самообразования и самореализации каждого.

Библиографический список

1. *Загоруля Т. Б.* Концепция педагогической фасилитации: понятие и сущность // Культура, личность, общество в современных условиях: методология, опыт эмпирического исследования: материалы XX Междунар. конф. памяти проф. Л. Н. Когана (16–18 марта 2017 г., Екатеринбург). Екатеринбург: УрФУ, 2017. С. 1039–1046.

2. *Загоруля Т. Б.* Рабочая программа дисциплины «Фасилитация менеджера в профессиональной деятельности» // Портал электронных образовательных ресурсов УрГЭУ. URL: <https://portal.usue.ru/portal/site/6d68db69-126b/>.

3. *Загоруля Т. Б.* Фасилитация менеджера в профессиональной деятельности: электрон. учебник. Екатеринбург, 2019. URL: <http://lib.usue.ru/resource/limit/ump/19/e497.pdf>.

4. *Rogers C. R.* Freedom to learn for the 80s. Columbus, OH: Merrill, 1982.

5. *The Oxford Russian Dictionary: Russian-English: over 180000 words and phrases; Over 290000 translations / ed. by P. Falla; rev. and updated throughout by C. Howlett.* New. Oxford; Moscow: S. L., 1999.

Сведения об авторе

Загоруля Татьяна Борисовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (tatbor.07@mail.ru).

* * *

Tatyana B. Zagorulya (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (tatbor.07@mail.ru).

Manager-facilitator in the modern organization

Abstract. The article discusses the personal and professional properties of a manager-facilitator, which demonstrates the ability to apply facilitating techniques; discovers management and communication skills, conflict resolution skills. The article presents a cartographic method of conflict resolution, which allows the manager-facilitator to identify the causes and consequences of the conflict, to choose the option of managing or resolving the conflict. In the context of the concept of facilitation, the “Blooming Lotus” technique is considered, which focuses on the rational use of time, resources, as well as a comprehensive consideration of the problem. The author of the article believes that the task of the facilitator manager in a modern organization is to create facilitating conditions conducive to professional development and employee growth.

Keywords: facilitator manager; facilitation principles; cartographic method; conflict map; Blooming Lotus Technique.

◇ ◇ ◇

В. С. Заруцкая

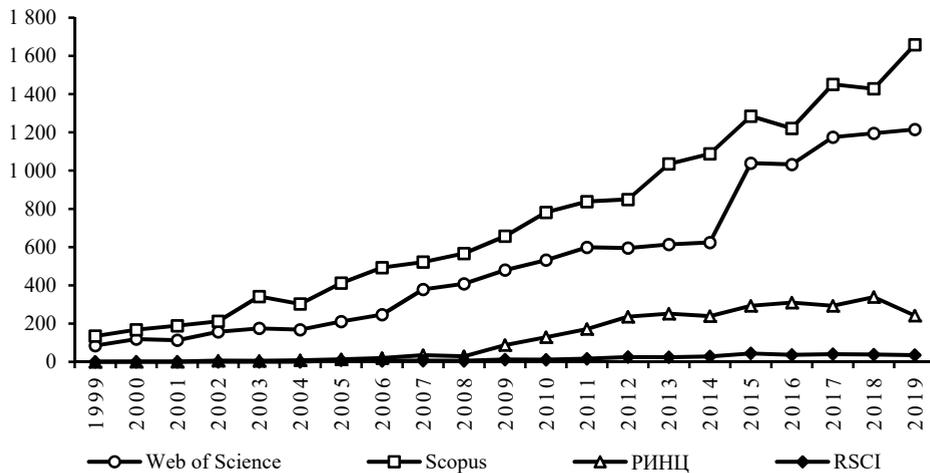
Концептуальная основа социального капитала в сетях организаций

Аннотация. Статья уточняет содержание концепции социального капитала в сетях организаций. Описаны уровни функционирования социального капитала, выявлены его отличительные характеристики по сравнению с другими ресурсами. Описана структура социального капитала и ключевые элементы, определяющие результативность организации.

Ключевые слова: социальный капитал; сетевой подход; сети; ресурсы; управление.

Сетевой характер современных рыночных взаимодействий определяет поведение организаций в долгосрочной перспективе [6]. Устойчивый характер взаимодействий в сетях организаций обеспечивают репутация, страхование, издержки переключения, стандарты и технологии. Важнейшим атрибутом сетевого взаимодействия является социальный капитал. Динамика публикаций по тематике социального капитала в разделе «Экономика» за период 1999–2019 гг. (см. рисунок) демонстрирует устойчивый исследовательский интерес, что подтверждает перспективность этой концепции в экономических исследованиях. Однако междисциплинарная природа концепции социального капитала требует уточнения его содержания по отношению к экономическим субъектам – организациям и бизнес-сетям.

Таким образом, целью статьи является уточнение концептуальной основы социального капитала в сетях организаций.



Динамика публикаций по теме «социальный капитал» в разделе «Экономика» в научных базах в 1999–2019 гг.¹

Существует несколько уровней функционирования социального капитала (табл. 1).

¹ Сост. по: Международная наукометрическая база данных Scopus. URL: <http://sco-pus.com>; Международная наукометрическая база данных Web of Science Core Collection. URL: <http://webofscience.com>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <https://www.elibrary.ru>.

Уровни функционирования социального капитала

Уровень применения	Источники	Применение (результаты)
Индивид	Личные связи; установленные контакты; причастность к обособленной группе лиц (кружок, сообщество, ассоциация)	Поиск работы; сокращение времени доступа к определенным общественным благам (возможность минования формальных процедур доступа); наращивание человеческого капитала (навыков, знаний, умений)
Домохозяйство (семья)	Причастность к обособленной группе лиц (клан, диаспора, религиозная община)	Реализация проектов по созданию общественных благ узкого пользования (денежный фонд взаимопомощи, благоустройство пространств общего пользования); доступ к финансовым ресурсам на льготной основе; поиск работы/работника, брачного партнера
Организация	членство в профессиональных ассоциациях; включенность в устойчивую межорганизационную сеть	Снижение транзакционных и трансформационных издержек, издержек обращения; получение отношенческой ренты (на базе совместного создания ценности и облегченного доступа к новым рынкам); реализация совместных проектов с участием специфических активов
Государство	Социальные нормы взаимодействия субъектов разных уровней; доверие между субъектами; доверие общественным институтам	Способность общества к самоуправлению (развитие горизонтальных связей); реализация крупных национальных проектов; устойчивый экономический рост; повышение показателей качества жизни населения

Примечание. Сост. по: [3; 4].

На организационном уровне социальный капитал может быть охарактеризован как «многоэлементный ресурс, который включает в себя сами активы и сеть доступа к ним» [1, с. 79].

Дж. Коулман [2] отмечал, что выгоды, приносимые разными формами социального капитала, не всегда принадлежат исключительно тем, чьи усилия были направлены на их создание. То есть социальный капитал не может присваиваться на правах частного блага, а обладает еще и чертами коллективного блага¹, что отличает его от других ресурсов организации. Коллективные нормы, санкции, достигнутый в сети уровень доверия при выполнении обязательств создают положительный эффект для всей сети. Хотя они вырабатываются и укрепляются, зачастую, усилиями отдельных участников. В связи с этим социальный капитал часто недооценивается как ресурс. Инвестирование в него не всегда очевидно для организации.

В результате использования социального капитала возникает такой эффект, как снижение широкого круга транзакционных издержек, связанных с формализацией и координацией отношений между экономическими агентами (заключение контрактов, избежание бюрократических процедур и административных барьеров, доступ к информации и т. п.) [5, с. 52]. Также социальный капитал обеспечивает носителям

¹ Благо, которое потребляется коллективно всеми гражданами, независимо от того, платят они за него или нет.

доступ к благам и ресурсам других участников сети, увеличивая ценности имеющихся в собственном распоряжении ресурсов.

Рассмотрим структуру социального капитала (табл. 2), которая включает несколько измерений (*dimencions*)¹. Такая концепция позволяет рассматривать его и со стороны производительного ресурса, и со стороны средства доступа к ресурсам участников одной сети [9].

Т а б л и ц а 2

Структура социального капитала в сетях организаций

Измерение	Элемент	Характеристика
Структурное	Сетевые связи	Установленные каналы передачи информации и ресурсов. Могут отличаться по интенсивности, направлению, длительности существования
	Конфигурация сети	Общая структура имеющихся связей. Характеризуется плотностью связей, наличием иерархии узлов внутри сетей
Отношенческое	Доверие	Ожидание того, что договоренности будут исполнены
	Способность к кооперации	Желание и умение вести совместную деятельность
	Нормы	Социально определенное право контролировать чье-либо действие всем коллективом участников. Определенное поведение, разделяемое всеми участниками сети
	Обязательства	Взяты на себя обещания предпринимать какие-либо действия в будущем. Ожидания, возникающие в рамках отношений отдельных субъектов сети
	Идентификация	Отождествление себя с группой, сетью. Принадлежность к сети, которая является ценностью
Когнитивное	Разделяемые коды и язык	Наличие общего языка или способа кодирования информации
	Разделяемые деловые рутины	Наличие общих и понятных для всех процедур по решению стандартных ситуаций

Примечание. Сост. по: [8; 10].

Структурное измерение представляет собой особенности положения организации в сети и характеристики самой сети, из которых следуют различные сетевые эффекты. Отношенческое (реляционное) измерение связано с активами, которые возникают из самих отношений взаимодействия. Когнитивное измерение социального капитала значимо при обмене знаниями и информацией для создания нового интеллектуального капитала организации [8].

Ключевыми элементами социального капитала [7], оказывающими наиболее значимое влияние на результативность организации, являются:

- 1) социальные связи руководства, обеспечивающих организации облегченный доступ к внешним ресурсам и информации;
- 2) доверие внутри сети;
- 3) готовность к согласованным действиям (солидарность).

Технологическая турбулентность и сила конкуренции являются характеристиками среды, усиливающими или ослабляющими связь социального капитала со способностями организации.

¹ *Международная* наукометрическая база данных Web of Science Core Collection. URL: <http://web-of-science.com>.

Библиографический список

1. *Заруцкая В. С., Орехова С. В.* Исследование социального капитала в условиях развития платформенной экономики // Экономика и финансы в технологическом развитии России: материалы Всерос. науч.-практ. конф., посвященной 100-летию со дня рождения Б. Н. Христенко (Челябинск, 27–29 мая 2019 г.). Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2019. С. 75–81.
2. *Коулман Дж.* Капитал социальный и человеческий // *Общественные науки и современность*. 2001. № 3. С. 122–139.
3. *Ларионова Н. И.* Содержание и формы реализации социального капитала: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012.
4. *Лушикова О. Л.* Уровни социального капитала: понятийный анализ // *Вестник КрасГАУ*. 2013. № 6. С. 219–222.
5. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ, 2004.
6. *Шерешева М. Ю., Дунаева С. О.* Сетевое взаимодействие как основа создания ценностно-го предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок // *Управление*. 2019. Т. 10, № 3. С. 47–57.
7. *Kemper J., Schilke O., Brettel M.* Social capital as a micro-level origin of organizational capabilities // *Journal of Product Innovation Management*. 2013. No. 30(3). P. 589–603.
8. *Nahapiet J., Ghoshal S.* Social capital, intellectual capital and the organizational advantage // *Academy of management review*. 1998. Vol. 23, no. 2. P. 242–266.
9. *Ortiz García Navas B., Donate Manzanares M. J., Guadamillas Gómez F.* Social capital as a theoretical approach in Strategic Management // *Cuadernos de Gestión*. 2019. No. 19(2). P. 137–158.
10. *Paldam M.* Social Capital: One or Many? Definition and Measurement // *Journal of Economic Surveys*. 2000. No. 14(5). P. 629–653.

Сведения об авторе

Заруцкая Вера Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (bsezon@inbox.ru).

* * *

Vera S. Zarutskaya (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Enterprises Economics Dept., Ural State University of Economics (bsezon@inbox.ru).

Conceptual basis of social capital in the organization networks

Abstract. The article clarifies the content of the social capital concept in the networks of organizations. The levels of functioning of social capital are described, distinctive characteristics are revealed in comparison with other resources. The paper describes the structure of social capital and the key elements that determine the effectiveness of the organization.

Keywords: social capital; network approach; networks; resources; strategic management.

◇ ◇ ◇

Ф. П. Зотов

Применение концепции непрерывного улучшения бизнеса в части повышения безопасности и качества товаров

Аннотация. Рассматриваются результаты применения инструментов концепции непрерывного улучшения бизнеса в задачах, исследующих повышение безопасности и качества реализуемых на рынке товаров. Полученные результаты могут быть использованы в товароведении и маркетинге и направлены на повышение потребительского спроса.

Ключевые слова: товар; безопасность; качество; непрерывное улучшение; информация; потребительский спрос.

Теме толкования сущности и содержания концепции непрерывного улучшения применительно к управлению бизнесом посвящено достаточно работ как отечественных, так и зарубежных исследователей.

Исследователи отмечают, что причинами обращения к практике этой концепции являются, в числе прочих:

- обновление показателей выпускаемой на рынок продукции;
- сокращение жизненного цикла продукции;
- организационные изменения;
- изменения в институциональной среде;
- изменения в поведении стейкхолдеров и др.

В итоге, менеджмент на предприятия оказывается занятым управлением непрерывными изменениями в деятельности. Концепция непрерывного улучшения становится популярной потому, что в условиях глобальной конкуренции предприятиям нужны не отдельные разовые изменения, а их совокупность, которая позволит видеть систему управления предприятием в целом и осуществлять минимально затратные изменения в ключевых точках¹.

Методы и материалы. Для решения задачи в рамках настоящего исследования применены инструменты концепции непрерывного улучшения в оригинальном виде, т. е. на принципах кайдзен [5]. По Масааки Имаи кайдзен понимается как непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие [1].

Задачи настоящего исследования отнесены к сферам товароведения и маркетинга в части качества и безопасности товаров, в которых известен ряд принципиальных научно-технических и практических решений.

Известен конкурс «Марка № 1 в России», который нацелен на поддержку добросовестной конкуренции и на признание необходимыми условиями повышение качества товара и оправдание доверия потребителей. Конкурс организован в форме голосования российских потребителей в национальном масштабе².

В последние годы региональными властями в субъектах Российской Федерации реализуются различные комплексные программы по развитию торговли и повышению качества продукции региональных компаний-изготовителей.

¹ *Практические* подходы к построению систем непрерывного совершенствования деятельности предприятий на основе менеджмента знаний. URL: http://www.know-man.com/2013/08/blog-post_12.html.

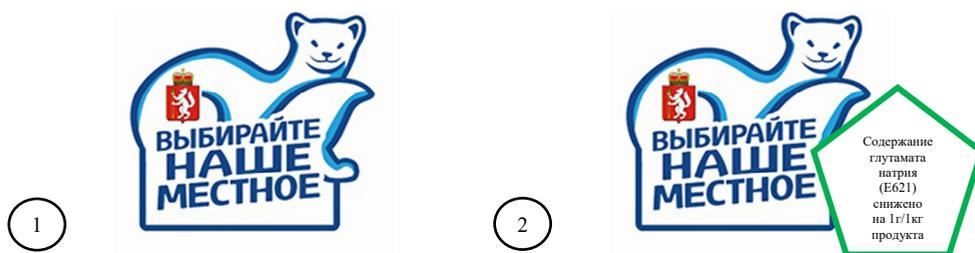
² *Марка № 1 в России.* URL: <https://narodnayamarka.ru>.

Например, в Свердловской области реализуется концепция продвижения продукции местных производителей потребительской продукции «Покупай наше местное»¹.

Известна полезная модель, которая включает нанесенный на внешней поверхности упаковки текст с пропагандой здорового образа жизни и рядом введен фрагмент в виде одного или нескольких рисунков к содержанию текста [4]. В модели выдержана стратегия сбыта, построенная на следующих правилах: привлечения интереса потребителя к товару; удерживания и продление интереса к товару, изготовителю или фирме-рекламодателю.

Известен способ оценки потребительских свойств товара с последующим повышением его качества [2]. Техническим результатом способа является, в том числе оперативная оценка качества посредством эксплуатационного теста, проводимого среди различных групп рядовых потребителей, а также создание условий, позволяющих изготовителю разрабатывать, дорабатывать и совершенствовать свою продукцию при непосредственном участии потребителя. Этот способ предоставляет потребителю информацию о качестве товара в период его опытного пользования.

Результаты. Исследование было направлено на поиск средств мотивирования изготовителя на действия по непрерывному улучшению бизнеса на принципах кайдзен и по обновлению информации о безопасности и качестве товара. Поставленная задача решена тем, что в составе маркировки, упаковки, сопровождающей документации или иными способами, принятыми для отдельных видов товаров, выделяется фрагмент для нанесения дополнительной информации для потребителя. Фрагмент заполняется цифровой информацией с поясняющим текстом об улучшенном уровне безопасности и/или качества товара. Например, «Содержание кофеина в составе снижено на 10 % 01.01.2020» или «Допустимый уровень риска снижен на 15 %» или «Содержание вредных примесей в составе материала снижено на 15 %» и т. д. То есть, уровень улучшения отражают числом в сравнительной форме (см. рисунок).



Пример дополнительного информирования потребителя с использованием формата символики региональной концепции:
1 – до применения кайдзен; 2 – после применения кайдзен²

Согласно полученному решению эта информация дополнительна по отношению к информации, принятой в качестве исходной, или информации регламентированного уровня. Информацию во фрагменте обновляют каждый раз, как только получают новый улучшенный уровень безопасности и качества товара. При этом используют результаты организационных, технических и технологических мероприятий изготовителя по непрерывному улучшению безопасности и качества товара на принципах кайдзен, например, состоящих из следующего цикла действий [3]:

¹ Покупать местные продукты питания полезно для здоровья. URL: <http://midural.ru/news/list/document24889/>.

² Там же.

первым руководителем предприятия-изготовителя доводится до коллектива приказ о принятой концепции непрерывного улучшения деятельности;

проектный офис и служба управления персоналом предприятия размещают информацию о потребности в человеческих ресурсах в формате межфункциональных команд (МФК) проекта;

первым руководителем издается приказ о финансировании проекта;

проектным офисом размещается отчет о завершении комплектования проекта межфункциональной командой;

первым руководителем предприятия издается о назначении лидера МФК проекта;

служба управления персоналом размещает предложение на обучение методикам и инструментарию кайдзен;

проектный офис размещает отчет о ходе проекта кайдзен;

первым руководителем издается приказ об итогах проекта кайдзен.

В рамках одного проекта кайдзен предполагается реализовать мероприятия с конкретными ориентирами, например: сформировать подборку товаров-аналогов других изготовителей; определить состав показателей безопасности и качества своего товара и товаров-аналогов, реализуемых на рынке; провести сравнительный анализ состава показателей исследуемых товаров; выделить один или несколько показателей реализуемого товара, который (-ые) уже улучшен (-ы) или который (-ые) возможно улучшить в сравнении с регламентируемым состоянием своего товара или с товарами-аналогами; спрогнозировать возможный потенциал улучшений в каждом показателе в числовом выражении (разы, проценты, доли); спланировать организационно-технические мероприятия по достижению улучшений; оценить степень улучшения каждого показателя безопасности и качества своего товара в сравнении с исходным показателем; довести сравнительные цифры улучшения до потребителя.

Заключение. Сущностью полученного в настоящей работе результата является дополнительная информация об одном или нескольких показателях безопасности и качества выпускаемой продукции относительно информации, техническими условиями на ее изготовление. При этом используется регламентируемая маркировка, упаковка, техническая документация или иные способы, принятые для отдельных видов товаров, не исключая рекламных носителей. Степень повышения безопасности и качества продукции отражают в цифровой форме (или, если возможно, показывают тренд улучшений) в сравнении с регламентируемой или исходной информацией. Дополнительную информацию обновляют каждый раз, как только получают новые показатели продукции.

Практическим результатом исследования является сформированное потребительское предпочтение и как следствие повышение темпа продаж товара изготовителя. Ожидается, что практический результат позволит склонить собственников и менеджмент предприятия к постоянному применению инструментов кайдзен. Кроме того, представляется, что будет достигнуто понимание того, что выпуск продукции с непрерывным приростом безопасности и качества позволит бизнесу сохранить место на рынке и создать условия для устойчивого развития.

Библиографический список

1. Масааки И. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишер, 2015.

2. Способ оценки потребительских свойств товара с последующим повышением его качества: а. с. 2249256 РФ / Ю. В. Логинов: заявл. 23.10.2003; опубл. 27.03.2005. Бюлл. № 9.

3. *Способ управления проектами изменений системы управления предприятием: программа для ЭВМ № 2018614671 РФ / Ф. П. Зотов: заявл. 19.02.2018; зарегистр. 13.04.2018.*

4. *Упаковка с дополнительной информацией для потребителя продукта: полезная модель 15615 РФ / В. В. Орлов, Н. С. Дроздова: заявл. 27.07.2000; опубл. 27.10.2000.*

5. *Шилкина А. Т. Тенденции развития концепции постоянного улучшения бизнес-процессов: теоретические и методические аспекты // Фундаментальные исследования. 2016. № 10-2. С. 447–451.*

Сведения об авторе

Зотов Федор Павлович (Россия, Екатеринбург) – кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (usue@usue.ru).

* * *

Fedor P. Zotov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc., Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (usue@usue.ru).

Application of the continuous improvement concept of business in part of safety and quality increasing of goods

Abstract. The paper discusses the results of applying the tools of the continuous improvement concept of the business in issues exploring the improvement of safety and quality of goods on the market. These results can be used in commodity science and marketing. They can be directed at increasing of consumer demand also.

Keywords: product; safety; quality; continuous improvement; information; consumer demand.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

Е. А. Иванов

Актуальные проблемы внедрения и реализации проектной деятельности в органах власти¹

Аннотация. В статье представлены основные результаты исследования по выявлению актуальных проблем внедрения и реализации проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении, раскрыты содержание текущей деятельности органов власти по устранению данных проблем. Сформулированы выводы относительно характера идентифицированных проблем.

Ключевые слова: проект; проблема; управление проектами; проектная деятельность; органы власти; государственное управление.

Внедрение проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления является важным направлением повышения эффективности и результативности управления социально-экономическим развитием как в целом Российской Федерации, так и отдельными регионами и территориями.

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта №20-010-00824 А «Инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития регионов различных иерархических уровней Российской Федерации: единые правила стратегирования».

Учитывая объективные особенности развития бюрократических систем, выдвигается гипотеза о наличии ряда системно значимых проблем внедрения и реализации проектных практик в органах власти.

Цель работы – идентифицировать и охарактеризовать проблемы внедрения и реализации проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении.

Исследование, проведенное автором, в рамках которого рассматривались действующие нормативные правовые акты и проекты актов должностных лиц и органов исполнительной власти Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, методические указания и материалы Федерального проектного офиса, Центра проектного менеджмента РАНХиГС, Проектного офиса Свердловской области и др. регионов, доклады и отчеты органов власти, представленные в открытом доступе в сети Интернет, а также научные публикации по рассматриваемой тематике, позволило выделить ряд проблем и провести их последующий анализ, отдельные результаты которого представлены в таблице.

Проблемы внедрения и реализации проектной деятельности в органах власти на текущем этапе

Содержание проблемы	Деятельность органов власти по решению проблемы
<i>Правовой аспект</i>	
1. Отсутствие правового закрепления места проектов в системе стратегического планирования, закрепленной 172-ФЗ от 28 июня 2014 г., и, как следствие, понимания места проектов на всех уровнях управления	Принят ряд подзаконных актов. Обсуждается возможность внесения комплекса изменений в 172-ФЗ от 28 июня 2014 г.
2. Отсутствие четкой взаимосвязи документов стратегического (в том числе проектов), территориального и бюджетного планирования	Реализуются согласительные процедуры, а также привлекается экспертное сообщество при подготовке документов планирования. Введены в эксплуатацию и развиваются ГИИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление» и др. ИАС. Обсуждается внесение изменений в отдельные нормативные правовые акты
3. Смещение акцента в сторону проектной деятельности выступает одним из факторов отсутствия ряда системно значимых документов целеполагания в рамках стратегического планирования	Реализуется разработка соответствующих документов
<i>Методический аспект</i>	
4. Незавершенность формирования методического обеспечения проектной деятельности в разрезе уровней власти	Реализуется дальнейшее развитие методической базы проектной деятельности на федеральном и региональном уровнях. На местном уровне, где данный вопрос стоит наиболее остро, соответствующая активность не наблюдается, что обусловлено, в первую очередь, обозначенными ниже функциональными и кадровыми проблемами
5. Незавершенность декомпозиции с позиции методических материалов, в частности, каскадирование целей проектов заканчивается на уровне регионов. Органы местного самоуправления являются участниками проектной деятельности, но вопрос системного подхода/алгоритмов взаимодействия СРФ с территориями не раскрыт	Разработка подходов непосредственного взаимодействия с территориями, в частности, в рамках обеспечения реализации целей региональных проектов в отдельных муниципалитетах, передана на откуп региональных проектных офисов, которые реализуют точечное взаимодействие. На федеральном уровне реализуется поиск оптимальных практик, в том числе на конкурсной основе (Проектный Олимп), с последующим информированием уполномоченных органов власти СРФ

Содержание проблемы	Деятельность органов власти по решению проблемы
6. Ограниченность методики оценки зрелости организации проектной деятельности в органах власти, в которой, в частности, отсутствует информация об учете региональных особенностей организации проектной деятельности, не раскрыт полный перечень оцениваемых показателей, а баллы по показателям определяются проектными командами в ходе интервью	Осуществляется дальнейшая работа по совершенствованию методического обеспечения проектной деятельности, в частности, с позиции формирования рейтингов субъектов РФ Федеральным проектным офисом и Центром проектного менеджмента РАНХиГС
<i>Функциональный аспект</i>	
7. Слабая вовлеченность муниципальных образований в освоение проектной деятельности в связи с недостаточной заинтересованностью.	Проводится государственная политика, направленная на внедрение проектной деятельности на всех уровнях власти. Осуществляется непосредственная работа уполномоченных органов власти СРФ с территориями
8. Отсутствие единой информационной системы проектной деятельности, объединяющей всех участников	Минкомсвязи РФ совместно с Федеральным проектным офисом обеспечивается разработку, последующее введение в эксплуатацию и развитие АИСПД «Облачное решение по автоматизации проектной деятельности органов государственной власти» (на текущем этапе система не запущена). В части бюджетных отношений используется подсистема управления проектами ГИИС управления общественными финансами «Электронный бюджет». В регионах эксплуатируются локальные АИС управления проектной деятельностью
9. Дублирование работы по проектам с текущей операционной деятельностью служащих	Проводятся поэтапные изменения как в организационной структуре органов власти, так в содержании профессиональной деятельности служащих
<i>Кадровый аспект</i>	
10. Отсутствие у служащих компетенций в сфере проектного управления	Обеспечивается постепенное повышение квалификации служащих за счет бюджетных средств, в том числе на базе Центра проектного менеджмента РАНХиГС
11. Морально устаревшая система стимулирования профессиональной служебной деятельности служащих (особенно остро данная проблема стоит в органах местного самоуправления)	Идет процесс обсуждения и разработки новых типовых положений. В ряде СРФ уже утверждены положения о Порядке материального стимулирования участников проектной деятельности для государственных гражданских служащих СРФ

Примечание. Сост. по: [1; 2]; *Официальный сайт* Правительства РФ. URL: <http://government.ru>; *Официальный сайт* Министерства финансов РФ. URL: <https://www.minfin.ru/ru>; *Официальный сайт* Министерства экономического развития РФ. URL: <https://www.economy.gov.ru>; *Официальный сайт* Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: <https://digital.gov.ru>; *Официальный сайт* Казначейства России. URL: <https://www.roskazna.ru>; *Официальный сайт* Администрации Приморского края и органов исполнительной власти Приморского края. URL: <http://www.primorsky.ru>; *Официальный сайт* Правительства Свердловской области. URL: <http://midural.ru>; *Информационный портал* Екатеринбурга. URL: <https://екатеринбург.рф>; *Официальный сайт* Центра проектного менеджмента РАНХиГС. URL: <https://pm.center>; *Официальный интернет-портал* правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>; *Официальный сайт* ГАС «Управление». URL: <http://gasu.gov.ru>; *Официальный сайт* ФГИС Территориального планирования. URL: <https://fgistp.economy.gov.ru>; *Официальный сайт* ГБУ СО «Оператор электронного правительства». URL: <https://egov66.ru/sitemap.html>.

Результаты исследования, представленные в таблице, можно дополнить рядом тезисов. Во-первых, наличие временного лага в актуализации отдельных нормативных правовых актов при принятии подзаконных актов представляется характерной особенностью государственного управления в РФ. Таким образом, проблема 1 пред-

ставляется нормальной, но проблемы 2 и 3 являются аномальными с позиции системного подхода, препятствуют комплексному социально-экономическому развитию страны.

Во-вторых, поэтапное формирование методического обеспечения «сверху вниз» и последующее дополнение разработанных документов – привычная практика в сфере стратегического планирования. Проблемы 4–6 представляются нормальными на текущем этапе освоения проектной деятельности, но присутствуют риски перехода проблем 4 и 5 в категорию аномальных в ближайшие годы при отсутствии интеграционных процессов на всех уровнях власти.

В-третьих, выявленные функциональные и кадровые проблемы являются нормальными и выступают временными явлениями. Проблемы 7–11 представляются как возможности дальнейшего развития проектной деятельности. Так, например, формировать заинтересованность со стороны муниципальных образований планируется за счет межбюджетных трансфертов, накоплен достаточный опыт в части создания и эксплуатации информационных систем управления, реализуются кадровые технологии по подбору, расстановке и развитию кадров на государственной гражданской и муниципальной службе.

Резюмируя содержание результатов исследования, перед органами власти всех уровней стоит ряд проблем по внедрению и реализации проектной деятельности, которые на текущем этапе преимущественно рассматриваются как возможности, но в случае отсутствия реальных действий по их устранению выступают факторами недостижения целевых показателей социально-экономического развития РФ.

Библиографический список

1. *Анимца Е. Г., Власова Н. Ю.* Уральский макрорегион в стратегии пространственного развития страны // *Общественная география в меняющемся мире: фундаментальные и прикладные исследования: материалы Междунар. науч. конф. в рамках X науч. Ассамблеи Ассоциации российских географов-обществоведов (АРГО) (Казань, 17–22 сентября 2019 г.).* Казань: Изд-во КФУ, 2019. С. 4–7.

2. *Рыжикова К. А., Куликова Е. С.* Сущность и значение государственного управления проектной деятельностью // *Integral.* 2019. № 4-1. С. 67.

Сведения об авторе

Иванов Евгений Алексеевич (Россия, Екатеринбург) – преподаватель, колледж Уральского государственного экономического университета (evg.a.ivanov@yandex.ru).

* * *

Yevgeniy A. Ivanov (Russia, Yekaterinburg) – Lecturer, College of the Ural State University of Economics (evg.a.ivanov@yandex.ru).

The actual problems of introduction and realization of project activity in the public authorities

Abstract. The article presents the basis results of the research on revealing of actual problems of introduction and realization of project activity in state and municipal management. In addition, it discloses the content of the current activity of authorities to eliminate these problems. Conclusions concerning character of the identified problems are formulated.

Keywords: project; problem; project management; project activity; public authorities; public administration.

А. В. Игнатьев

Исследование динамики внешней торговли Свердловской области в период коронавируса

Аннотация. В статье рассматриваются особенности, предопределяющие состояние внешней торговли Свердловской области в период реализации мер по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции.

Ключевые слова: международная торговля; коронавирусная инфекция; изменения структуры импорта; динамика внешнеторгового оборота.

Международная торговля в условиях коронавируса приобретает черты ситуации, по состоянию которой можно судить в общем о глубине экономического спада, а в частности – о снижении спроса на промышленную продукцию и продовольственные товары. Хотя очевидно, что в значительной степени ситуацию обуславливает введение известных ограничений, направленных на предотвращение проникновения инфекции коронавируса. И главная ее (ситуации) особенность в том, что схожие ограничения в равной степени оказывают негативное влияние на внешнеэкономические связи не только России, но и всех стран-контрагентов, с которыми поддерживаются и длительное время развиваются внешнеторговые отношения.

Наиболее существенные ограничения на внешнеэкономическую деятельность оказывают закрытие значительного числа приграничных пропускных пунктов, отдельные запреты на деятельность коммерческого транспорта, что приводит не только к снижению количества грузоперевозок, но, главное, увеличению длительности перемещения грузов через государственную границу, где, помимо прочего, осуществляется дополнительная санитарная обработка транспортных средств. Как результат, участники внешнеэкономической деятельности несут если не убытки, то все возрастающие затраты и риски вероятных срывов сроков поставок, наступления многих иных оснований применения штрафных санкций.

Чтобы лучше представлять текущее состояние международной торговли, рассмотрим изменения в товарной структуре внешнеэкономических связей Свердловской области.

Для примера, представим сравнительные показатели товарной структуры импорта (первые два календарных месяца 2020 г. к соответствующему периоду 2019 г.), рассчитанные по информации таможенной службы Уральского таможенного управления (табл. 1).

Таблица 1

Товарная структура импорта Свердловской области за январь – февраль 2020 г., (тыс. долл. США)

Наименование товара	Январь – февраль			Страны ДЗ			Страны СНГ		
	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	21,8	29,8	136,7	16,1	23,1	143,6	5,7	6,7	117,3
Минеральные продукты	120,3	96,3	80,0	18,8	18,5	98,4	101,5	77,8	76,6
Топливо-энергетические товары	13,5	14,4	106,4	1,3	1,5	117,7	12,2	12,8	105,2
Продукция химической промышленности, каучук	127,4	80,2	62,9	98,9	72,9	73,7	28,5	7,3	25,7

Наименование товара	Январь – февраль			Страны ДЗ			Страны СНГ		
	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	1,4	1,6	114,3	1,4	1,6	115,8	0	8,4	–
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	3,8	2,9	76,3	3,1	2,6	84,9	0,7	0,4	51,5
Текстиль, текстильные изделия и обувь	19,6	18,4	93,9	17,2	16,5	96,4	2,4	1,8	73,5
Металлы и изделия из них	148,8	202,3	136,0	108,5	146,7	135,4	40,3	55,4	137,5
Машины, оборудование и транспортные средства	144,4	215,3	149,1	137,1	203,7	148,5	7,3	11,6	159,0
Другие товары	25,3	25,3	100,2	22,2	21,7	97,7	3,0	3,6	119,2

Примечание. Сост. по: Уральское таможенное управление. URL: <http://utu.cus-toms.ru/statistic/>.

Представленные в табл. 1 данные свидетельствуют о том, что за первые два месяца 2020 г. особых изменений в структуре импорта не произошло. Поскольку введение активных ограничительных мер против коронавируса произошло несколько позже, точнее в марте 2020 г. Тем не менее, внимательное прочтение цифр, характеризующих структуру импорта, говорит о том, что уже в начале текущего года имело место снижение объемов импорта по некоторым товарным позициям. В частности, произошло снижение импорта минеральных продуктов (в целом на 20 %). При этом объем импорта по данной товарной позиции из стран Дальнего Зарубежья (ДЗ) сократился на 1,6 %, из стран СНГ – на 23,4 %. Снизился импорт продукции химической промышленности на 37,1 %, но снижение импорта из стран СНГ составило уже 74,3 %. Также по итогам первых двух месяцев 2020 г. произошло снижение импорта древесины и целлюлозно-бумажных изделий (на 23,7 %), текстиля и обуви (на 6,4 %). Тем не менее, отдельное снижение объемов импорта по ряду товарных позиций не оказало существенного влияния на общий показатель объема импорта за первые два месяца 2020 г.

Но введенные уже в марте 2020 г. ограничения самым существенным образом сказались на показателях международной торговли Свердловской области.

По сведениям Уральского таможенного управления снижение внешнеторгового оборота в первом квартале 2020 г. составило 25 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Оборот составил 3,2 млрд долл.¹

Для объективной оценки динамики внешнеэкономической деятельности, рассмотрим данные таможенной службы Уральского таможенного управления по изменениям в товарной структуре импорта (первый квартал 2020 г. в сравнении с первым кварталом 2019 г.), представленные в табл. 2.

Таблица 2

Динамика товарной структуры импорта Свердловской области, тыс. долл. США

Наименование товара	Январь – март			Страны ДЗ			Страны СНГ		
	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %
Продовольственные товары и сельско-хозяйственное сырье (кроме текстильного)	68,6	70,9	103,4	43,1	52,8	122,4	25,5	18,2	71,2
Минеральные продукты	467,4	290,1	62,1	84,7	86,4	101,9	382,6	203,7	53,2
Топливо-энергетические товары	43,5	23,8	54,6	3,7	3,4	104,7	39,8	19,9	50,0
Продукция химической промышленности, каучук	263,4	203,9	77,4	220,1	189,7	86,2	43,4	14,2	32,7
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	4,3	2,6	60,9	4,2	2,6	61,2	58,4	26,16	44,8

¹ Внешнеторговый оборот на Урале в первом квартале 2020 года снизился на 25 %. URL: <https://futurerussia.gov.ru/nacionalnye-proekty/vnesnetorgovij-оборот-na-urale-v-pervom-kvartale-2020-goda-sni-zilsa-25/>.

Наименование товара	Январь – март			Страны ДЗ			Страны СНГ		
	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %	2019	2020	Изм. %
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	9,7	7,3	74,7	8,4	6,6	78,8	1,3	0,6	48,1
Текстиль, текстильные изделия и обувь	36,3	30,2	83,1	31,3	27,5	87,7	4,9	2,7	54,2
Металлы и изделия из них	439,3	440,1	100,2	320,5	363,7	113,5	118,8	76,4	64,3
Машины, оборудование и транспортные средства	631,4	728,1	115,3	588,5	697,9	118,6	42,9	30,1	70,1
Другие товары	58,8	57,2	97,4	53,2	53,2	99,9	5,6	4,1	73,2

Примечание. Сост. по: Уральское таможенное управление. URL: <http://utu.cus-toms.ru/statistic/>.

Данные табл. 2 демонстрируют падение объемов импорта практически по всем товарным группам. Дальнейшее снижение показывает импорт минеральных продуктов (на 37,9 %; за первые два месяца текущего года снижение фиксировалось на уровне – 20 %). То есть к товарным группам, по которым отмечалось падение импорта в первые два месяца, добавились многие другие. Но самое глубокое падение показывают импортные поставки топливно-энергетических товаров, объем которых снизился почти наполовину (–45,4 %). Вместе с тем, что следует признать неожиданным, не произошло падения импорта по продовольственным товарам и сельскохозяйственному сырью. (Здесь отмечается даже рост на 3,4 %). А также обращает на себя внимание отсутствие существенного снижения импорта металлов и изделий из них. По этой группе квартальный рост небольшой, всего 0,2 %. Нов этом заслуга того, что за два первые месяца текущего года импорт металлов вырос весьма существенно – на 36 %. Аналогично противоречивыми выглядят данные по росту импорта по группе «машины, оборудование и транспортные средства». По этой позиции увеличение составило 15,3 %, что в значительной степени предопределил рост импорта из стран Дальнего Зарубежья (+18,6 %). В то же время импорт по этой группе из стран СНГ значительно упал (–29,9 %), при том, что за январь – февраль наблюдался рост – на 59 %. Объяснение данного феномена достаточно простое. Отгрузка товаров по данной группе из стран Дальнего Зарубежья осуществлялась в самом начале календарного года, когда ограничительные меры по коронавирусу еще не вступили в полную силу. Аналогичным образом, может быть объяснен рост импорта по пяти другим группам товаров из десяти представленных в исследовании.

Но в целом, безусловно, следует отметить существенное снижение объемов импорта по большинству товарных позиций, особенно по тем из них, по которым устойчивый рост импорта наблюдался на протяжении длительного времени (целого ряда лет) в предшествующий период. Например, по группе «кожевенное сырье, пушнина и изделия из них» (падение импорта на 38,8 %), текстиля и обуви (падение на 12,3 %). И что также следует отнести к отрицательным явлениям в международной торговле РФ – произошло значительное снижение импорта из стран СНГ.

Во внешнеторговом обороте Свердловской области импорт из стран СНГ за первый квартал 2020 г. снизился практически по всем товарным группам, а не только по тем четырем (минеральные продукты, продукция химической промышленности, древесина и целлюлозно-бумажные изделия, текстильные изделия и обувь), которые показывали снижение по итогам первых двух месяцев 2020 г.

Еще один аспект, который следует принять во внимание, если необходимо составить суждение о состоянии международной торговли Российской Федерации.

По результатам деятельности Уральской таможни с января по апрель 2020 г. включительно в федеральный бюджет было перечислено более 20,2 млрд р. тамо-

женных сборов и платежей. За этот период таможенные органы управления оформили 58 тыс. товарных партий общей стоимостью 4,2 млрд долл. США. По итогам первых трех месяцев 2020 г. внешнеторговый оборот составил порядка 3 млрд долл. США, а весовые объемы – 2,5 млн т. Но при этом экспорт снизился на 33 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а в весовом измерении – и вовсе на 56 %¹. Но при этом, если учесть показатели внешнеторгового оборота апреля 2020 г., общая ситуация приобретает еще одну особенность. По заявлению начальника Уральского таможенного управления (УТУ) Максима Чморы, которое он сделал в ходе онлайн-конференции 17 апреля 2020 г., «... (в течение первых четырех месяцев 2020 г.) за рубеж было отправлено 2,9 млн т грузов стоимостью 3 млрд долл. США. Импортная же составляющая измеряется 575 тыс. т стоимостью 1,2 млрд долл. США»². Таким образом, в условиях существенной трансформации структуры импорта, значительного снижения его объемных показателей, во внешнеторговом балансе произошел существенный сдвиг в пользу экспорта. И, возможно, это единственное положительное следствие для внешней торговли Свердловской области в период реализации ограничительных мер по предупреждению распространения коронавирусной инфекции.

Сведения об авторе

Игнатьев Алексей Валерьевич (Россия, Екатеринбург) – магистр, главный государственный таможенный инспектор, государственный советник Российской Федерации 3-го класса Уральского таможенного поста (ЦЭД) (a-v-ign96@yandex.ru).

* * *

Aleksey V. Ignatiev (Russia, Yekaterinburg) – Master, Chief State Customs Inspector, State Advisor to the Russian Federation, 3rd class, Ural Customs Post (CED) (a-v-ign96@yandex.ru).

The study of the dynamics of foreign trade of the Sverdlovsk region during the coronavirus

Abstract. The article discusses the features that determine the state of foreign trade of the Sverdlovsk region during the implementation of measures to prevent the spread of a new coronavirus infection.

Keywords: international trade; coronavirus infection; changes in the structure of imports; dynamics of foreign trade turnover.

◇ ◇ ◇

¹ Экспорт снизился на 33 %. URL: <https://pravdaurfo.ru/news/187604-v-utu-konstatirovali-rezkoe-sokrashchenie/>.

² Там же.

Н. Б. Изакова

Цифровая трансформация маркетинга малых промышленных предприятий в условиях пандемии

Аннотация. В статье рассматриваются возможности цифрового маркетинга для сохранения конкурентоспособности и бизнеса малых промышленных предприятий на B2B рынке в условиях пандемии. Приводится оперативная информация о промышленном производстве в России в период пандемии. Сформулированы основные направления цифровизации маркетинга для малых промышленных предприятий.

Ключевые слова: малые промышленные предприятия; пандемия; цифровой маркетинг.

Стратегическая направленность на цифровую трансформацию промышленности и активизацию использования информационно-коммуникационных технологий заложена в «Стратегии развития информационного общества Российской Федерации на 2017–2030 годы», подписанной президентом в мае 2017 г.¹ Пандемия внесла в планы развития промышленного рынка свои коррективы, заморозив бизнес многих предприятий. Одной из множества проблем, которые ею созданы, являются значительные перебои в поставках, нарушение сроков и комплектности заказов.

По данным Росстата промышленное производство в России, а апреле 2020 г. снизилось по сравнению с мартом на 9,2 %, а по сравнению с апрелем 2019 г. на 6,8 %. Обрабатывающие производства показали спад на 10 % по сравнению с апрелем 2019 г. Основные причины состоят в приостановке деятельности предприятий в связи с мерами по противодействию коронавирусной инфекции и снижению спроса на большое количество товаров и услуг со стороны конечных потребителей².

Одним из направлений активизации продаж в сложившейся ситуации является использование электронной коммерции на B2B рынке. Для малых промышленных предприятий возможности электронной коммерции заключаются в выходе на крупных потребителей и международных цифровые и онлайн-рынки. Помимо поддержки со стороны государства для сохранения конкурентоспособности малого бизнеса необходимо совершенствование и развитие внутреннего потенциала предприятия, возможности быстро реагировать на рыночные изменения³.

В России B2B рынок электронной коммерции развит слабо, взаимодействия между участниками рынка практически не автоматизированы, практически нет B2B-маркплейсов, большинство сделок зависит от менеджеров по продажам. При этом мировой рынок B2B-коммерции по оценкам аналитической компании Statista в 2019 г. составил 12,2 трлн долл. и по мнению большинства аналитиков в 2–6 раз превосходит онлайн рынок B2C⁴. Под влиянием пандемии, когда рвутся налаженные связи, электронный B2B сегмент дает новые перспективы и возможности малому промышленному бизнесу. Переход в онлайн процесса взаимодействия с клиентами позволяет отказаться от посредников и увеличить скорость реакции на запросы потребителей.

¹ О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203.

² Росстат представил данные о промышленном производстве в апреле 2020 года / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru/folder/313/document/86353/>.

³ Изакова Н. Б., Капустина Л. М. Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16, № 4. С. 796–809.

⁴ Статистика и рыночные данные по электронной коммерции B2B. URL: <https://www.statista.com/markets/413/topic/458/b2b-e-commerce/>.

Основными направлениями маркетинговой деятельности в условиях цифровизации и онлайн взаимодействия для малых промышленных предприятий должны стать: внедрение B2B-площадок для онлайн-торговли и автоматизации маркетинга; роботизация коммуникаций с потребителями на B2B рынке; сегментирование клиентской базы на основе прибыльности потребителей помощью CRM-систем и средств аналитики.

Различные программные платформы позволяют автоматизировать повторяющиеся процессы, систематизировать предложение, управлять маркетинговыми каналами и взаимодействовать с потребителем в режиме реального времени. Для малых промышленных предприятий такой электронной площадкой может стать корпоративный сайт, при условии размещения на нем электронного конфигуратора, содержащего структурированный каталог продукции, который связан со складской программой. В таком случае электронный конфигуратор становится платформой для взаимодействия с клиентами, позволяя сократить время на оформление заявок, осуществлять расчет индивидуальной стоимости заказа, его техническое сопровождение на сайте, возможность оплаты, оптимизировать предложения с специфики технологии потребителя и объемами остатков на складах.

Сегментирование потребителей на основе показателей прибыльности направлено на выявление приоритетных клиентов и обеспечение им бесперебойных поставок.

Создание эффективных сценариев стандартных коммуникаций с помощью чат-ботов также имеет перспективы на B2B рынке. По оценке агентства «Markets and Markets» рынок «разговорного искусственного интеллекта» ежегодно растет на 30,2 %¹. Чат-боты на B2B рынке могут применяться для напоминания клиенту о сроках и условиях доставки, сообщении о возможности технического сопровождения заказа, необходимости повторить заказ через определенный период времени и т. д.

Необходимость цифровизации B2B маркетинга диктует тот факт, что менеджеры на предприятиях – это молодые люди не старше 30 лет, для которых взаимодействие в Интернете является естественной и привычной формой контактов. Для них не существует компаний или товара, которых нет в Интернете. Поэтому для мобильного малого бизнеса цифровизация маркетинга, максимальный переход на онлайн торговлю и взаимодействие с потребителем создает конкурентные преимущества перед крупными компаниями со сложной иерархией управления и долгим процессом принятия решений. Руководство большинства крупных промышленных компаний – это люди старше 50 лет, по мнению которых потребители не готовы покупать их продукцию в Интернете. Также при широком ассортименте крупного промышленного бизнеса наблюдается довольно низкий уровень оцифровки товаров и их характеристик. По данным исследовательской компании Gartner время B2B потребителей в процессе принятия решения о покупке в 2018 г. распределялось следующим образом: 27 % потребителей самостоятельно принимали решение о покупке онлайн, 22 % совещались с закупочной группой, 18 % самостоятельно изучали предложения онлайн, 17 % – проводили встречи с потенциальными поставщиками и 16 % совершали другие действия².

Таким образом, в условиях общих тенденций цифровизации бизнеса и особенности ситуации, диктуемой пандемией, приведшей к самоизоляции и повсеместному переходу на онлайн функционирование предприятий, внедрение B2B-платформ и цифрового взаимодействия позволит малым промышленным предприятиям выиг-

¹ *Market-Reports / Markets and Markets* <https://www.marketsandmarkets.com>.

² *B2B* покупатели в процессе принятия решения о покупке / Gartner, Inc. [URL: https://www.gartner.com](https://www.gartner.com).

рать во времени, перевести часть продаж в онлайн, индивидуализировать товарные предложения с учетом прибыльности потребителей и стабилизировать процессы сбыта продукции.

Сведения об авторе

Изакова Наталья Борисовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (izakovan@gmail.com).

* * *

Natalya B. Izakova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (izakovan@gmail.com).

Digital transformation of marketing of small industrial enterprises during the pandemic

Abstract. The article presents the possibilities of digital marketing to maintain the competitiveness and business of small industrial enterprises in the B2B market in a pandemic. Provides operative information on industrial production in Russia during the pandemic. The main directions of marketing digitalization for small industrial enterprises are formulated.

Keywords: small industrial enterprises; pandemic; digital marketing.

◇ ◇ ◇

УДК 338

Л. О. Измогенова, А. Ю. Попов

Особенности формирования упрощенной бухгалтерской (финансовой) отчетности на предприятиях малого бизнеса

Аннотация. Статья посвящена специфике формирования упрощенной бухгалтерской (финансовой) отчетности на малых предприятиях. Рассматривается нормативное регулирование, методы формирования упрощенной бухгалтерской (финансовой) отчетности, освещается проблема целесообразности применения упрощенных способов формирования отчетности.

Ключевые слова: бухгалтерский баланс; бухгалтерский учет; бухгалтерская (финансовая) отчетность; малый бизнес; малое предприятие; отчет о финансовых результатах; упрощенная отчетность.

Малый бизнес в Российской Федерации на сегодняшний день является одним из наиболее стремительно растущих и развивающихся секторов экономики. В целях становления и развития данного экономического сектора законодательством принимаются различные меры поддержки. Одной из таких мер поддержки субъектов малого предпринимательства можно считать возможность ведения бухгалтерского учета по упрощенным правилам, включая составление упрощенной бухгалтерской (финансовой) отчетности. Бухгалтерская (финансовая) отчетность, обобщая все учетные данные за отчетный период, обеспечивает информацией об экономической деятельности внутренних и внешних пользователей. В какой бы форме ни предоставля-

лась отчетность, каково бы ни было ее наполнение, какие бы показатели ни включались в ее состав, всем пользователям нужна своевременная, достоверная, правдивая, полная и сопоставимая информация [2, с. 3].

Состав отчетности предприятия содержится в п. 1, ст. 14 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и включает в себя бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах, а также приложения к ним. Все формы российской бухгалтерской (финансовой) отчетности приведены в приказе Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н «О Формах бухгалтерской отчетности организаций». Помимо основных форм бухгалтерской отчетности – бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, приказ содержит формы обязательных приложений к ним: отчет об изменении капитала, отчет о движении денежных средств, отчет о целевом использовании средств (для некоммерческих организаций и других получателей целевых средств).

Субъекты малого предпринимательства вправе формировать представляемую бухгалтерскую отчетность в общем порядке [1, с. 29]. Однако, малым предприятиям разрешается формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности и по особой упрощенной системе. Возможность составления малыми предприятиями бухгалтерской (финансовой) отчетности в упрощенном порядке подтверждается п. 4 ст. 6 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Согласно п. 26 информационного письма «Об упрощенной системе бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности» от 29 июня 2016 г. № ПЗ-3/2016 Министерства финансов Российской Федерации, приложения в виде отчета об изменении капитала и отчета о движении денежных средств не являются обязательными для малого предприятия. Упрощенные формы бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах приведены в приложении 5 приказа Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н «О Формах бухгалтерской отчетности организаций».

Приложения к бухгалтерскому балансу, отчету о финансовых результатах заполняются по усмотрению малого предприятия и содержат наиболее важную для оценки финансового положения и результатов информацию. Целесообразным является раскрывать положения учетной политики, необходимые для понимания формирования показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности (например, использование кассового метода учета доходов и расходов). Также раскрытию подлежит информация о тех фактах хозяйственной жизни предприятия, которые являются существенными. Так как субъект малого бизнеса, который применяет упрощенные способы формирования отчетности, имеет право на раскрытие меньшего объема информации, он может не раскрывать информацию о связанных сторонах, информацию по сегментам, информацию по прекращаемой деятельности.

Упрощенные правила составления бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о целевом финансировании предполагают агрегирование показателей отчетности, без их детализации. В отчетность включаются объединяющие несколько показателей укрупненные статьи. Код строки укрупненной статьи отчетности определяется по статье с наибольшим удельным весом в составе показателей укрупненной статьи.

Форма бухгалтерского баланса, опубликованная в приложении 5 приказа Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н «О Формах бухгалтерской отчетности организаций», содержит пять статей баланса в активе (без выделения внеоборотных и оборотных активов) и шесть статей в пассиве (без выделения разделов капитала и резервов, краткосрочных и долгосрочных заемных средств).

Строка упрощенной формы актива бухгалтерского баланса «Материальные внеоборотные активы» определяется как сумма дебетовых сальдо по счетам 01 «Основ-

ные средства», 07 «Оборудование к установке», 08 «Вложения во внеоборотные активы» (за исключением субсчета 08.5 «Приобретение нематериальных активов») за вычетом накопленной амортизации по кредиту счета 02 «Амортизация основных средств». По строке «Нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы» отражаются данные суммы дебетовых сальдо счетов 04 «Нематериальные активы» (за вычетом накопленной амортизации по кредиту счета 05 «Амортизация нематериальных активов»), 08.5 «Приобретение нематериальных активов», 58 «Финансовые вложения».

В строку «Запасы» включаются данные по счетам 20 «Основное производство», 10 «Материалы, 41 «Товары», 43 «Готовая продукция», 44 «Расходы на продажу». Строка «Денежные средства и денежные эквиваленты» определяется суммой дебетовых сальдо счетов 51 «Расчетный счет», 50 «Касса», 52 «Валютный счет», 55 «Специальные счета в банках», 57 «Переводы в пути». По строке «Финансовые и другие оборотные активы» отражаются суммы дебетовых сальдо счетов 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», 68 «Расчеты по налогам и сборам», 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 75 «Расчеты с учредителями», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям». При создании малым предприятием резерва по сомнительным долгам вычитанию подлежит счет 63 «Резервы по сомнительным долгам».

Строка «Капитал и резервы» пассива баланса определяется суммой кредитовых сальдо счетов 80 «Уставный капитал», 83 «Добавочный капитал», 82 «Резервный капитал», 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». Вычитанию подлежит дебетовое сальдо счетов 81 «Собственные акции (доли)», 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

По строке пассива баланса «Долгосрочные заемные средства» отражается кредитовое сальдо счета 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам». Строка «Другие долгосрочные обязательства» содержит данные о кредиторской задолженности и целевом финансировании сроком более одного года, информацию о резервах предстоящих расходов сроком более одного года.

По строке «Краткосрочные заемные средства» отражается кредитовое сальдо счета 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам». Строка «Кредиторская задолженность» определяется суммой кредитовых сальдо счетов 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», 68 «Расчеты по налогам и сборам», 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 75 «Расчеты с учредителями», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям». В строку «Другие краткосрочные обязательства» включаются данные по сальдо счетов 96 «Резервы предстоящих расходов», 98 «Доходы будущих периодов».

Вторая обязательная для малых предприятий форма отчетности – отчет о финансовых результатах при применении упрощенных правил формирования содержит семь сгруппированных строк.

Строка «Выручка» (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов) рассчитывается как разность кредитового оборота за отчетный период субсчета 90.1 «Выручка» и дебетового оборота по счетам 90.3 «Налог на добавленную стоимость» и 90.4 «Акцизы». По строке «Расходы по обычной деятельности» отражается сумма дебетовых оборотов субсчетов к счету 90 «Продажи», которые используются для учета себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов. Строка

«Проценты к уплате» содержит данные о процентах, начисленных в течение года по займам и кредитам и учтенных по дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы». По строке «Прочие доходы» отражается разница между кредитовым оборотом счета 91 «Прочие доходы и расходы» и дебетовым оборотом 91 «Прочие доходы и расходы», в части налога на добавленную стоимость. Строка «Прочие расходы» определяется разностью дебетового оборота субсчета «Прочие расходы» счета 91 «Прочие доходы и расходы» и строкой «Проценты к уплате». Строка «Налоги на прибыль (доходы)» содержит величину налога на прибыль за отчетный период, если малое предприятие применяет общую систему налогообложения, если организация находится на упрощенной системе налогообложения по строке отражается единый налог по упрощенной системе налогообложения. В случае, если предприятие применяет единый налог на вмененный доход, по строке указывается сумма единого налога за год, посредством суммирования налога к уплате исходя из данных ежеквартальных деклараций. Строка «Чистая прибыль (убыток)» определяется суммой строк «Выручка» и «Прочие доходы», затем вычету подлежат строки «Расходы по обычным видам деятельности», «Проценты к уплате», «Прочие расходы», «Налоги на прибыль (доходы).

Бухгалтерская (финансовая) отчетность предоставляется в налоговый орган и орган государственной статистики на позднее, чем через три месяца после окончания отчетного периода.

Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с упрощенными правилами может помочь малому предприятию облегчить и оптимизировать процесс ее формирования. Однако малое количество раскрываемых показателей не позволяет провести оценку финансового состояния малого предприятия и результатов его деятельности [3, с. 62]. Для дальнейшего развития субъекта малого бизнеса руководству необходима полная и информативная картина финансового состояния предприятия. Также малому предприятию необходимо учитывать возможность заинтересованности внешних пользователей, таких как банки и инвесторы, в достоверности и полноте отчетности, которая составляется в соответствии с выбранными предприятием способами учета. Поэтому при выборе способов составления отчетности малому предприятию нужно руководствоваться не только рациональностью формирования, но и репрезентативностью бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Библиографический список

1. *Иванова О. Е.* Учет на предприятиях малого бизнеса: учебник. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2018.
2. *Корнеева Т. А., Татаровская Т. Е.* Учет и контроль в субъектах малого бизнеса: риск-ориентированный подход. М.: ИНФРА-М, 2018.
3. *Мамедова Н. А., Девяткин Е. А.* Малый бизнес в рыночной среде: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016.

Сведения об авторах

Измоденова Лана Олеговна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (lanaamadeo@yandex.com).

Попов Алексей Юрьевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральский государственный экономический университет (preprodpopov@yandex.ru).

* * *

Lana O. Izmodenova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (lanaamadeo@yandex.com).

Aleksey Yu. Popov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Accounting & Audit Dept., Ural State University of Economics (prepodpopov@yandex.ru).

Features of the formation of simplified accounting (financial) statements in small businesses

Abstract. The article is devoted to the specifics of the formation of simplified accounting statements in small enterprises. The article discusses regulation, methods for the formation of simplified accounting statements, problem of the appropriateness of using simplified methods of reporting.

Keywords: accounting; accounting (financial) statements; balance sheet; small business; report on financial results; simplified reporting.



УДК 338.2

Е. И. Ильичёва, А. Ю. Масленникова

Поддержка и развитие малого предпринимательства в Российской Федерации в 2020 г.

Аннотация. Авторами рассматривается проблема поддержки и развития предпринимательства в Российской Федерации в 2020 г. В статье проанализированы факторы, затрудняющие развитие предпринимательства, и конкретные программы его поддержки.

Ключевые слова: малое предпринимательство; поддержка предпринимательства; практика поддержки; программы поддержки.

2020 год стал трудным для экономики каждой страны. Наша страна не исключение, пострадало множество сфер экономики. Одной из значимых сфер материального и нематериального производства является предпринимательство и малый бизнес.

Малое предпринимательство играет важную роль в экономике страны и охватывает макро и микроуровни.

Малое предпринимательство на макроуровне экономики поддерживает национальную экономическую систему страны. Это проявляется в следующих показателях: доля национального дохода, который создается в малом бизнесе; доля населения, работающего на малых предприятиях; доля налоговых доходов, поступающих от малого бизнеса; доля ВВП, создаваемого малыми предприятиями; доля национального дохода, создаваемого в малом бизнесе.

Что касается микроуровня экономики, то поддержка на этом уровне проявляется в следующем: малое предпринимательство способствует увеличению доли среднего класса, а также мелких собственников, которые заинтересованы в устойчивости экономической системы страны; благодаря увеличению количества субъектов малого предпринимательства, увеличиваются темпы роста экономики. В другом случае, при увеличении темпов роста, увеличивается количество малых предприятий; малые предприятия снижают уровень безработицы, создавая новые рабочие места; увеличение количества малых предприятий способствует развитию конкуренции на рынках.

Актуальность данной статьи обусловлена нестабильной экономической ситуацией в современной России. По данным РБК, результаты опроса предпринимателей го-

ворят о том, что индекс деловой активности малого и среднего предпринимательства в марте составил 45 пунктов, а в апреле – 38,5 пункта. С 2014 г. этот показатель минимальный за все время¹.

Также по статистике малое и среднее предпринимательство в больших количествах сокращает сотрудников, а именно 35 % предприятий, еще 31 % планируют уволить часть сотрудников. На фоне пандемии деловая активность замедлилась и стала падать.

Микропредприятия больше всего пострадали от карантина, падение деловой активности в данной сфере отметили 82 % респондентов. Что касается малого и среднего бизнеса падение составило 74 и 75 % соответственно.

Так как предпринимательство является важным звеном в нормальном функционировании экономики, государство старается его поддерживать. Далее мы разберем некоторые меры по поддержке предпринимательства.

Меры по поддержке малого предпринимательства

Любое государство заинтересовано в развитии предпринимательства. Улучшение качества жизни граждан и рост экономики являются следствием увеличения количества малых предприятий.

Государство уделяет повышенное внимание малому предпринимательству. Процедура регистрации предприятия была облегчена за последнее время: электронная регистрация бизнеса, различные программы по поддержки малого бизнеса, были устранены некоторые административные барьеры и т. д.

Поддержку малому предпринимательству оказывают различные инстанции и организации. Каждая действует согласно своим полномочиям и согласно своей сфере. Рассмотрим некоторые из них:

городская администрация может предоставить информацию о федеральных и местных программах финансовой поддержки 2020 г. для предпринимателей;

фонды поддержки предпринимательства проводят экспертизу бизнес-проектов и выделяют средства для финансирования проектов;

торгово-промышленные палаты помогают с решением финансовых и правовых вопросов, а также помогают с участием в различных выставках;

бизнес-инкубаторы оказывают огромную поддержку начинающим предпринимателям, а именно: помогают с поиском помещений и оборудования для ведения деятельности;

венчурные фонды выделяют гранты для более перспективных идей на поддержку малого предпринимательства 2020 г.

Все эти организации и инстанции помогают реализовать проекты через несколько видов программ: федеральные программы, региональные программы, местные программы, прямая финансовая помощь и гранты [1].

Одной из самых значимых поддержек для малого бизнеса 2020 являются конкурсные программы, реализуемые Фондом содействия инновациям. Среди федеральных программ можно выделить такие как «Умник», «Старт», «Развитие» и др. В рамках данных программ можно рассчитывать на получение суммы до 25 млн р.

На региональном уровне создаются различные организации, которые занимаются помощью предпринимательству: бизнес-инкубаторы, агентства поддержки предпринимательства и другие, а также применяются микрозаймы. Из региональных проек-

¹ Индекс деловой активности малого и среднего бизнеса упал до минимальных значений с 2014 года // Информационно-аналитический журнал «Рубеж». URL: <https://ru-bezh.ru/kompanii-i-ryinki/news/20/05/19/indeks-delovoj-aktivnosti-malogo-i-srednego-biznesa-upal-do-mini/>.

тов перечислим следующие: «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности», «Расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию». Названные проекты рассчитаны до 2024 г. Они охватывают предпринимательство всех регионов.

Также существуют различные местные фонды, которые помогают развиваться предпринимателям. Они выдают гранты на развитие. Для большинства регионов РФ максимальная сумма гранта составляет 300 000 р. (кроме Москвы и некоторых других городов)¹. Например, фонд «АГАТ», Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства и другие фонды.

На совещании Президента РФ и Правительства РФ было принято решение о прямой безвозмездной финансовой помощи. Она должна будет пойти на решение текущих неотложных задач, в том числе на выплату зарплат, на сохранение уровня оплаты труда своих сотрудников в апреле и мае. Обязательным условием для получения такой помощи будет являться максимальное сохранение занятости – не менее 90 % штатной численности работников на 1 апреля.

Несмотря на то, что государство различными способами старается поддерживать малое предпринимательство, оно все равно сталкивается с рядом проблем.

Проблемы, затрудняющие его развитие, определяются несколькими факторами: нормативно-правовая база не соответствует цели обеспечивать деятельность субъектов малого предпринимательства; у малого предпринимательства ограничен доступ к финансовым, информационным и имущественным ресурсам; учебные заведения не могут подготовить будущих предпринимателей, как в комплексе, так и по отдельным направлениям управления; и другие факторы [2].

Таким образом, мы можем сделать вывод, что предпринимательство и малый бизнес являются неотъемлемой частью экономика страны. Поэтому государство ставит одним из первоочередных направлений – поддержку и помощь в развитии предпринимательству.

Библиографический список

1. *Климакина И.* Поддержка малого бизнеса: госпрограммы 2020 года. URL: <https://www.business.ru/article/1360-podderjka-malogo-biznesa-2019-gos-programmy/>.

2. *Нестеров А.* Малое предпринимательство в России, проблемы и перспективы // Энциклопедия Нестеровых. URL: <http://odiplom.ru/lab/maloe-pred-prinimatelstvo-v-rossii-problemy-i-perspektivy.html>.

Сведения об авторах

Ильичёва Елизавета Игоревна (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский институт управления (филиал) РАНХиГС (ilycheva01@mail.ru).

Масленникова Анастасия Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, Уральский институт управления (филиал) РАНХиГС (maslennikova-ay@ranepa.ru).

* * *

Elizaveta I. Ilycheva (Russia, Yekaterinburg) – student, Ural Institute of Management, branch of RANEPA (ilycheva01@mail.ru).

¹ Как получить грант на развитие малого бизнеса в 2020 году // Мой бизнес. Открытие и ведение бизнеса. URL: <https://my-biz.ru/kreditovanie/grant-na-razvitie-malogo-biznesa/>.

Anastasia Yu. Maslennikova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory Dept., Ural Institute of Management, branch of RANEPА (maslennikova-ay@ranepa.ru).

Support and development of small business in the Russian Federation in 2020

Abstract. The authors consider the problem of supporting and developing entrepreneurship in the Russian Federation in 2020. The article analyzes the factors that hinder the development of entrepreneurship and specific programs to support it.

Keywords: small business; business support; support practices; support programs.

◇ ◇ ◇

УДК 336

В. В. Ильяшенко

Финансовые условия развития малого предпринимательства в российской экономике

Аннотация. В статье показана роль малого предпринимательства в развитии российской экономики. Приведены показатели развития малого и среднего бизнеса в России. Охарактеризована система налогообложения и ее недостатки. Рассмотрены проблемы кредитования. Дана оценка современной ситуации, связанной с коронавирусом.

Ключевые слова: малое предпринимательство; среднее предприятие; система налогообложения; кредитование; ставка процента.

В сфере предпринимательской деятельности важную роль играет малый бизнес, который является органической частью рыночной экономики. К организациям малого предпринимательства в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» относят следующих хозяйствующих субъектов: малые предприятия (численность – не более 100 чел. и доход, не превышающий 800 млн р. в год); микропредприятия (количество работников – до 15 чел. и доход – не более 120 млн р. в год); средние предприятия (численность – 101–250 чел. и доход – 2 млрд р.). Основным достоинством малого предпринимательства является его способность оперативно и гибко реагировать на изменения рыночной ситуации. Главным недостатком является риск и связанная с ним высокая вероятность банкротства, что предполагает необходимость государственной поддержки малого бизнеса и стимулирования его развития.

В российской экономике малое предпринимательство пока играет незначительную роль по сравнению с развитыми странами. Его доля в национальной экономике составляет около 15 %, в то время как в развитых странах удельный вес малых предприятий значительно выше: в ВВП США – 52 %, в странах ЕС – 67 %, в Японии – 55 % [3]. По данным Росстата, за период с 2011 по 2018 гг. средняя численность малых предприятий (включая микропредприятия) увеличилась на 3 %, однако в 2019 г. по сравнению с предыдущим годом она сократилась на 4,1 % и была ниже, чем в 2011 г. Оборот малых предприятий за период с 2011 по 2018 гг. существенно уве-

личился – почти в 2,4 раза, но в 2019 г. по сравнению с предшествующим годом тоже снизился на 0,7 %. Значительно сократился в 2019 г. также оборот средних предприятий с 6 622,0 млрд р. в 2018 г. до 6 141,6 млрд р., т. е. на 7,3 %. Приведенные данные свидетельствуют о трудностях и проблемах в развитии малого предпринимательства.

Развитие малого и среднего бизнеса предполагает создание необходимых стимулирующих финансовых условий. В современных условиях существует несколько специальных режимов налогообложения малых предприятий: единый налог на вмененный доход (ЕНВД); упрощенная система налогообложения (УСН); патентная система налогообложения (ПСН); единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН). Все режимы имеют как преимущества, так и недостатки, в определенной степени препятствующие использованию данных систем. Так, использование ЕНВД предполагает ограничение по численности работников – до 100 человек и по размеру торговой площади – до 150 м². Налоговые обязательства не зависят от убыточности или уменьшения валовой выручки. Применение УСН также возможно при численности работников до 100 человек и годовом обороте до 150 млн р. и предполагает уплату налога в размере 1 % от оборота в случае убытка. Важными недостатками ПСН являются существенные ограничения по количеству наемных работников (не более 15 человек) и по годовому обороту (60 млн р.). При уплате ЕСХН в случае убытка налог не уплачивается, но с 2019 г. следует платить НДС. Ограничения по численности препятствуют использованию специальных режимов налогообложения средними предприятиями и их развитию в стране.

В 2016 г. была принята Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, в которой выделены основные направления развития малого предпринимательства и меры по его стимулированию¹.

Стратегия предполагает сокращение субсидирования развития малого предпринимательства и расширения кредитования. Что касается субсидий, то их использование будет распространяться на субъектов малого и среднего бизнеса, работающих в высокотехнологичных секторах экономики, внедряющих инновации, реализующих политику импортозамещения и выпускающих продукцию на экспорт. Приоритет развития этих сфер деятельности, предусмотренный в Стратегии, обусловлен тем, что в Российской Федерации наибольший удельный вес в общем количестве малых предприятий (без микропредприятий) составляет оптовая и розничная торговля и ремонт автотранспортных средств и мотоциклов – 32,5 % в 2018 г. В обороте малых предприятий доля этого вида экономической деятельности еще выше – 59,9 %.

Оценивая возможности кредитования, следует учитывать общие трудности получения кредитов, связанные с высокой ключевой ставкой процента Банка России, которая определяет высокие процентные ставки коммерческих банков. Центральный банк РФ в 2019–2020 гг. проводил денежно-кредитную политику, направленную на снижение ключевой ставки. За период с декабря 2018 г. по апрель 2019 г. она была снижена с 7,75 % до 5,5 %. Однако она значительно выше, чем в развитых странах. В апреле 2020 г. ставка ФРС США и Банка Канады составляла 0,25 %, Банка Англии – 0,1 %, Европейского центрального банка – 0,0 %, Народного банка Китая – 3,85 %. В Японии и Швейцарии – отрицательная процентная ставка. Уровень инфляции в России позволял снижать ключевую ставку более существенно, что способствовало бы как развитию малого и среднего предпринимательства, так и националь-

¹ Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р.

ной экономики в целом. Как отмечает В. И. Бобошко, при низком уровне рентабельности бизнеса нецелесообразно использовать кредиты с высокими процентными ставками, так как они не обеспечат возврат средств с учетом динамики реальных цен [1]. Следует расширить возможности субсидирования кредитов для субъектов малого предпринимательства.

Некоторые авторы, наряду с неразвитостью системы финансово-кредитной поддержки малого и среднего бизнеса отмечают также высокие издержки малого бизнеса, связанные «с необходимостью прохождения административных процедур при создании малых предприятий» [2, с. 6].

Конечно, ситуация с пандемией коронавируса в 2020 г. оказывает существенное влияние на развитие мировой экономики в целом, и Российской Федерации, в частности. Наиболее значительные проблемы в связи с режимом самоизоляции и ограничением работы ряда предприятий возникли у организаций малого и среднего бизнеса, прежде всего осуществляющих деятельность в сфере торговли непродовольственными товарами, туристического бизнеса, оказывающих различные виды услуг. В этой исключительной ситуации федеральным, региональным и местным органам власти необходимо было принять меры в области финансов и денежно-кредитных отношений для поддержки субъектов малого предпринимательства. Так, Правительство РФ в апреле 2020 г. приняло решение об отсрочке уплаты налога на имущество за 2019 г. до 30 июня 2020 г. организациям, включенным в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, занятых в пострадавших от коронавируса сферах; отсрочке по уплате налогов и страховых взносов на срок до года предприятиям, если их деятельность в 2020 г. стала убыточной или доходы упали более чем на 10 %; отсрочке платежей по аренде федерального имущества в апреле – июне 2020 г. на срок, предложенный арендатором; отсрочке по аренде муниципального и частного имущества арендаторам, которые пострадали от коронавируса и др. меры. Региональные и муниципальные органы принимают дополнительные меры в соответствии с финансовыми возможностями. В зависимости от развития ситуации возможны новые решения в сфере налогообложения и кредитной политики.

Библиографический список

1. Бобошко В. И. Финансовая поддержка как основа обеспечения экономической безопасности субъектов малого и среднего предпринимательства // Инновационное развитие экономики. 2017. № 5(41). С. 186–190.

2. Быковская Ю. В., Иванова Л. Н., Сафохина Е. А. Малое и среднее предпринимательство в современной России: состояние, проблемы и направления развития // Вестник Евразийской науки. 2018. № 5. Т. 10. С. 6.

3. Риполь-Сарагоси Л. Г., Коренякина Н. Н. Проблемы и инструменты поддержки малого бизнеса в современных условиях // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2017. № 8(87). С. 21–24.

Сведения об авторе

Ильашенко Владимир Владимирович (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (k-45409@planet-a.ru).

* * *

Vladimir V. Ilyashenko (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (k-45409@planet-a.ru).

Financial conditions for small business development in the Russian economy

Abstract. The article shows the role of small business in the development of the Russian economy. The indicators of development of small and medium-sized businesses in Russia are given. The tax system and its disadvantages are described. The problems of crediting are considered. An assessment of the current situation associated with coronavirus is given.

Keywords: small business; medium-sized enterprise; taxation system; lending; interest rate.



УДК 378.14

А. А. Илюхин

Менеджмент учебного процесса вуза в условиях работы в дистанционном режиме: обратная связь

Аннотация. Развитие дистанционных образовательных технологий в новых экономических и социальных реалиях требует комплексного осмысления менеджмента учебного процесса вуза, особенно его адаптированности к результативному восприятию студенческой аудиторией вуза. Целью исследования является осмысление вузовской специфики дистанционного образования с точки зрения формирования механизма управления образовательным процессом, с учетом закономерностей и тенденций обеспечения вуза в конкурентной образовательной среде, на основе изучения мнений и оценок обучающихся. Приводятся результаты социально-экономического исследования студенческой аудитории для понимания ее отношения, адаптации к дистанционному образованию, выявления недостатков организации учебного процесса и учета пожеланий респондентов.

Ключевые слова: образовательный менеджмент; дистанционное образование; дистанционные образовательные технологии; цифровые образовательные технологии; оценка.

В образовательном менеджменте высших учебных заведений активно происходит переосмысление технологий, форм, методов обучения, обусловленных бурным развитием цифровой экономики [1; 2]. В начале 2020 г. экономика Российской Федерации, также, как и мировая экономика столкнулись с новыми вызовами времени – вирусом Covid-19, который парализовал или нанес сокрушительный удар практически по всем сферам экономики, сфера образования не явилась исключением. Все учебные заведения вынуждены были полностью перейти на реализацию образовательного процесса в дистанционном режиме, это требует новых подходов не только к организации учебного процесса, но и учета всего комплекса факторов, влияющих на него [3]. Несмотря на то, что сфера образования уже практически готова к новым реалиям, возникает вопрос, насколько была готова другая сторона образовательного процесса – обучающиеся. Современная студенческая молодежь – это уверенные пользователи всем инструментарием цифровой экономики, но при этом для эффективного менеджмента учебного процесса, необходимо понимание отношения и способности восприятия дистанционных технологий данной аудиторией.

Целью исследования является осмысление вузовской специфики дистанционного образования с точки зрения формирования механизма управления образовательным процессом, с учетом закономерностей и тенденций обеспечения вуза в конкурентной образовательной среде, на основе изучения мнений и оценок обучающихся.

Было проведено социально-экономическое исследование целевой студенческой аудитории УрГЭУ для понимания и оценки ее отношения, адаптации к дистанционному образованию, выявлению недостатков организации учебного процесса и учета, по возможности, пожелания респондентов.

Исследование проведено с использованием социальных сетей: Instagram, В Контакте, в сервисе Google forms, в нем приняли участие около 700 респондентов, из них 62,7 % женщин и 37,3 % мужчин. Большинству опрошенных от 20 до 35 лет, что составляет 84,8 % от общего числа, 15,2 % до 20 лет. Половина опрошенных проживает/обучается в Свердловской области, остальные проживают/обучаются в г. Москва, Краснодарском крае. По характеру данное статистическое наблюдение можно классифицировать как единовременное сплошное, ведь оно проводилось среди пользователей социальных сетей.

Получены следующие результаты: 43,3 % респондентов считают, что образование должно быть всю жизнь, его прекращать нельзя, 10 % – можно остановиться после получения высшего образования, 33,3 % – после колледжа, 13,3 % – после школы. При этом 43,3 % уверены, что «образование способствует высокому заработку и более комфортной жизни», 26,7 % – необходимо «для общего культурного уровня», 20 % – нравится учиться, 10 % – «позволяет стать профессионалом». Так считают люди, у которых нет высшего образования – 33,3 % , 26,7 % – в настоящий момент получают его, у 20 % – оно уже есть, у 13,3 % – два высших, 6,7 % – «а нужно ли оно?». 47,6 % опрошенных на вопрос: «Почему Вы решили получить высшее образование?» ответили что, для них это возможность карьерного роста, 42,9 % – что «просто не представляют себя без высшего образования в наше время», 4,8 % – по наставлению родителей. В УрГЭУ обучаются 62,3 % опрошенных из числа студентов, выбрали этот вуз, потому что 36,4 % устроила стоимость обучения, 31,8 % вуз престижный, 13,6 % близко от дома. При выборе профессии и соответственно учебного заведения, респонденты ориентировались 40 % на интерес к профессии, 23 % – возможность будущего трудоустройства, 20 % – престиж и доходность будущей профессии, и т. д.

73 % студентов считают материально-техническое обеспечение удовлетворительным, большинство довольны отношением к ним преподавателей, возможностью получить дополнительное образование и развить свои творческие способности. 2/3 опрошенных готовы рекомендовать свое учебное заведение.

63 % оценивают организацию дистанционного образования на хорошо, большинство студентов (63,6 %), оценивают качество лекций, как хорошее, также 75,8 % студентов считают хорошим уровень доступности и понятности методических рекомендаций для выполнения контрольных заданий и доступность учебных материалов. 60,6 % учащихся в вузе оценивают уровень работы сайта вуза как удовлетворительный. При наименьших затратах времени на обучение, студенты получают полноценное качественное образование. Оценки «хорошо» по доступности лекций, методических материалов, говорят о «качественном, профессиональном подборе преподавательского состава». При этом необходимо руководству вуза обратить внимание на работу сайта, так как более половины респондентов оценили его на «удовлетворительно».

В большей степени при обучении участники испытывали следующие трудности: «платное среднее и высшее образование»; «большое количество пар»; «лень», « у меня нет современного компьютера».

Также были озвучены пожелания респондентов: «сделать скидку на обучение в связи с актуальными событиями», «к сожалению, в нашей стране образование не це-

нится. Без опыта не устроиться на нормальную работу. И с российскими дипломами в другой стране невозможно найти работу по специальности. Обязательно нужно переобучаться. Очень важным является пересмотр системы образования на государственном уровне».

Пожелания респондентов представлены: по 30 % каждый «доступность высшего образования, а именно: большее количество бюджетных мест либо бесплатное высшее образование», «после получения образования определение выпускника на рабочее место».

По 10 % соответственно «добавить экзамены», «убрать экзамены», «упростить экзамены», «снизить цену на обучение», «меня все устраивает», «возможность получения высшего и среднего образования полностью дистанционно», хотя в УрГЭУ уже не один десяток лет существует институт непрерывного и дистанционного образования.

Некоторые опрошенные путают университетское и прикладное профессиональное образование и просят «убрать не профильные предметы», ссылаясь на «консервативность вуза», при пожелании «современного образования» респонденты забыли упомянуть, что конкретно они имеют в виду, скорее всего, считают, что высшее образование можно получить как развлекательное образование в Интернете, поскольку некоторым нравится «профессия – блогер, где диплом не нужен».

Безусловно, с точки зрения управления образовательным процессом, на примере дистанционного образования или его гибридной формы, необходимо учитывать пожелания обучающихся, в разумных пределах, а также находить баланс между требованиями федеральных государственных образовательных стандартов. По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

выявленное определенное неприятие аудитории дистанционных образовательных технологий является следствием недостаточно глубокой и комплексной проработки используемых учебно-методических и оценочных материалов;

в некоторых случаях констатируется неготовность аудитории к более интенсивному восприятию и самостоятельному осмыслению материала в дистанционном формате;

для преодоления выявленных тенденций необходимо прорабатывать новые методические подходы, связанные с повышением творческой составляющей при реализации учебных программ на дистанции, чтобы обучающиеся могли трезво оценить свои возможности и способности, что безусловно повысит их мотивацию.

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Илюхина С. В.* Социальная инфраструктура и внутренняя трудовая миграция // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 3(93). С. 20–24.
2. *Петряков П. А.* Образовательный менеджмент в современном вузе // Вестник Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. 2012. № 70. С. 37–41.
3. *Ярыгин А. Н., Аниськин В. Н., Пугач В. И., Пугач О. И.* Приемы современного менеджмента в реинжиниринге образовательного процесса вуза // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2014. № 3. С. 347–351.

Сведения об авторе

Илюхин Алексей Александрович (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (iluhiaa@usue.ru).

* * *

Aleksey A. Ilyukhin (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (iluhiaa@usue.ru).

Management of the educational process of the university in the conditions of working in remote mode: feedback

Abstract. The development of distance learning technologies in the new economic and social realities requires a comprehensive understanding of the management of the educational process of the University, especially its adaptation to the effective perception of the University's student audience. The purpose of the research is to understand the University specifics of distance education from the point of view of forming a mechanism for managing the educational process, taking into account the patterns and trends of providing higher education in a competitive educational environment, based on the study of students' opinions and assessments. The results of socio-economic research of the student audience are presented to understand their attitude, adapt to distance education, identify shortcomings in the organization of the educational process and take into account, if possible, the wishes of respondents.

Keywords: educational management; distance education; distance educational technologies; digital educational technologies; evaluation.

◇ ◇ ◇

УДК 005.55, 004.7

С. В. Илюхина

Вопросы менеджмента блокчейн платформ

Аннотация. Приводятся результаты информационно-экономического анализа интернет-ресурса одной из компаний IT-индустрии в области криптовалюты на основе технологии блокчейн. Определены задачи менеджмента компании в IT-индустрии на базе blockchain технологий: привлечение партнеров из рекламных сервисов и развитие совместных программ; развитие CPA сетей (распространение информации за финансовое вознаграждение); продвижение контекстной рекламы на профильных ресурсах, использование социальных сетей для продвижения бренда компании; активное использование таргетированной рекламы и блогов в социальных сетях; продвижение компании в средствах массовой информации.

Ключевые слова: менеджмент информационных ресурсов; blockchain технологии; криптовалюты; адаптация.

Мобильные системы, благодаря потребительским качествам, удобству использования, а также техническому и коммуникационному развитию в сфере портативных устройств, все больше заменяют персональные компьютеры в роли повседневных персональных информационно-вычислительных устройств. Текущая тенденция такова, что мобильные устройства все больше теснят в сети Интернет стационарные системы. Разработано большое количество мобильных сервисов разного назначения, в том числе и платежных систем [1]. Bitcoin, Ethereum и другие децентрализованные сети, основанные на blockchain технологиях, безусловно доказали актуальность независимых, децентрализованных регистров транзакций. Однако децентрализация и отсутствие контроля со стороны третьих лиц предъявляет высокие требования к ресурсоемкости узлов сети и приводит к потере универсальности, что препятствует массовой адаптации данных систем.

Наиболее привлекательным продуктом на базе blockchain технологий представляется сегмент криптовалют – новое и быстроразвивающееся не изученное явление

в мировой экономике, компании, которые обеспечивают ее производство, занимают определенную нишу в сфере финансовых услуг и вызывают повышенный интерес в социуме, особенно со стороны молодежи. Следует констатировать практически полное отсутствие официальных статистических данных для анализа и менеджмента этого сегмента цифровой экономики. Для широкого круга пользователей такой информации нет, следовательно, аналитические задачи менеджмента и продвижения проектов в этой области решаются при помощи инициативных социально-экономических исследований [2; 3].

Данный сегмент еще мало изучен, поэтому целью исследования является информационно экономический анализ интернет-ресурса одной из таких компаний, IT-индустрии, в области криптовалюты на основе технологии блокчейн. Однако, поскольку реальная компания, по которой проводилось исследование, посчитала полученные данные коммерческой тайной и не разрешила публиковать ее название, то ей присвоено некое условное название «IT-компания, производящая криптовалюту». Направление и назначение ресурса – привлечение инвесторов, осуществление инвестиций, а также предоставление необходимой для этого информации.

Компания работает не первый год, имеет большой штат разработчиков и советников, каждый из которых является профессионалом высокой квалификации. Целевую аудиторию сайта составляют жители разных государств: Америки, России, Европы и стран средней Азии. Преимущественно мужского пола, в возрасте от 18 до 35 лет с финансовым обеспечением выше среднего (доход которых составляет свыше 50 000 р. по РФ). В основном это сотрудники банковской сферы, сектора финансов и IT-индустрии (см. таблицу).

Статистика посещаемости сайта «IT-компания, производящей криптовалюту» за 2018–2019 гг.

Страна	Количество посещений	Средний показатель временной посещаемости
Russia	12 107 (14,6 %)	00:03:14
United States	5 359 (6,47 %)	00:01:54
Indonesia	4 666 (5,63 %)	00:01:39
Ukraine	4 837 (4,19 %)	00:02:06
Brazil	3 473 (2,15 %)	00:01:22

Целью посещения сайта является инвестирование собственных средств, спекулятивные действия, заключение партнерских соглашений, а также диверсификация своих доходов. Выявлено, что для улучшения статистики посещаемости сайта, а в конечном итоге, капитализации компании, в данной организации применяется стратегия, которая заключается в следующем:

- реализуется партнерская программа, которая включает в себя договоренность со сторонними сервисами, занимающимися рекламной деятельностью;

- развиваются CPA сети (распространение информации за финансовое вознаграждение);

- продвигается контекстная реклама на сайтах, посвященных данной тематике;

- используется таргетированная реклама в социальных сетях;

- активно ведется подготовка и публикация статей в крупных СМИ;

- сформирован и продвигается личный бренд компании;

- администрируются блоги в социальных сетях.

Количество посещений сайта напрямую зависит от развития рынка крипто валюты, ее популяризации, а также колебаний курса. Значимую роль на посещаемость сайта оказывает рекламная и маркетинговая стратегия, которая разрабатывается отделом маркетинга.

Для информационно-экономического исследования сайта, были отправлены запросы в специализированные сервисы. Оценку сайта производили эксперты, которые по определенным критериям выставляли общую оценку сайта. Также оценку сайта выставляет аудитория. На момент проведения исследования были констатированы следующие оценки: ICO Bench – 4.9 из 5.0, Track ICO – 5.0 из 5.0, ICO Marks – 9.0 из 10.0, Foundico – 9.5 из 10.0, ICO Inspect – A+, Coin Khoj – 8.1 из 10.0, что говорит об успешном продвижении компании в интернет-пространстве¹.

У данной компании хорошие перспективы для развития на локальном рынке, однако, количество новых пользователей с каждым днем растет, что послужит увеличению капитализации до 1 млн долл., а также обеспечит вхождение в топ 10 мировых проектов в этой области. По основным проанализированным критериям: посещаемости сайта и ее капитализации, можно сделать вывод о том, что у данной условной «ИТ-компании» имеется огромный потенциал в развитии рынка крипто валюты и ИТ-индустрии в целом. Кроме того, в компании работают опытные специалисты, имеется эффективное взаимодействие между подразделениями, которое позволяет команде решать актуальные задачи.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сузить и определить главные задачи менеджмента компании в ИТ-индустрии на базе blockchain технологий. Главные из них: привлечение партнеров из рекламных сервисов и развитие с ними совместных программ; развитие CPA сетей (распространение информации за финансовое вознаграждение); продвижение контекстной рекламы на профильных ресурсах, использование в социальных сетях для продвижения бренда компании; активное использование таргетированной рекламы и блогов в социальных сетях; продвижение компании в средствах массовой информации.

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Никонов Э. Г.* Проблематика консенсуса и масштабируемости в вопросе адаптации технологии blockchain к мобильным платформам // Информационные ресурсы России. 2019. № 5(171) С. 13–19.

2. *Илюхина С. В., Сурнина Н. М.* Статистика: учеб. пособие для менеджеров. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2014.

3. *Сурнина Н. М., Илюхин А. А., Илюхина С. В.* Демографический ландшафт региона: факторы, динамика, тенденции, прогнозы // Известия Уральского государственного экономического университета. 2017. № 4(72). С. 32–44.

Сведения об авторе

Илюхина Светлана Викторовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и статистики, Уральский государственный экономический университет (iluhiaa@usue.ru).

* * *

Svetlana V. Ilyukhina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Information Technology and Statistics Dept., Ural State University of Economics (iluhiaa@usue.ru).

Management aspects of blockchain platforms

Abstract. The results of information and economic analysis of the Internet resource of one of these companies, the IT industry, in the field of crypto currency, based on blockchain technology are presented. The tasks of the company's management in the IT industry based on blockchain technologies are defined: attracting partners

¹ *Листинг* актуальных ICO и IEO. URL: <https://foundico.com/ru>.

from advertising services and developing joint programs with them; development of CPA networks (dissemination of information for financial remuneration); promotion of contextual advertising on specialized resources, use in social networks to promote the company's brand; active use of targeted advertising and blogs in social networks; promotion of the company in the media.

Keywords: management of information resources; blockchain technologies; cryptocurrencies; adaptation.



УДК 338.45

Е. В. Кислицын, И. В. Кислицын

Инструментарий создания цифровых двойников на промышленном предприятии

Аннотация. Статья посвящена анализу подходов к построению цифровых двойников промышленного предприятия. В качестве основного метода рассматривается имитационное моделирование, а инструментами являются библиотеки моделирования процессов и производственных систем AnyLogic.

Ключевые слова: управление; промышленное предприятие; цифровой двойник; имитационное моделирование; дискретно-событийное моделирование; моделирование процессов; моделирование производственных систем.

На пике четвертой промышленной революции глобальная экономическая система находится на грани трансформации, которая характеризуется совместным эффектом от новых технологических достижений, включая искусственный интеллект, Интернет вещей, роботизацию, 3D-печать и др. [4]. Одним из таких достижений являются цифровые двойники – технология, которая создается с целью упростить и усовершенствовать работу систем и отдельных процессов [2].

В работе А. В. Петрова представлено три требования к цифровым двойникам: визуальное повторение исходного объекта, адекватность поведения объекта при проведении экспериментов и получение информации, сформированной с помощью искусственного интеллекта, с оценкой текущего состояния объекта [3]. В зависимости от целей создания цифрового двойника на промышленном предприятии, можно выделить два основных их вида: цифровой двойник изделия и цифровой двойник производственной системы [5]. В рамках настоящего исследования рассматривается именно второй вид цифровых двойников.

Основным методом построения цифровых двойников производственных систем является имитационное моделирование. Когда речь идет об исследовании процессов перемещения материальных и финансовых потоков на высоком уровне абстракции, эффективно используются методы системной динамики, где вся система представляется в виде потоков и накопителей системы [1]. Однако, для моделирования производственных процессов чаще всего используется подход, который называется дискретно-событийное, или процессное моделирование. Основным методом построения таких систем является ее преобразование в набор действий, упорядоченных по имеющемуся алгоритму. В системе имитационного моделирования AnyLogic для моделирования таких систем используется библиотека моделирования процессов. С помощью данной библиотеки можно исследовать бизнес-процессы, процессы систем массового обслуживания, производственные процессы, процессы перевозок и поставок и многие другие.

Вплоть до 2018 г. библиотеки моделирования процессов было вполне достаточно для моделирования достаточно сложных производственных систем. Действительно, стандартные блоки процессной библиотеки прекрасно вписываются в производственные процессы. В качестве «заявки» в модели могут рассматриваться детали, элементы, товары, упаковка и пр., а в качестве ресурсов – рабочие, оборудование, инструменты и производственные помещения. Стоит отметить, что использование всех трех видов ресурсов (статические, переносные, движущиеся), доступных в AnyLogic, целесообразно именно в моделях производственных систем.

Одним из примеров производственных моделей является модель производства и отгрузки на небольшом предприятии (рис. 1). В данной модели моделируются процессы доставки и хранения сырья на складе приемки, отправки на обработку на программно-управляемый станок, и последующее перемещение на склад отгрузки. Данная модель позволяет управлять временем обработки и количеством рабочего персонала. Результаты моделирования позволяют провести анализ занятости оборудования, персонала и времени, которое материал проводит на различных стадиях моделируемого процесса.

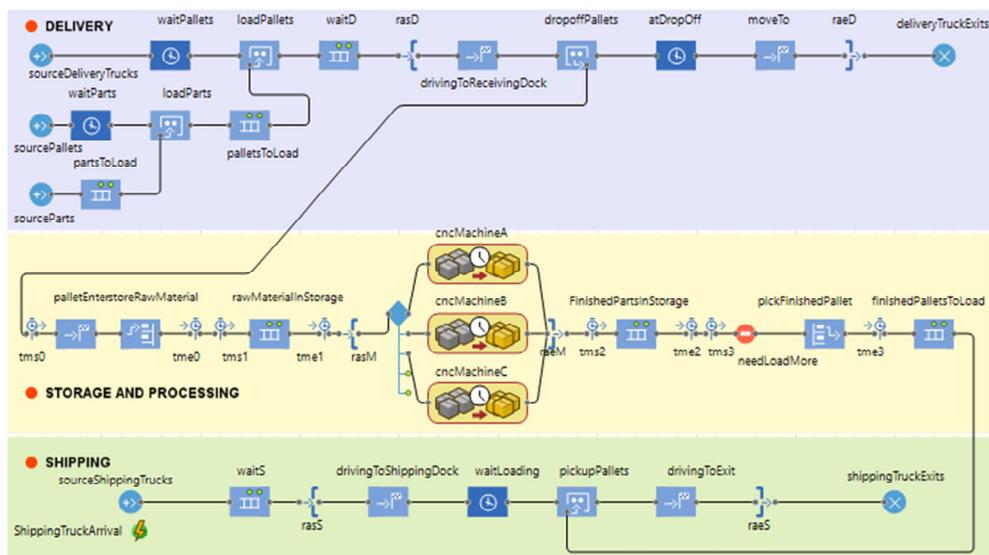


Рис. 1. Логическая схема модели производства и отгрузки

Вышедшая в июле 2015 г. библиотека моделирования потоков несколько улучшила ситуацию в том случае, когда речь шла о моделировании процессов перемещения и хранения жидкостей, газов, сыпучих и масляных веществ. В секторе производственных систем данная библиотека идет скорее, как дополнение. Однако, есть и модели, которые используют только библиотеку моделирования потоков.

Однако, начиная с версии AnyLogic 8.3, в данную систему добавлена библиотека производственных систем, которая предназначена специально для имитации технологических процессов на предприятиях и складах. В основном, данная библиотека создавалась для совершенствования моделирования работы производственных линий, сборочных конвейеров, транспортировки грузов на складе и производстве. В библиотеке появились новые элементы, которые позволили имитировать отдель-

ные действия, которые реализовать в библиотеке моделирования процессов было достаточно сложно (что связано с написанием большого объема программного кода) или попросту невозможно.

Библиотека производственных систем позволила лицу, принимающему решения, оптимизировать процессы управления материальными потоками на предприятии. Создаваемая имитационная модель, или по-другому «цифровой двойник», способна тестировать и оптимизировать транспортную политику, политику управления производственными процессами и запасами, а также выявлять узкие места и возможные ошибки на производственных линиях.

Естественно, для создания полноценных имитационных моделей производственных систем в среде AnyLogic необходимо использовать библиотеки производственных систем, моделирования процессов и потоков в совокупности. Тем не менее, некоторые элементы именно производственной библиотеки оказались достаточно полезными.

В модели, представленной на рис. 2, отображается процесс производства солнечных панелей. В модели используются элементы библиотек моделирования процессов и производственных систем. Блоки обеих библиотек похожи по своему виду и имеют сходную структуру: входные и выходные порты, обработчики процессов и пр.

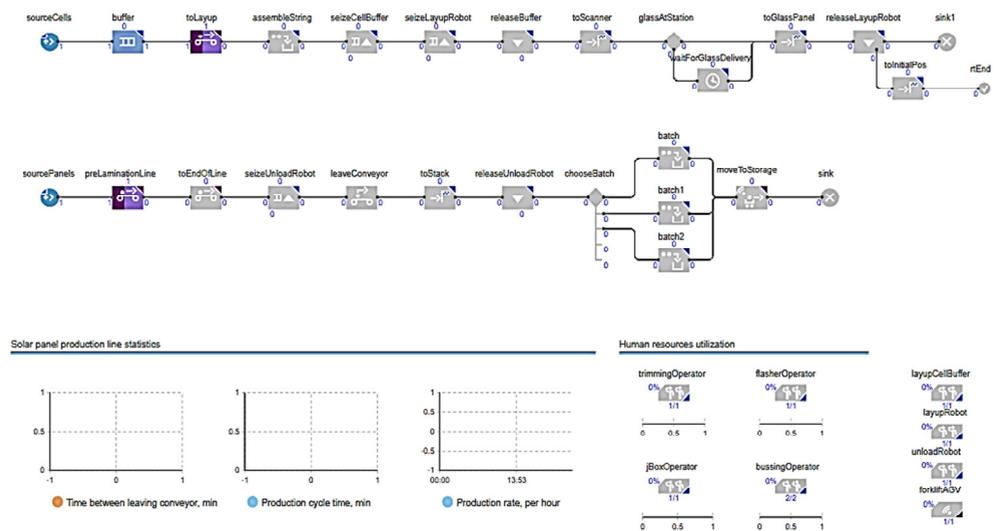


Рис. 2. Модель производства солнечных панелей

Принципиально новыми блоками в имитационном моделировании стали блоки, моделирующие поведение деталей в конвейерной сети, перемещение с помощью крана и транспортеров. Особое внимание стоит уделить блоку Convey, который задает логику движения и автоматическую маршрутизацию объектов в конвейерной сети. Особенностью здесь является то, что при прохождении по конвейеру объекты автоматически проходят станции обработки.

Но, поведение агентов, находящихся в данных блоках, ранее также можно было смоделировать и без использования специальных элементов. Однако, главной особенностью библиотеки производственных систем является ее непосредственная привязка к разметке пространства. Невозможно создать модель производственного про-

цесса с помощью данной библиотеки не создав, предварительно, план цеха с размещенными на нем производственными элементами. Поэтому, основная ценность данной библиотеки заключается именно в разработке синтеза логических блоков и элементов разметки пространства – конвейерных элементов, трансфера, рабочего участка, кранов, лифта и пр. (рис. 3).

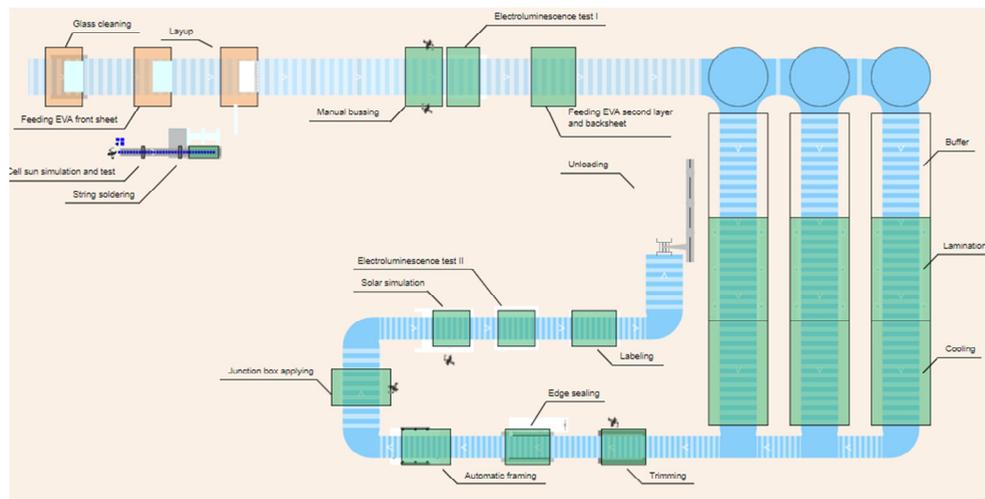


Рис. 3. Разметка пространства в модели производства солнечных панелей

Таким образом, использование библиотеки производственных систем целесообразно в том случае, когда модель привязана к разметке пространства и без ее участия функционирование бессмысленно. Если алгоритмы поведения модели позволяют проработать поведение системы без привязки к пространству, то лучше использовать библиотеку моделирования процессов. Для пространственных моделей все же лучше использовать элементы библиотеки производственных систем. Она позволяет оценивать планировку предприятия в целях увеличения его производительности, анализировать конструкции производственных линий и их работу в случае увеличения нагрузки, оптимально распределять ресурсы предприятия и моделировать маршрутизацию конвейеров и транспортных средств. Использование данного инструмента позволит эффективнее принимать управленческие решения на производственном предприятии и анализировать результаты его работы.

Библиографический список

1. Кислицын Е. В. Конструирование имитационной модели конкурентоспособности и инновационной активности промышленного предприятия // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 3(31). С. 5–19.
2. Курганова Н. В., Филлин М. А., Черняев Д. С., Шаклеин А. Г., Намиот Д. Е. Внедрение цифровых двойников как одно из ключевых направлений цифровизации производства // International Journal of Open Information Technologies. 2019. Т. 7, № 5. С. 105–115.
3. Петров А. В. Имитация как основа технологии цифровых двойников // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2018. Т. 22, № 10(141). С. 56–66.
4. Толстых Т. О., Шкарупова Е. В., Гамидуллаева Л. А. Цифровое инновационное производство на основе формирования экосистемы сервисов и ресурсов // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11, № 2. С. 159–168.

5. Фролов Е. Б., Климов А. С., Зин Мин М. М. Цифровой двойник производственной системы на основе программного обеспечения категории MES // Вестник Брянского государственного технического университета. 2018. № 12(73). С. 66–73.

Сведения об авторах

Кислицын Евгений Витальевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и статистики, Уральский государственный экономический университет (kev@usue.ru).

Кислицын Илья Витальевич (Россия, Екатеринбург) – лаборант кафедры информационных технологий и статистики, Уральский государственный экономический университет (sei@usue.ru).

* * *

Yevgeniy V. Kislitsyn (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Information Technology and Statistics Dept., Ural State University of Economics (kev@usue.ru).

Ilya V. Kislitsyn (Russia, Yekaterinburg) – technician of Information Technology and Statistics Dept., Ural State University of Economics (sei@usue.ru).

Tools for creating digital duplicates in an industrial enterprise

Abstract. The article is devoted to the analysis of approaches to the construction of digital duplicates of an industrial enterprise. The main method is considered simulation, and the main tools are AnyLogic process and production system modeling libraries.

Keywords: industrial enterprise; management; digital double; simulation modeling; discrete event modeling; process modeling; production system modeling.

◇ ◇ ◇

УДК 316.4.051.3

М. В. Клейменов

Перспективы социально-экономического развития малых городов Свердловской области

Аннотация. В статье приводятся результаты социологического исследования, проведенного в малых городах Свердловской области. Выявлены перспективы социально-экономического развития: экологические преимущества перед крупными городами, продвижение бренда и привлечение инвестиций, учет человеческого капитала, развитие образования.

Ключевые слова: малый город; малый бизнес; социально-экономическое развитие.

Ряд авторов рассматривают малые города как «ДНК российских городов». Важность развития малых городов актуальна не только для Среднего Урала, но и для всей России [6].

В июле 2019 г. преподаватели кафедры прикладной социологии УрГЭУ провели серию полупоформализованных интервью с жителями малых городов Свердловской области ($n = 10$). Среди большого количества малых городов было отобрано два – Ирбит и Среднеуральск – по принципу отдаленности от областного центра – г. Екатеринбург. В интервью приняли участие только жители городов – представители общественных организаций, эксперты из городских органов власти, бизнесмены. Те-

мой исследования была политика в отношении малых городов в Российской Федерации. В ходе полужформализованных интервью было уточнено несколько тем, раскрывающих основные перспективы социально-экономического развития (точки для роста) малых городов на Среднем Урале.

Во-первых, экологическая обстановка является одной из важнейших сторон жизни всех городов [2], но в особенности малых, которые могут предложить жителям крупных населенных пунктов не просто тишину и спокойную жизнь, но и чистый воздух.

Давая характеристику экологическим условиям Среднеуральска, информант из малого бизнеса говорит: *«у нас не совсем плохо, но все хотят лучше. Жизнь спокойная, это как спальный район, зеленый цветущий город. Для людей здесь хорошо жить. Только работы здесь нет. Едут в другие города. Для молодежи нет техникумов, вузов, только школы, но и их не хватает».*

«Раз нет промышленности, что была ранее, то и экология получше» (представитель бизнес-сообщества г. Ирбита). Исследователи сами заметили разницу между воздухом мегаполиса Екатеринбургa и малого города Ирбита. Экологическая обстановка мегаполисов и больших городов России заставляет нас по-другому оценивать «близость к природе»: данный фактор сейчас привлекает людей для проживания в определенных районах мегаполисов, и, скорее всего, в будущем, станет одним из главных при выборе жилья.

Важным фактором является военная (хищническая) угроза со стороны прочих стран. *«Если говорить глобально, то город Ирбит пострадает не в первую очередь в отличие от Екатеринбурга, который если не номер один, то в первой десятке точно. У нас нет военных объектов. Мы более безопасны в сравнении с мегаполисами»* (представитель бизнес-сообщества г. Ирбита).

Во-вторых, привлечение инвестиций в малые города является важным индикатором «живучести» данных территорий [5]. Со слов представителя бизнес-сообщества Ирбита развитию всех сфер жизни малого города *«мешает отсутствие денег, были бы деньги – и какие-то вещи быстрее бы шли».* Информант из Среднеуральска имеет практически идентичное мнение: *«Все дали полномочия, кроме денег»* (председатель общественной организации ветеранов (пенсионеров) г. Среднеуральск).

Но для развития малых и средних городов страны необходимо не просто слаженное инвестирование государства и частных компаний, но и наполнение всех действий инвесторов соответствующей идеологией (смыслами). *«Сейчас нужна тема, которая бы удерживала людей. В советское время Ирбит был самодостаточный город. Были разные заводы: мотозавод, пивзавод, водзавод, мебельная фабрика»* (представитель бизнес-сообщества г. Ирбита).

В-третьих, для малых городов важно наличие бренда, то, что как раз сможет привлекать инвестиции. Но как раз с разрушением бренда столкнулись многие малые города Свердловской области. Брендом может выступать историческое прошлое (например, «шуйская гармошка, ситцы» в г. Шуя Ивановской области) [1].

Отдельно стоит сказать про бренд, символ такого малого города как Среднеуральск. Информанты назвали Среднеуральскую ГРЭС (СУГРЭС), хотя с определенной долей горечи за ее настоящее положение. *«Бренд был Среднеуральская ГРЭС. Орден Ленина во время Великой Отечественной войны. Орден в мирное время. Сейчас купили станцию итальянцы. Бренда нет»* (председатель Общественной палаты г. Среднеуральск). *«СУГРЭС, целая история, люди строили, умирали здесь, исторические события, есть памятники и стелы. Почет и уважение трудящимся»*,

«СУГРЭС была в российских руках, у нас весь города там работал. Сейчас там итальянцы. Оптимизируют с каждым годом, все меньше людей работает» (представитель малого бизнеса г. Среднеуральск).

Говоря о передаче бывшей социалистической собственности в руки иностранного капитала, информанты вспоминают, также социальную ответственность предприятий того времени перед своими работниками: *«СУГРЭС была в российских руках, у нас весь город там работал. Сейчас там итальянцы. Оптимизируют с каждым годом, все меньше людей работает. Умирает СУЗМК, его разобрали по частям и закрыли. У каждого предприятия были свои детсады, были летние и зимние лагеря, сейчас же дети на улице»* (представитель малого бизнеса г. Среднеуральск).

Председатель общественной организации ветеранов (пенсионеров) Среднеуральска указывает, что *«город молодой, всего 88 лет»*, и символами города является не только СУГРЭС, но и география, *«прекрасное живописное озеро»*.

Если сравнивать Среднеуральск с другими городами, то наши информанты не дали четких ответов, говоря только о том, что в городе в среднем неплохо. *«Верхняя Пышма лучше, там Козицын для города делает очень много, театр строят, есть музеи. И дороги лучше. Среднеуральск еще более-менее выглядит по сравнению с Режью, Первоуральском»* (представитель малого бизнеса г. Среднеуральск). Говоря о Верхней Пышме, информанты из Среднеуральска говорили с некоторой долей зависти на то, что там замечали: *«Козицын (гендиректор УГМК и УГМК-Холдинг) только своих берет, я клинингом занимаюсь, из Пышмы меня выдавили, а в Екатеринбурге я легче зашла. Это внутренний рынок. Если заходят к нам, то надо чтобы они трудоустраивали наших людей. У нас сейчас наоборот, к нам едут работать из Екатеринбурга. Нет внутреннего рынка!»* (представитель малого бизнеса г. Среднеуральск).

В-четвертых, для малых городов Свердловской области характерен до их пор бытток рабочей силы. Малые города выступают донорами для крупных городов, которые нуждаются в рабочей силе [4].

Из интервью с председателем Общественной палаты г. Среднеуральск мы выяснили, что *«значительная часть жителей города Среднеуральск работает в Верхней Пышме, где Козицын, и Екатеринбурге, ближайших городах»*. Среднеуральск находится вблизи большого областного центра – Екатеринбурга. *«Особенность нашего города, что рядом большой областной центр»*.

В-пятых, наличие образовательных учреждений повышает привлекательность малых и средних городов [3], притом наличие вузов значительно привлекает молодежь и потенциальных инвесторов (примером здесь выступает Верхняя Пышма). По мнению бизнес-сообщества г. Ирбита, главная проблема малых городов – это кадры. *«Молодежь, которая сегодня есть, может получить образование в школе, училище, мототехникуме. А куда идти учиться дальше? Те, кто идут в вузы, выбирают Екатеринбург, Тюмень, кто-то еще дальше. И редко кто возвращается обратно. У меня дочь окончила в Екатеринбурге Архитектурную Академию с красным дипломом, и сегодня уехала в Германию работать. Возвращаться она не хочет. Свои знания она может применить только в Екатеринбурге, Москве. Где устроиться молодым? Уровень оплаты тоже волнует молодых. Четких критериев выстраивания карьеры для молодых не видно. В больших городах устроиться проще. В большей степени не хватает врачей, учителей, квалифицированных энергетиков. Якобы с 2021 г. хотят применять профстандарты, а где их взять в маленьком городе?»* (представитель бизнес-сообщества г. Ирбита).

Говоря об уровне организованности бизнес-сообществе, то председатель Общественной палаты напоминает прошлое славного города: «В Среднеуральске не организовано бизнес-сообщество, предприятия разобщены, и только маленькие предприятия остались. Раньше был совет директоров, который мог решать хозяйственные вопросы за свой счет, самостоятельно. Помощь городу. Сейчас такой структуры не существует». Также по заявлению информанта из бизнес-сообщества Ирбита, то «открыть свое дело непросто». Если предприятие имеет дело с высоким квалифицированным трудом, то специалист будет нуждаться в соответствующем заработке и городской инфраструктуре. Представитель малого бизнеса Среднеуральска подтверждает слова коллеги из Ирбита: «Мало помощи для предприятий и бизнеса. Я сейчас рвусь в Екатеринбург». Также информант из бизнес-сообщества Среднеуральска напоминает, что присутствует высокая дистанция между крупным и малым бизнесом в нашей стране: «Мы не взаимосвязаны, как на Западе. Торговые сети не принимают участия нигде. Крупный бизнес задавливает мелкий. Малый бизнес скоро будет закрыт».

В заключение хотелось бы добавить мнение информанта из бизнес-сообщества Ирбита о политике в отношении малых городов: «Малые города нужны. Куда сельское население поедет? Та же больница в городе, сюда все едут с округа. И тогда миграция будет к крупным городам. Но конкретно по каждому городу нужно принимать отдельные решения. Конечно, историческое и культурное наследие нужно принимать во внимание. Но в любом случае, любой город нужно оценивать – стоит ли его содержать, или лучше его перенести». Бизнес, прежде всего, рассматривал дальнейшее существование малых городов с рациональной точки зрения.

Библиографический список

1. Белов М. С., Шмелева Е. А., Луняков М. С. Феномен социокультурного бренда малого города России // Известия высших учебных заведений. Серия: Гуманитарные науки. 2015. Т. 6, № 1. С. 26–29.
2. Битюкова В. Р. Экологический рейтинг городов России // Экология и промышленность России. 2015. Т. 19, № 3. С. 34–39.
3. Корнильцева Е. Г. Северный регион в образовательном пространстве // Совершенствование гуманитарных технологий в образовательном пространстве вуза: факторы, проблемы, перспективы: материалы Всерос. (с междунар. участием) науч.-метод. семинара (Екатеринбург, 13–15 марта 2019 г.). Екатеринбург: УрФУ, 2019. С. 113–120.
4. Макарова М. Н. Малые города в пространственной структуре размещения населения региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10, № 2. С. 181–194.
5. Орехова Е. А., Плякин А. В., Штеменко К. С. Социально-экономическая структура малых и средних городов Волгоградской области: опыт пространственного анализа // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 1(30). С. 90–97.
6. Першина Т. А. Концепция формирования и реализации потенциала энергосбережения как основы комфортности проживания населения в малом городе // Фундаментальные исследования. 2015. № 4. С. 244–249.

Сведения об авторе

Клейменов Михаил Вячеславович (Россия, Екатеринбург) – кандидат социологических наук, доцент кафедры прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (k-mihaell@mail.ru).

* * *

Mikhail V. Kleymenov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Sociology), Associate Prof. of Applied Sociology Dept., Ural State University of Economics (k-mihaell@mail.ru).

Prospects of social and economic development of small towns of Sverdlovsk region

Abstract. The article presents the results of sociological study in small towns of Sverdlovsk region. The prospects for social and economic development are identified: environmental advantages over large cities, brand development and investment attraction, accounting for human capital, development of education.

Keywords: small town; small businesses; social and economic development.



УДК 005.12:008:378.147

Е. В. Кныш, А. А. Кныш

К вопросу о возможностях формирования управленческой культуры студентов

Аннотация. В статье рассматриваются возможности развития управленческой культуры студентов в процессе обучения в контексте задачи экономической модернизации страны. Характеризуется управленческая культура, ее составляющие, требования к современному руководителю. Приводятся факторы формирования управленческой культуры студентов.

Ключевые слова: управленческая культура; управление; мировоззрение; руководитель; проект.

На фоне экономических трудностей, связанных с вынужденными мерами правительства РФ против распространения коронавирусной инфекции, серьезно ограничивающими деловую активность и возможности потребления, в средствах массовой информации вновь зазвучали мнения о необходимости реформирования национальной экономики в пользу современного технологичного уклада [2]. Понятно, что такой переход может осуществляться только при системных изменениях, затрагивающих самые разные сферы национального хозяйства. В том числе, это потребует наличие управленцев нового типа, которые смогут обеспечить эффективность подобных изменений. Применительно к нормам и ценностям состоявшегося в профессии управленца применяется термин управленческая культура. *Sed alia tempora*, поэтому при реализации запроса на серьезные изменения в экономическом укладе значительно возрастает роль этапа получения будущим менеджером профессионального образования, когда должны быть сформированы соответствующие мировоззрение и качества, необходимые для работы в быстроменяющихся условиях. В связи с этим нам видится актуальным вопрос о возможности создания условий для формирования управленческой культуры уже в процессе обучения в вузе.

Управленческая культура и образ руководителя

С учетом имеющихся научных публикаций об управленческой культуре (см., например [3]) нами предлагается следующая дефиниция: совокупность взглядов, ценностей, технологий, транслируемых коллективу, закрепленных в нормах поведения, формирующихся благодаря управленческой практике, общению и рефлексии.

Управленческая культура может включать в себя следующие составляющие:

теоретический базис (знание менеджмента, управленческих концепций, подходов);

система взаимоотношений с подчиненными;
творчество и инициатива, готовность взять ответственность за результат;
отношение к праву, законам, духовно-нравственным основаниям, традициям, терпимость к другому;
способ соединения вышеперечисленного в целостное непротиворечивое единство с последующей реализацией на практике;
управленческая практика.

Существуют объективные требования к современному руководителю, которые необходимо учитывать при формировании управленческой культуры [4].

Работа с информацией. При обилии разного рода информации руководитель должен определять степень ее достоверности, полезности, релевантности текущим задачам.

Результативность. Несмотря на сложности при реализации плана, руководитель должен уметь достигать выполнения поставленных целей и задач.

Опора на опыт в сочетании с гибкостью. Руководитель должен уметь применять имеющийся опыт, учитывая специфику своих личных качеств, подчиненных, организации и внешних условий.

Открытость новому. При этом в случае необходимости он должен отказаться от прошлого опыта и принимать решения в условиях неизвестности, в принципиально новых условиях, ориентироваться на интуицию и видение ситуации в целом.

Трансляция идей. Руководитель должен уметь доносить свои идеи, видение подчиненным, вдохновлять на достижение необходимых результатов.

Понятно, что в силу ряда причин формирование управленческих компетенций у студентов представляет большую сложность, однако, исходя из поставленного нами вопроса, необходимо рассмотреть возможности, чтобы его взгляды и ценности были сформированы именно в вузе.

Управленческая культура в образовательном процессе

В первую очередь, необходимо сформировать представление и определенное отношение к экономике будущего. Это не может быть реализовано через передачу традиционным способом некоего массива информации. Речь идет о творческой задаче при отсутствии готовой концепции новой экономики и, самое главное, соответствующей экономической действительности совместной выработки понимания, каким образом должна развиваться экономика страны, чтобы обеспечить конкурентоспособное будущее. Это предполагает комплекс научно-практических конференций, круглых столов, студенческих лабораторий и т. п. образовательной инфраструктуры.

Во-вторых, необходим определенный педагогический подход при взаимодействии преподавателя со студентами:

отношение к студентам как субъектам, а не объектам управления;
формирование представлений о значимости управленческой культуры;
помощь в формировании управленческого стиля с учетом личностных особенностей студентов;
стимулирование творчества и саморазвития студентов.

В-третьих, в процессе обучения студенты должны быть «нагружены» заданиями, в которых они могут максимально выступить в качестве субъектов управленческого процесса. Особенно важны публичные обсуждения результатов различных управленческих проектов в дискуссиях разного рода. При этом в связи с задачей формирования мировоззренческой позиции, навыков рефлексии в учебном процессе особенно возрастает роль социально-философских дисциплин.

Приведем пример задания, направленного на повышение управленческой культуры студентов: «Создание группой студентов проекта по изучаемой дисциплине».

Студенты должны заранее определиться с тематикой проекта, распределить обязанности и ответственных (руководителей своего направления) за этапы реализуемого проекта. Важно, чтобы среди ответственных был тот, кто отвечает за юридическую сторону (например, выполнение закона о персональных данных, если это необходимо), за экономическую составляющую (например, составление бизнес-плана или финансовых расчетов), за оформление проекта и его представление, и наконец, за его продвижение (например, участие в конкурсах или грантах). В ходе выполнения заданий достигается задача формирования всех вышеописанных составляющих управленческой культуры [1].

Исходя из обзора научной литературы, на сегодня управленческая культура студентов не изучается в достаточной степени в российских вузах. Ее потенциал в отечественной управленческой практике также пока не реализован. Вопрос о возможности создания условий для формирования управленческой культуры студентов остается, в большей степени, задачей на перспективу и будет во многом зависеть от стратегии развития национальной экономики, динамики отечественного образования, адаптации профессиональных образовательных программ в области менеджмента к потребностям рынка. Мы полагаем этот концепт нуждается в дальнейших исследованиях, а также в профессиональном обсуждении заинтересованных сторон из академической среды, государственных управленческих структур и сферы бизнеса.

Библиографический список

1. *Кныш Е. В., Кныш А. А.* Возможности применения уровневой дифференциации обучения в современном российском высшем образовании // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 11. С. 112–116.
2. *Лечить* болезнь, а не симптомы // Газета «Коммерсантъ». 25.05.2020. № 90/П. С. 2.
3. *Макарова Т. П.* Формирование управленческой культуры студентов – будущих государственных служащих в образовательном процессе вуза: дис. ... канд. пед. наук. М., 2018.
4. *Яфаркина К. Е.* Управленческая культура руководителя: современный тип руководителя // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2016. № 2. С. 74–76.

Сведения об авторах

Кныш Евгений Викторович (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, старший преподаватель кафедры философии и социологии, Уральский государственный юридический университет (gratamor@gmail.com).

Кныш Алла Александровна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры шахматного искусства и компьютерной математики, Уральский государственный экономический университет (knuhaa@usue.ru).

* * *

Yevgeniy V. Knysh (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Philosophy), Senior Lecturer of Philosophy and Sociology Dept., Ural State Law University (gratamor@gmail.com).

Alla A. Knysh (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Chess Art and Computer Mathematics Dept., Ural State University of Economics (knuhaa@usue.ru).

The question of how to form the management culture of students

Abstract. The article deals with the development of the management culture of students in the educational process, to economic modernization of the state. The management culture, its components, requirements for the modern leader are described. The factors of formation of management culture of students are given.

Keywords: management culture; management; worldview; leader; project.

О. В. Кожевина

Имплементация целей устойчивого развития (ЦУР) в бизнес-модели «зеленого» предпринимательства: обеспечение экономической безопасности¹

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы внедрения подхода «устойчивое развитие» в «зеленую» предпринимательскую деятельность. Обосновано, что использование инструментов устойчивого развития предпринимательских сегментов «зеленой» экономики будет способствовать улучшению отраслевой структуры экономики российских регионов, формированию современных профессиональных навыков и компетенций для перехода к «зеленому» росту, а также минимизации последствий фазы макроэкономической нестабильности и обеспечению пролонгированного формирования позитивных ростовых тенденций экономики и обеспечения экономической безопасности.

Ключевые слова: устойчивое развитие; экономическая безопасность; «зеленая» экономика; «зеленый» рост; бизнес-модель; цели устойчивого развития (ЦУР).

Переход к устойчивому развитию очень активно обсуждается на разных площадках от научного сообщества до практиков. Россия интегрирована в глобальное экономическое пространство, поэтому на многие вызовы современности, такие как устойчивое развитие, пространственное развитие территорий, инновационно-экологическое предпринимательство необходимо реагировать, изменяя традиционные бизнес-модели и подходы к принятию решений. Более 150 стран мира разработали национальные стратегии устойчивого развития, в России этот процесс был инициирован в 2006 г. Единственным принятым документом, в данный момент, является Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 г., кроме того, термин «устойчивое развитие территории» закреплен в Градостроительном кодексе РФ. При поддержке Сбербанка, Россельхозбанка с августа 2011 г. ежегодно проводится конкурс «Регионы – устойчивое развитие» для повышения инвестиционной привлекательности российских регионов. В 2018 г. в рамках реализации национальных проектов, вопросы обеспечения устойчивого развития получили новое развитие на государственном уровне, в связи с этим и компании стали активнее внедрять в своей практике принципы устойчивого развития.

Переход к устойчивому развитию невозможен без «озеленения» экономики. Развитие предпринимательских сегментов «зеленой» экономики, их форматов и бизнес-моделей позволит компаниям сформировать существенные конкурентные преимущества. Новые вызовы объективно пересматривают задачи в целях устойчивого развития, формирования новых предпринимательских сегментов, создавая инновационные возможности перехода к «зеленой» экономики в субъектах России. В России уже сейчас имеются положительные примеры того, как отдельные субъекты РФ делают обзоры по достижению целей устойчивого развития (например, Московская, Ленинградская, Свердловская, Новосибирская области, Алтайский и Краснодарский края). В процесс достижения ЦУР вовлечены все ветви власти и местного самоуправления, бизнес-сообщество, организации гражданского общества, научное и экспертное сообщество. В интеграции с научными и образовательными учреждениями разрабатывают стратегии устойчивого развития территорий, вовлечения некоммерческих орга-

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ 20-010-00182.

низаций (НКО) и субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в социальные и экологические проекты экологической и «зеленой» направленности.

В России с 2017 г. инициирована работа по разработке Национальных целей устойчивого развития. По состоянию на апрель 2020 г., предложено 156 показателей, структурированных по каждой ЦУР. 26 показателей отобрано в ходе проведенного исследования, для оценки «зеленого» предпринимательства (ЦУР 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 17)¹.

UNEP выделяет одиннадцать секторов «зеленой» экономики: энергетический сектор, сельское хозяйство, отопление и освещение зданий, энергоснабжение, рыболовный сектор, лесное хозяйство, промышленность, туристический сектор, транспортный сектор, отходы, водный сектор. Все ли сегменты в равной степени в России могут являться драйверами «зеленого» роста? За последние пять лет, наиболее показательные практики в сфере сельского хозяйства и АПК, туристического и энергетического секторов, утилизации и переработки ТКО. Высокотехнологичные экологические решения внедрены на предприятиях: СДС-Уголь, Металлоинвест, Северсталь, Алроса, НМЛК, Сибур-холдинг, Росатом, L'Oréal Vorsino, IKEA Hanim Ltd, «САФ-НЕВА» (Lesaffre), Unilever Russia, Volvo Cars Russia.

Предприниматели могут войти в «зеленый» бизнес-сектор, предоставляя экологически чистые продукты или услуги, посредством экологически безопасного производственного процесса, внедрения чистых технологий, которые снижают любые негативные последствия от конкретного бизнеса. Поэтому в бизнес-модели «зеленого» предпринимательства два ключевых элемента: 1) «зеленые» продукты и услуги (экологическая маркировка, зеленые стандарты, чистая дистрибуция, зеленые закупки, зеленые облигации); 2) «зеленые» технологии (инновации, рециклинг, ресурсосберегающие технологии и энергоэффективное оборудование, социальная защита и производственная безопасность) [2].

Наиболее показательным примером интеграции «зеленых» стандартов и регламентов в предпринимательскую деятельность являются страны ОЭСР, которые в 2009 г. подписали декларацию «зеленого» роста, а в 2011 г. – стратегию Green Growth Strategy.

В Швеции разработан национальный план действий для зеленых государственных закупок². Экологически чистые («зеленые», «green», устойчивые) закупки стали мощным инструментом не только для получения экологических выгод, но и минимизации затрат и сокращения рисков. Кроме того, они способствуют проведению новых исследований в области экологической продукции и инновационных технологий. Стимулы для «зеленых» закупок: идентификация и маркировка «зеленой» продукции как конкурентное преимущество; поддержка рынков «зеленой» продукции на основе экологических технологий и стандартов; пропаганда «зеленых» товаров и услуг; опережающие экономические показатели; рост внутреннего потребления.

Таким образом, с позиции стратегического подхода к управлению экономикой, устойчивое развитие целесообразно рассматривать в виде глобальной стратегии изменений, повышения капитализации, получения долгосрочных конкурентных преимуществ и добавленной стоимости, опирающуюся на отраслевую сбалансированность и отраслевые пропорции. Мировая и накопленная российская практика свидетельствуют о существенных конкурентных преимуществах и коммерческом успехе компаний, которые активно используют инструменты КСО, реализуют стратегию «зеленого» роста на основе международных и национальных стандартов.

¹ О целях устойчивого развития / Росстат. URL: <https://www.gks.ru/sdg/>; [1].

² The Swedish Environmental Management Council Report. 2009. No. 3.

Библиографический список

1. *Кожевина О. В.* Финансово-институциональные аспекты экономической безопасности в целях устойчивого развития сегментов «зеленого» предпринимательства // Финансовый менеджмент. 2020. № 3. С. 77–86.

2. *Экологизация* малых и средних предприятий: пособие по инструментам природоохранной политики для стран Восточного партнерства ЕС. ОЭСР. 2015.

Сведения об авторе

Кожевина Ольга Владимировна (Россия, Москва) – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет) (ol.kozhevina@gmail.com).

* * *

Olga V. Kozhevina (Russia, Moscow) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Management Dept., Bauman Moscow State Technical University (National Research University) (ol.kozhevina@gmail.com).

Implementation of sustainable development goals (SDGs) in the green entrepreneurship business model: ensuring economic security

Abstract. The article discusses the implementation of the approach of «sustainable development» in the «green» entrepreneurial activity. It is proved that the use of tools for sustainable development of entrepreneurial segments of the «green» economy will contribute to improving the sectoral structure of the economy of the Russian regions, the formation of modern professional skills and competencies for the transition to «green» growth, as well as minimizing the effects of the phase of macroeconomic instability and ensuring prolonged formation of positive growth trends economics and ensuring economic security.

Keywords: sustainable development; economic security; «green» economy; «green» growth; business model; sustainable development goals (SDGs).

◇ ◇ ◇

УДК 338.22: 332.146

А. Ю. Коковихин, Т. А. Кансафарова

Механизмы управления трудовыми ресурсами, устраняющие «разрыв в компетенциях»

Аннотация. В статье представлены результаты исследования относительной эффективности механизмов управления трудовыми ресурсами в устранении «разрыва в компетенциях», вызванного промышленными революциями нового времени. Методология исследования включала анализ с позиции институционального подхода и обобщение результатов полуструктурированных интервью 100 руководителей предприятий – членов Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей, проводимых в 2017, 2018, 2019 гг.

Ключевые слова: управление трудовыми ресурсами; механизмы управления; управление компетенциями; разрыв в компетенциях.

Масштаб и социально-экономические последствия разрыва между имеющимися и востребованными экономикой компетенциями, вызванного промышленными революциями нового времени, ставит перед управленческой наукой и органами государ-

ственного управления задачи разработки и реализации новой политики управления трудовыми ресурсами [3]. Цель данной политики – преодоление разрыва в компетенциях, что требует использования новых инструментов, методов и механизмов управления [2]. Наиболее остро проблема разрыва между имеющимися и востребованными компетенциями проявляется на уровне субъектов Российской Федерации [1].

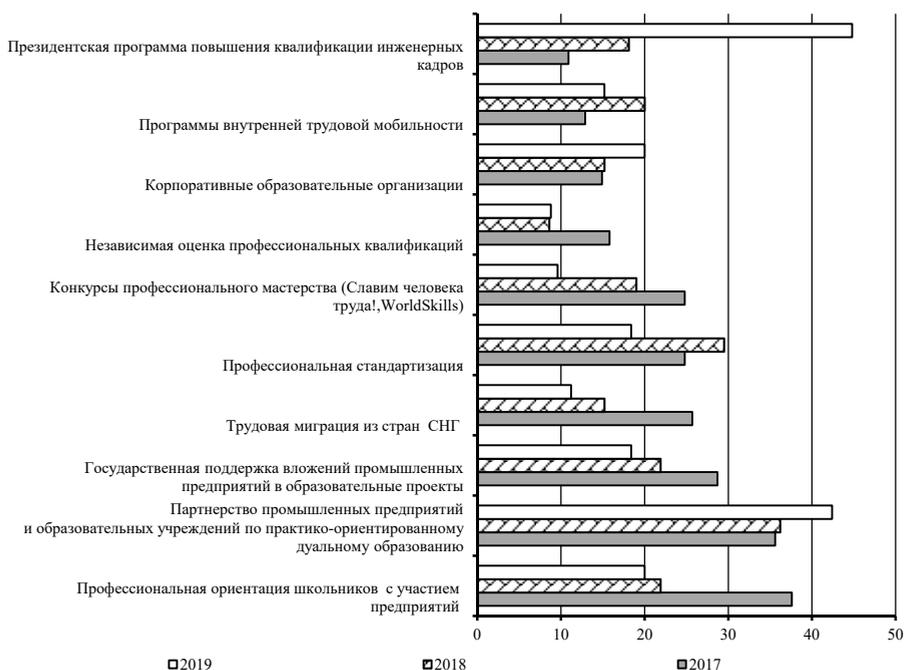
В целях определения относительной эффективности внедрения работодателями и органами государственной власти управленческих механизмов, позволяющих устранить «разрыв в компетенциях» на региональном уровне, проведено исследование распространенности механизмов управления трудовыми ресурсами, оцениваемых как эффективные, в практике предприятий региона и присутствие данных институтов в субъектах Российской Федерации. Методология исследования включала анализ с позиции институционального подхода и обобщение результатов социологического опроса, проводимого Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей». В ходе опроса, проводимого методом формализованного анкетирования в 2017–2019 гг., опрашивались руководители 100 предприятий и организаций Свердловской области из 14 отраслей экономики, входящих в Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей. По размеру предприятий выборка опроса включает 45 % малых, 28 % средних и 27 % крупных предприятий, что соответствует структуре региональной экономики.

Оценивая механизмы управления трудовыми ресурсами, представители бизнеса в 2017 г. приоритет отдали участию предприятий в реализации проектов по профориентации школьников и продвижению лучшего опыта партнерства промышленных предприятий и образовательных учреждений по практико-ориентированному дуальному образованию – 37 % и 36 %, соответственно. «Государственная поддержка вложений промышленных предприятий в образовательные проекты» заняла 3 позицию, набрав 29 %, что соответствует уровню 2016 г. (см. рисунок).

Системные механизмы управления трудовыми ресурсами в 2017 г. набрали от 11 % «Президентская программа повышения квалификации инженерных кадров» до 16 % – «развитие системы независимой оценки профессиональных квалификаций», что демонстрирует ориентацию бизнеса на собственные ресурсы решения проблемы «разрыва в компетенциях».

В 2019 г. наиболее востребованным направлением для бизнеса является повышение квалификации инженерных кадров, и существенная доля компаний заинтересована участвовать в соответствующей государственной программе (44,8 %). Сохранило свое значение (42,4 %), «продвижение лучшего опыта партнерства промышленных предприятий и образовательных учреждений по практико-ориентированному образованию», нацеленное на устранение «разрыва в компетенциях» по категориям «квалифицированных рабочих» и «специалистов среднего звена».

Традиционно, ориентация на собственные ресурсы бизнеса сохранило высокую популярность «участия предприятий в реализации проектов по профориентации школьников» и «создания предприятиями собственных образовательных организаций». По-прежнему, низко оценивается эффективность системных мер, таких как разработка и обязательное применение профессиональных стандартов, а также инструменты государственного стимулирования вложений бизнеса в образовательные проекты – оба института оценены как эффективные менее чем 20 % респондентов. Менее 10 % респондентов считают, что конкурсы профессионального мастерства и система независимой оценки квалификаций также смогут улучшить ситуацию с дефицитом квалифицированных кадров.



Результаты ранжирования механизмов управления трудовыми ресурсами, обеспечивающих снижение «разрыва в компетенциях» на региональном уровне по результатам опроса СОСПП¹

Таким образом, в оценках руководителей крупнейших уральских предприятий промышленности, строительства и транспорта и подтверждается правильность и применимость в Российской Федерации подхода, реализуемого в странах Европейского Союза, который рассматривает механизмы «непрерывного образования» [4] как эффективные в решении проблемы «разрыва в компетенциях». К таким механизмам относятся дуальное образование, корпоративное образование, системы профессиональной ориентации, системы независимой оценки квалификации, профессиональные стандарты. Помимо перечисленных механизмов управления трудовыми ресурсами, данные регионов Российской Федерации показывают эффективность распространения передовых практик развития трудовых ресурсов, таких как президентская программа повышения квалификации инженерных кадров и конкурсы профессионального мастерства.

Библиографический список

1. Коковихин А. Ю., Кансафарова Т. А., Шаранова Н. В. Новая индустриализация: разрыв в компетенциях и институты рынка труда // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15, № 2. С. 316–324.
2. *Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография* / под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2016.
3. Kergroach S. Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market // Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11, no. 4. P. 6–8.

¹ Сост. по: Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей. URL: <https://sospp.ru>.

4. Sienkiewicz L., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawinska-Kanador K., Podowojcic K. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warszawa: Educational Research Institute, 2017.

Сведения об авторах

Коквихин Александр Юрьевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом; директор института менеджмента и информационных технологий, Уральский государственный экономический университет (kau@usue.ru).

Кансафарова Татьяна Анасовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат технических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет; Исполнительный вице-президент Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей (sospp4@sospp.ru).

* * *

Aleksandr Yu. Kokovikhin (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Labor Economics & Personnel Management Dept., Director of the Institute of Management and Information Technology, Ural State University of Economics (kau@usue.ru).

Tatyana A. Kansafarova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc., Associate Prof. of Labor Economics & Personnel Management Dept., Ural State University of Economics, Executive Vice President of Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs (sospp4@sospp.ru).

Human Resource Management Mechanisms Bridging the Competency Gap

Abstract. The article presents the results of a study of the relative effectiveness of human resource management mechanisms in eliminating the «competence gap» caused by the industrial revolutions of the new era. The research methodology included an analysis from the standpoint of an institutional approach and a generalization of the results of semi-structured interviews of 100 heads of enterprises – members of the Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs, held in 2017, 2018, 2019.

Keywords: human resources management; control mechanisms; competency management; competence gap.

◇ ◇ ◇

УДК 338.49

О. В. Комарова

Основные тенденции развития бизнес-инкубаторов и технопарков в России

Аннотация. В статье проводится анализ тенденций развития бизнес-инкубаторов и технопарков в России. Выявленные тенденции отражают необходимость изменений в системе поддержки малого предпринимательства, переход к качественным показателям эффективности в долгосрочном периоде.

Ключевые слова: бизнес-инкубатор; технопарк; государственная поддержка малого предпринимательства; малое предпринимательство; тенденции.

В условиях внешних вывозов, вызванных пандемией COVID-19, малый бизнес оказался в сложных условиях, при этом обозначились проблемы его развития и поддержки. Государственная поддержка малого предпринимательства как комплексный

механизм развития, включает в себя не только инструменты финансовой поддержки, но и инструменты имущественной и технологической поддержки малого бизнеса. К таким инструментам относят бизнес-инкубаторы, акселераторы и технопарки. В настоящее время в российской практике поддержки малого инновационного бизнеса рассматриваются три инструмента бизнес-инкубаторы, акселераторы и технопарки. Целью настоящего исследования является анализ трендов развития бизнес-инкубаторов и технопарков в РФ.

В современных исследованиях отмечается, что технопарки и бизнес-инкубаторы являются инструментами организации научно-практической деятельности в сфере малого предпринимательства, ориентированные на снижение затрат и рисков научно-технической деятельности, направленные на укрепление инновационного потенциала национальной экономики [3; 4].

В рамках теоретико-методологического анализа нами предложен комплексный подход к трактовке понятия «бизнес-инкубатор»: бизнес-инкубатор представляет собой «механизм стимулирования и поддержания инновационной активности предприятий малого и среднего бизнеса» [2]. Технопарки рассматриваются как организации, деятельность которых направлена на развитие и разработку наукоемких технологий на основе использования собственного имущества и организации научно-технического сотрудничества [4]. Несмотря на общие цели государственной поддержки малого предпринимательства бизнес-инкубаторы и технопарки имеют специфические черты, главной из которых является характер сотрудничества и поддержки, а также ориентация на развитие разных видов малого предпринимательства.

Анализ статистических данных по российским бизнес-инкубаторам в период с 2015 по 2018 гг. (см. таблицу) показал:

количество бизнес-инкубаторов сократилось на 7,1 %;

общая площадь бизнес-инкубаторов выросла на 32,5 %, при этом площадь приходящаяся на один бизнес-инкубатор увеличилась на 42,6 %;

количество предприятий малого бизнеса, являющихся резидентами бизнес-инкубаторов сократилось на 3,8 %, а количество малых предприятий, приходящихся на один бизнес-инкубатор, выросло на 3,5 %;

количество занятых на бизнес-инкубаторах сократилось на 8,4 %.

Динамика основных показателей развития бизнес-инкубаторов и технопарков в России

Показатель	2015	2016	2017	2018	Темп роста 2018/2015
Количество, ед.					
Бизнес-инкубаторов	141	145	133	131	92,5 %
Технопарков	71	107	125	157	221,1 %
Общая площадь, млн м ²					
Бизнес-инкубаторов	0,303	0,431	0,405	0,402	132,5 %
Технопарков	2,2	2,7	3	4,2	190,9 %
Количество субъектов малого предпринимательства – резидентов, ед.					
Бизнес-инкубатора	2 299	2 179	2 212	2 211	96,2 %
Технопарков	2 560	3 280	4 058	4 478	174,9 %
Общее количество работников субъектов малого предпринимательства – резидентов, чел.					
Бизнес-инкубаторов	9 619	10 234	8 974	8 808	91,6 %
Технопарков	54 900	71 200	73 546	81 607	148,7 %

Примечание. Сост. по: Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: стат. сб. М.: Росстат, 2017; Малое и среднее предпринимательство в России. 2019: стат. сб. М.: Росстат, 2019; [5].

Многочисленные исследования [1; 3] показали, что бизнес-инкубаторы в реализации мер поддержки малого предпринимательства имеют низкую эффективность.

В отличие от стагнирующего сектора бизнес-инкубаторов в России наблюдается рост технопарковых структур поддержки (см. таблицу), основные тенденции по которым за 2015–2018 гг. следующие:

количество технопарков выросло на 121,1 %;

общая площадь технопарков выросла на 90,9 %, при этом площадь, приходящаяся на один технопарк сократилась на 13,7 %;

количество предприятий малого бизнеса, являющихся резидентами технопарков также выросло на 74,9 %, а количество малых предприятий, приходящихся на один технопарк, снизилось на 20,9 %;

количество занятых на бизнес-инкубаторах увеличилось на 48,6 %.

Таким образом, наблюдается трансформация системы поддержки малого предпринимательства: технопарки привлекают в два раза больше субъектов малого предпринимательства. При этом количество технопарков в стране превышает количество бизнес-инкубаторов.

Такая тенденция обусловлена, с одной стороны, политикой государства, направленной на инновационное развитие, целям которого в большей степени соответствуют технопарковые структуры. С другой стороны, такая тенденция обусловлена спросом субъектов малого предпринимательства на специфические инструменты поддержки научно-технологического сектора экономики.

Рост числа субъектов малого предпринимательства, вовлеченных в технопарковые структуры, их активное развитие в стране представляют позитивную тенденцию, закладывающую основу технологического развития и формирования новой системы генерации знаний. Косвенно указанные тенденции отражают необходимость изменений в системе поддержки малого предпринимательства, приоритет качественных показателей эффективности в долгосрочном периоде.

Библиографический список

1. *Кабанова Л. А., Шкунова А. А., Плесовских Г. А., Шипулло М. С.* Пути совершенствования деятельности бизнес-инкубаторов по поддержке и развитию малого предпринимательства // Интернет-журнал «Наукovedение». 2017. Т. 9, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN317.pdf>.

2. *Комарова О. В.* Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4(49). С. 174–180. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.438.

3. *Савзиханова С. Э.* Инновационная экосистема поддержки предпринимательства // Креативная экономика. 2015. № 9(11). С. 1415–1422. DOI: 10.18334/ce.9.11.2091.

4. *Трейман М. Г.* Исследование экономических особенностей деятельности технопарков, бизнес-инкубаторов, наукоградов мирового и отечественного уровня // KANT. 2018. № 1(26). С. 237–240.

5. *Четвертый ежегодный обзор «Технопарки России – 2018»* / Л. В. Данилов, А. Р. Валеева, И. В. Голубкин; Ассоциация кластеров и технопарков России. М.: АКИТ РФ, 2018.

Сведения об авторе

Комарова Оксана Викторовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (okkomarova@yandex.ru).

* * *

Oksana V. Komarova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (okkomarova@yandex.ru).

Main trends of development of business incubators and technoparks in Russia

Abstract. The article analyzes the development trends of business incubators and technology parks in Russia. The identified trends reflect the need for changes in the small business support system, the transition to high-quality performance indicators in the long term.

Keywords: business incubator; technology park; the small business support system; small business; trends.



УДК 658.5 004

Е. Г. Корнильцева, Е. П. Пьяных

Цифровые технологии в логистическом менеджменте

Аннотация. Статья посвящена проблемам цифровизации логистической отрасли. Обозначены три основных направления цифровизации логистического менеджмента: цифровизация в транспортной логистике; цифровизация в складской логистике; автоматизация процессов учета и контроля остатков товаров и запасов в рамках всей цепи поставок.

Ключевые слова: цифровизация; цифровая экономика; цифровые технологии; логистика; логистический менеджмент; «умный склад».

Процессы цифровизации затронули сегодня практически все отрасли как мировой, так и отечественной экономики. Цифровая экономика становится мировым трендом. Процессы управления различными отраслями народного хозяйства, предпринимательской деятельностью, образованием и культурой стремятся к большей эффективности, гибкости и, как следствие, конкурентоспособности за счет внедрения цифровых технологий [3].

Хотя в мировой науке и практике до сих пор не сложилось единого понимания и определения цифровой экономики, тем не менее утверждается, что ее основой являются цифровые технологии, т. е. технологии сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных в электронном виде. Следствием внедрения цифровых технологий становятся автоматизация и роботизация производства, использование искусственного интеллекта, блокчейн и многое другое.

В узком смысле под цифровизацией понимают «преобразование информации в цифровую форму, которое в большинстве случаев ведет к снижению издержек, появлению новых возможностей и т. д.» [2]. Это означает, во-первых, что большинство данных обрабатывается и хранится в цифровом виде; во-вторых, одним из ключевых элементов цифровой экономики является высокая степень автоматизации производственных процессов.

Логистический менеджмент как процесс управления логистическими системами особенно остро нуждается в цифровых технологиях, поскольку имеет дело с огромными потоками материальной, информационной и людской продукции, что требует тщательного управления цепями поставок [1]. Логистическая компания должна стремиться к большей эффективности за счет автоматизации упаковки, отгрузки и приемки товаров, их перемещения на склад, хранения, учета и т. п.

Можно выделить три основных направления цифровизации логистического менеджмента:

- 1) цифровизация в транспортной логистике;
- 2) цифровизация в складской логистике;
- 3) автоматизация процессов учета и контроля остатков товаров и запасов в рамках всей цепи поставок.

В транспортной логистике используются специальные системы управления Transport Management System (TMS), Warehouse Management System (WMS). По оценкам участников отрасли, это дает экономию времени и денег от 10 до 35 % по отдельным направлениям¹, поскольку облегчает планирование маршрутов и скорости перемещения грузов с учетом особенностей транспортной сети региона, города, района. Использование электронных маршрутных карт позволяет отслеживать и устранять случайные простои.

Примером эффективного использования цифровых технологий в логистике является также внедрение BIG DATA – набор инструментов для обработки большого массива данных.

В России автоматизацию логистики применяют как транспортно-логистические компании, так и федеральные ретейлеры (X5, Магнит, Дикси и др.), а также добывающие и перерабатывающие производства, деятельность которых связана с большими объемами перевозок. Так, Газпромнефть применяет мультиагентные технологии на основе искусственного интеллекта. Внедрением таких технологий сегодня занимаются и мировые гиганты со сложнейшей логистикой. Например, Coca-Cola, которой искусственный интеллект позволил повысить выполняемость заказов на 7 % и получить экономию на транспортные расходы до 20 %. Не остались в стороне и российские агрохолдинги, запустившие IT-площадки для транспортировки зерна.

Цифровизация имеет огромное значение в организации складской детальности. В последнее время на рынках логистических услуг и ритейла все чаще звучит термин «умный склад». Многие профессиональные логисты сходятся во мнении, что сейчас это один из лучших способов упростить, ускорить, сделать более эффективными любые бизнес-операции, касающиеся склада и логистики предприятий. «Умный склад – комплекс технологий, который позволяет ритейлерам и логистическим операторам оптимально и максимально эффективно для себя решать задачи складской логистики. В этом наборе процессы – объекты автоматизации – неразрывно связаны с инструментами автоматизации» [1].

Рассмотрим основные конструктивные элементы «умного склада» на примере одного из крупнейших в России дистрибьюторов алкогольной продукции – группы компаний «Лудинг».

1. Новейшие инженерные и телекоммуникационные системы, включающие в себя структурированную кабельную сеть, системы бесперебойного электроснабжения и Wi-Fi-сети для непрерывной работы сотрудников склада с мобильными устройствами и логистическими системами.

2. Системы класса WMS, предназначенные для организации эффективного управления складскими процессами в реальном времени – автоматизации и оптимизации операций приемки, размещения, хранения, обработки, отгрузки товаров на складах разного типа.

3. Интернет вещей. ИВ-устройства используются на складах, в первую очередь для оперативного получения информации о состоянии любого объекта в нем. Маркировка

¹ TMC – Управление транспортом. URL: <https://www.generixgroup.com/ru>.

товара осуществляется радиометками RFID. Данная технология предназначена для устранения проблем с учетом и комплектацией товаров.

4. Мобильные терминалы сбора данных – для оперативного сбора, обработки и отправки информации о товарах. Сбор данных осуществляется путем считывания штрих-кодов на этикетке товара.

5. Pick-by-light (размещение по световому сигналу) – для идентификации товара, его веса, количества и места расположения используются световые сигналы. На экран дисплея выводится количество единиц товара, а место его расположения обозначается световым сигналом.

6. Pick-by-voice (голосовое управление складом) – WMS-система автоматически генерирует голосовые команды сборщику-комплектовщику, а он подтверждает их выполнение с помощью микрофона. Задача технологии – освободить руки и глаза сотрудника, тем самым ускорив процессы сборки.

7. Pick-by-vision (подбор по изображению) – при подборе заказов на отгрузку товара со склада вся информация в автоматическом режиме из WMS передается сотрудникам на визуальный интерфейс очков с подробным описанием требуемого ассортимента товаров, их количества, точного местонахождения и др.

Таким образом, самым перспективным способом повышения эффективности склада является полная или частичная его автоматизация в соответствии с потребностями предприятия. Максимально автоматизированные складские операции достигаются за счет применения современных технологий, которые в своем комплексе и делают складское помещение более умным.

Управление складскими запасами также использует различные программные продукты. Наиболее востребованными среди них являются: программы Excel, Access, SCM, Логистик Эксперт и др.

Применение цифровых технологий ставит современных специалистов перед определенными вызовами, требует определенных умений и навыков от людей, их использующих. Можно даже, говорить об особой рационально-ответственной ментальности. Решение, зафиксированное определенной системой передачи и хранения информации, не может быть принято на «авось» или отменено «по настроению». Произвольно принятое ошибочное решение, неправильная маркировка товара на складе, неверно введенные данные могут дорого стоить как заказчику, так и исполнителю, повлечь большие убытки и подрыв репутации. Поэтому внедрение цифровых технологий предполагает:

1) понимание всех дальнейших возможностей и рисков, и степени ответственности за ошибки;

2) необходимы знания и, желательно, опыт в смежных сферах;

3) необходимо системное мышление, целостное видение проблемной ситуации, поскольку только многомерное видение позволяет оперативно находить эффективные решения из создавшейся проблемы;

4) большое значение имеет умение работать в команде, поддерживать корпоративную культуру.

В логистической деятельности задействовано одновременно большое количество людей, поэтому без умения эффективно и слаженно взаимодействовать, совместно искать пути решения проблем и разделять ответственность эффективная работа компании невозможна.

В условиях цифровой экономики огромное значение имеет адаптивность и работа в условиях неопределенности. Это означает, что сотрудники должны быть готовы

к взаимозаменяемости и непрерывному обучению. Здесь снова уместно говорить о гибком, системном мышлении, готовности осваивать новые технологии.

Таким образом, процессы перехода к цифровой экономике требуют не только разработки и внедрения новейших технологий, но также ментальной и социальной готовности людей ответственно их использовать, понимать соответствующие риски, уметь гибко и оперативно адаптироваться к проблемным ситуациям.

Библиографический список

1. *Социология города*. Проектирование социальных изменений в городской среде: учеб. пособие для академического бакалавриата / Г. Б. Кораблева, С. Е. Вершинин, Н. Л. Антонова и др. М.: Юрайт, 2018.

2. *Халин В. Г., Чернова Г. В.* Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. URL: <https://www.sziu.ranepa.ru>.

3. *Kuznetsov A., Ermakov Yu.* Industry 4.0 and Problems of Labor Migration // Proceedings of scientific papers from the international scientific conference The Impact of INDUSTRY 4.0 on Job Creation 2019. Alexander Dubček University in Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations. 2020. P. 254–259.

Сведения об авторах

Корнильцева Елена Геннадьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (kornilceva.e@yandex.ru).

Пьяных Елена Павловна (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, доцент кафедры мировой экономики и логистики, Уральский государственный университет путей сообщения ([lena.cogito@yandex.ru](mailto:lana.cogito@yandex.ru)).

* * *

Yelena G. Korniltseva (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Philosophy), Associate Prof. of Applied Sociology Dept., Ural State University of Economics (kornilceva.e@yandex.ru).

Yelena P. Pyanykh (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Philosophy), Associate Prof. of World Economy and Logistics Dept., Ural State University of Railway Transport ([lena.cogito@yandex.ru](mailto:lana.cogito@yandex.ru)).

Digital technologies in logistics management

Abstract. The article is devoted to the problems of digitalization of the logistics industry. Three main directions of digitalization of logistics management are identified: digitalization in transport logistics; digitalization in warehouse logistics; automation of processes for accounting and control of goods and inventory balances throughout the supply chain.

Keywords: digitalization; digital economy; digital technologies; logistics; logistics management; «smart warehouse».

◇ ◇ ◇

Е. Ю. Коробейникова

К вопросу реализации национального проекта «Культура»

Аннотация. В статье обозначены характерные проблемы, возникающие при реализации приоритетных национальных проектов на региональном уровне. Представлен опыт реализации приоритетного национального проекта «Культура» на территории Свердловской области. Предложены рекомендации по совершенствованию процесса управления проектом.

Ключевые слова: культура; приоритетный национальный проект; проектный офис.

В настоящее время государственная политика направлена на поддержку культуры, поскольку именно ей сегодня отведена особая роль в гармонизации общественных отношений, сохранении единого культурного пространства и территориальной целостности Российской Федерации. В 2019 г. впервые сфера культуры была возведена в категорию национального проекта, как особого государственного приоритета в обеспечении роста качества жизни граждан. В этой связи изучение различных мероприятий национального проекта «Культура», оценка и анализ полученных результатов, являются чрезвычайно актуальными направлениями для выявления уровня его эффективности и совершенствования механизмов реализации.

В современном понимании приоритетные национальные проекты – это ближайшие цели, которые, в свою очередь, не отменяют определенные ранее стратегические задачи по модернизации той или иной отрасли. Национальные проекты, стартовавшие в 2019 г., направлены на обеспечение интенсивного научно-технологического и социально-экономического развития России, повышение уровня жизни, создание условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека. Мы солидарны с Д. В. Алабиным, определяющим приоритетный национальный проект как новую модель социальной политики, основанной на экономике знаний. По его мнению, национальные проекты направлены на концентрацию финансовых, административных и общественных ресурсов в наиболее проблемных направлениях социальной политики государства [1].

Национальный проект «Культура» (далее – нацпроект «Культура») разработан в рамках реализации президентского Указа «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»¹. Нацпроект рассчитан на период с 2019 г. по 2024 г. и включает в себя три федеральных проекта:

1) обеспечение качественно нового уровня развития инфраструктуры культуры («Культурная среда»);

2) создание условий для реализации творческого потенциала нации («Творческие люди»);

3) цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры («Цифровая культура»)².

Для оценки эффективности нацпроект «Культура» использует два ключевых целевых показателя: «увеличение на 15 % числа посещений организаций культуры (нарастающим итогом)» и «увеличение числа обращений к цифровым ресурсам в сфере культуры в 5 раз (нарастающим итогом)».

¹ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/57425/>.

² Паспорт национального проекта «Культура»: протокол заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 24 декабря 2018 г. № 16.

Для реализации проекта на региональном уровне Министерством культуры Свердловской области определен и утвержден перечень мероприятий по достижению целевых показателей нацпроекта «Культура», описана методика расчета показателей, распределены количественные показатели по посещению организаций культуры и числу обращений к цифровым ресурсам с 2019 по 2024 гг. С целью контроля и корректировки деятельности организаций культуры на территории области проводится мониторинг, включающий в себя многоаспектный анализ текущей ситуации, основанный на данных, собираемых для оценки содержательного, экономического, организационного и общественного эффектов проводимых мер по реализации региональных проектов.

Приказом Министерства культуры Свердловской области создан ведомственный проектный офис, являющийся временным органом управления проектной деятельностью с целью подготовки и реализации региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов федеральных проектов, входящих в состав нацпроекта «Культура»¹. Помимо этого, организованы проектные офисы на базе ряда государственных учреждений культуры с целью организации взаимодействия с муниципальными учреждениями культуры по достижению целевых показателей региональных проектов. Деятельность проектных офисов призвана реализовать: информационное и организационно-методическое сопровождение; мониторинг своевременности предоставления муниципальными учреждениями культуры отчетной информации в автоматизированной информационной системе «Статистическая отчетность отрасли»; ведение информационно-аналитической базы данных по конкретному направлению; консультирование муниципальных учреждений культуры Свердловской области по вопросам участия в реализации национального проекта «Культура».

Успешность реализации национальных проектов ряд исследователей связывают с подготовленностью управленческих кадров всех уровней в работе над проектами. Кроме того отмечается, что эффективность реализации современных нацпроектов основана на совокупности слаженного функционирования трех составляющих: организация управления, финансирование, информационное обеспечение [3].

В. Г. Беломестнов, изучая специфику реализации нацпроектов на уровне различных регионов, выделяет наиболее часто возникающие проблемы: отсутствие координационных схем взаимосвязей и взаимодействия внутри и между проектами, непрозрачность бюджетов проектов, размытость ответственности [2]. Мы полагаем, что, исследуя эффективность нацпроекта «Культура», следует соотносить выделенные автором характерные проблемы применительно к каждому конкретному региональному проекту.

Одной из задач по дальнейшему совершенствованию реализации региональной составляющей нацпроекта «Культура», по нашему мнению, является более широкое освещение мероприятий нацпроекта «Культура» в средствах массовой информации. Привлечения различных информационных ресурсов, а не только находящихся в оперативном управлении Министерства культуры Свердловской области позволит повысить осведомленность населения о ходе проекта и как следствие – увеличить целевые показатели по числу посещений организаций культуры и обращений к цифровым ресурсам в сфере культуры в масштабе области.

¹ О создании ведомственного проектного офиса Министерства культуры Свердловской области по подготовке и реализации региональных проектов: приказ Министерства культуры Свердловской области от 13 ноября 2018 г. № 404.

За первый год реализации проекта в области было создано 9 концертных залов, 6 мультимедиа-гидов для музеев, модернизировано 12 кинозалов, оцифровано 10 копий книжных памятников. Помимо этого, господдержку получили творческие коллективы, педагогические работники прошли курсы повышения квалификации в ведущих вузах страны. Анализ результатов первого года реализации нацпроекта «Культура» позволил констатировать, что установленные региональные показатели выполнены областью на 100 %. Тем не менее, в итоговых докладах руководителей Министерства культуры Свердловской области были отмечены те или иные слабые звенья, проявившиеся в ходе реализации каждого из региональных проектов.

Так, например, в процессе реализации проекта «Творческие люди» возникали определенные сложности в части подготовки необходимой документации. В ряде муниципальных образований не были назначены лица, ответственные за реализацию этого федерального проекта, вследствие чего несвоевременно предоставлялась информация об участниках проекта, имели место случаи некачественной подготовки документов преподавателей – слушателей курсов повышения квалификации. Другая проблема была выявлена в ходе реализации дистанционных форм обучения, предусмотренных проектом. Отсутствие у некоторых слушателей технических возможностей для дистанционного обучения, либо допущение нарушения формата общения (несвоевременное подключение) – осложняли процесс реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации. Тем не менее, благодаря слаженной работе специалистов Министерства культуры и руководителей муниципальных учреждений культуры указанные недочеты были своевременно устранены. Количество специалистов из Свердловской области, прошедших повышение квалификации на базе Центров непрерывного образования – ведущих вузов страны в 2019 г. составило 388 чел. В целях дальнейшего совершенствования реализации федерального проекта «Творческие люди» в 2020 г. необходимо изучить и обобщить опыт других регионов по взаимодействию с центрами непрерывного образования и повышения квалификации, а также со слушателями.

Поводя итоги первого года реализации нацпроекта «Культура» в Свердловской области следует отметить положительный эффект мероприятий проекта для развития культуры области в целом. Тем не менее, ориентация на успешные практики других регионов в поиске оптимальных путей решения тех или иных проблем, а также взаимодействие руководителей организаций культуры с региональными органами власти и проектными офисами позволит повысить эффективность проекта в дальнейшем.

Библиографический список

1. Алабин Д. В. Механизмы и технологии реализации приоритетных национальных проектов в политическом процессе Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. полит. наук. Н. Новгород, 2009.
2. Беломестнов В. Г., Беломестнов И. В. Национальные проекты: проблема эффективности реализации в регионах // Экономика, управление и образование: материалы II Нац. науч.-практ. конф. (Улан-Удэ, 25 октября 2019 г.). Улан-Удэ: ВСГУТУ, 2019. С. 78–84.
3. Зозуля А. В., Зозуля П. В., Еремичина Т. А. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. № 1. С. 1–12.

Сведения об авторе

Коробейникова Елена Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, зав. сектором методической и информационно-аналитической деятельности, Региональный ресурсный центр в сфере культуры и художественного образования (kelur71@mail.ru).

* * *

Yelena Yu. Korobeynikova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Pedagogy), Head of the sector of methodological and information-analytical activity, Regional Resource Center in the field of culture and art education (kelur71@mail.ru).

To the question of implementation of the national project «Culture»

Abstract. The article outlines the characteristic problems that arise during the implementation of priority national projects at the regional level. The experience of the implementation of the priority national project «Culture» on the territory of the Sverdlovsk region is presented. Recommendations on improving the project management process are proposed.

Keywords: culture; priority national project; design office.

◇ ◇ ◇

УДК 338

М. А. Кочерьян

Исследование сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза

Аннотация. Анализируется сетевое взаимодействие в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза на примере Уральского государственного экономического университета. Результаты исследования показывают, что УрГЭУ достаточно активно вступает в сетевое взаимодействие в рамках физкультурно-спортивной деятельности, демонстрируя покрытие на уровне 86 % из 100 % возможных.

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

Сетевая стратегия управления вузом является приоритетной на современном этапе развития системы образования Российской Федерации. В основе ее использования лежит ресурсная, отношенческая и сетевая теории, положения которых адаптированы для вуза как объекта стратегического управления в работах А. А. Гресько, М. С. Рахмановой, К. С. Солoduхина [1], К. С. Еленева, Ю. Я. Еленевой [2], В. Н. Лупанова [3]. Сетевая стратегия управления предполагает использование различных интегративных форм с целью формирования и эффективного использования инфраструктурно-интеллектуального и ресурсного потенциала участников сети.

Изучение современной научной литературы в сфере стратегического управления высшими учебными заведениями позволяет сделать вывод об обособлении вопросов управления физкультурно-спортивной деятельностью. Так, в статье Ю. М. Шаруненко [4] такое обособление связывается с декларацией государственных социально-экономических и правовых гарантий обеспечения качества жизни, что обозначает одного из ключевых участников сетевого взаимодействия при осуществлении физкультурно-спортивной деятельности вуза. Также в Федеральной Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации¹ указывается особая роль образовательных учреждений. В частности, акцентируется внимание на том, что среди основных задач Стратегии, направленных на решение ключевой цели – «... создание условий, обеспечивающих возможность для граждан страны вести здоровый об-

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

раз жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта», – находится и «... модернизация системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в образовательных учреждениях профессионального образования». Таким образом, физкультурно-спортивная деятельность вуза выделяется как объект управления, требующий реализации тех же этапов стратегического управления, что и в стратегическом управлении вузом в целом. Формирование стратегии физкультурно-спортивной деятельности вуза в сетевом формате осуществляется на основании построения моделей сетевого взаимодействия, содержащих данные о субъектах физкультурно-спортивной деятельности и объектах. Объектом в рамках сетевой стратегии физкультурно-спортивной деятельности вуза является проект, оценка проектов (объектов сетевой модели) строится на основании следующих критериев (рис. 1).



Рис. 1. Критерии классификации проектов сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза

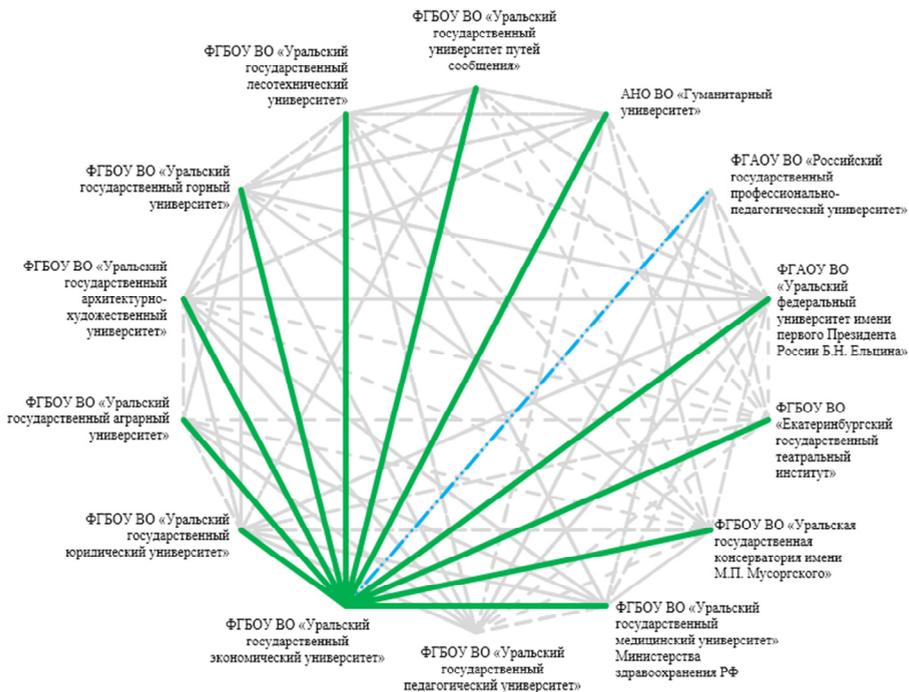


Рис. 2. Модель сетевого взаимодействия УрГЭУ (2019/2020 учебный год)

Для построения сетевой модели необходим сбор данных относительно **субъектов** физкультурно-спортивной деятельности вуза, включающих: вузы, органы исполнительной власти, общественные организации, организации спортивной инфраструктуры; **проектов сетевого взаимодействия (объекты)** и связей, возникающих при взаимодействии субъектов, закрепленных в договорах и различного рода соглашениях.

На основании собранных данных была построена диаграмма сетевого взаимодействия ФГБОУ ВО УрГЭУ (рис. 2).

Как видно на рис. 2, за 2019/2020 учебный год ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» демонстрирует покрытие существующей сети 86 %, устойчивыми можно назвать связи с большинством вузов Свердловской области за исключением ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет» и ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Развитие сетевого сотрудничества в рамках физкультурно-спортивной деятельности университета должно стать приоритетным направлением стратегического развития, поскольку обеспечивает реализацию социально значимых задач и повышает эффективность использования федеральной и региональной спортивной инфраструктуры, созданной на базе образовательных и других организаций.

Библиографический список

1. Гресько А. А., Рахманова М. С., Солодухин К. С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 4. С. 207.

2. Еленев К. С., Еленева Ю. Я. Сетевое взаимодействие как фактор инновационного развития вузов // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 317.

3. Лупанов В. Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 2(60). С. 63–68.

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

Сведения об авторе

Кочерьян Максим Артурович (Россия, Екатеринбург) – и. о. зав. кафедрой физического воспитания и спорта; начальник управления по спортивно-массовой и оздоровительной работе, Уральский государственный экономический университет (mkocheryan@mail.ru).

* * *

Maksim A. Kocheryan (Russia, Yekaterinburg) – Head of Physical Education and Sport Dept.; Head of Mass Sports & Health Improvement Dept., Ural State University of Economics (mkocheryan@mail.ru).

Research of network interaction within the framework of physical and sports activities of the university

Abstract. Network interaction in the framework of sports and athletic activities of the university on the example of the Ural State University of Economics is analyzed. The results of the study show that Ural State University of Economics quite actively enters into network interaction within the framework of physical culture and sports activities, demonstrating coverage at the level of 86 % out of 100 % possible.

Keywords: sports and athletic activities; university; network interaction; strategy.

Л. Ш. Кудин

Теоретические подходы к роли генерального директора в деятельности организации

Аннотация. В работе рассмотрена роль генерального директора с точки зрения различных теорий. Это позволило сформировать подход для проведения эмпирического исследования взаимосвязи смены генерального директора и результативности деятельности организации.

Ключевые слова: генеральный директор; корпоративное управление; результативность.

Генеральный директор является одним из ключевых стейкхолдеров в российской модели корпоративного управления. Вопрос роли генерального директора и его смены в управлении организацией является весьма неоднозначным, не имеет единого научного контура, объясняется с различных теоретических позиций.

Неоклассическая экономическая теория рассматривает организацию как рыночного агента, поведение которого сводится к выбору объема, цены и структуры привлекаемых ресурсов в целях максимизации прибыли. Теория не объясняет внутрифирменные различия, связанные с организацией труда и стимулами работников, фирма изучается как «черный ящик». Оценка роли руководителя осуществляется в неоклассической экономической теории опосредованно.

В рамках неoinституционализма, зародившегося в работе Р. Коуза [6] в 1937 г., существование компании объясняется экономией на трансакционных издержках. Сама фирма рассматривается как коллектив сотрудников, объединенных общими интересами, но также преследующих личные интересы и склонных к оппортунизму.

В основе агентской теории и теории контрактов лежит модель экономического человека, рационально максимизирующего личную выгоду. Идея, основанная на стремлении получить вознаграждение и избежать наказания, была аргументирована также в парадигме *теорий организации* и получила название «Теория X» [3].

Однако существуют и другие мотивационные «модели человека» [10], которые берут начало в организационной психологии и социологии. Здесь в основе анализа лежит термин «организационная роль» – механизм получения внутреннего удовлетворения за счет успешного выполнения сложной работы, роста ответственности, авторитета и получения признания за счет этого.

В то время как агентская теория четко разделяет интересы между менеджерами и владельцами, организационная социология отмечает, что мотивация менеджера основана на их личном восприятии. Эти соображения аргументируют наличие альтернативной управленческой мотивации, которую можно увидеть в *теории управляющих* [7]. Чем более полный контроль осуществляет генеральный директор корпорации, тем более высокие результаты деятельности должны быть получены.

В *теории человеческого капитала* образование и опыт работников, в том числе особые навыки и талант руководителей, рассматриваются как инвестиции, которые напрямую влияют на результативность компании. В таких работах основное внимание уделяется сравнению личностных качеств генеральных директоров.

Теория (модель) высших эшелонов [4] перекликается с теорией человеческого капитала, так как рассматривает качества и характеристики личности руководителя. Здесь постулируется тезис, что при обработке большого потока информации руководитель фильтрует и упрощает ее в соответствии со своими ценностями и когнитив-

ными особенностями. В связи с тем, что эти характеристики оценить сложно, теория высших эшелонов исследует их через половозрастные и иные параметры. Модель Д. Хэмбрика и Ф. Мэйсона прогнозирует, что результативность организации находится в линейной зависимости от этих характеристик руководителей [9].

В противоположность концепции человеческого капитала, *теория козла отпущения* (scapegoat hypothesis theory) основана на агентских моделях [9; 11]. Согласно этому подходу, неудовлетворительные показатели деятельности фирмы могут быть связаны не столько с качеством менеджмента и усилиями исполнительного директора, сколько с неудачным стечением обстоятельств. После форсированного увольнения руководителя новый директор начинает прикладывать больше усилий, и, как следствие, улучшаются показатели компании. В последующем показатели деятельности компании возвращаются к прежнему уровню.

Теории лидерства в менеджменте имеют широкий диапазон исследовательских задач. Здесь укрупненно можно обобщить три группы подходов: теории лидерских качеств, поведенческие и ситуационные теории.

С точки зрения влияния на результативность компании интересен подход одной из ситуационных теорий лидерства – транзакционного и трансформационного (преобразующего) лидерства [5], которая далее получила развитие в работе Н. Тичи и М. А. Деванна [1]. Основная идея заключается в том, что в условиях меняющейся внешней среды лидеры берут на себя бремя реорганизации компании, формируют ее новое видение, разрабатывают стратегию. Эти преобразования выражаются в том числе и в росте результатов организации.

С точки зрения *стейкхолдерской теории* менеджеры не должны фокусироваться на экономических показателях эффективности. Их цель заключается в повышении уровня благосостояния заинтересованных сторон, вовлеченных в систему создания стоимости (ценности) организации [8]. Однако, нет единого мнения относительно того, что же считать результативностью компании для заинтересованных сторон [2].

Одним из важных теоретических подходов является *теория роста фирмы* [12]. Теория постулирует, что увеличение размера организации является одной из проблем при реализации управленческой деятельности. Опыт работы директора в конкретной фирме может рассматриваться в качестве универсального ресурса, способствующего ее росту. Следовательно, руководители будут мотивированы развивать фирму как можно быстрее.

Все рассмотренные теории имеют ценность для эмпирического исследования взаимосвязи смены генерального директора и результативности управления. Например, теория высших эшелонов позволяет оценить влияние характеристик генеральных директоров на результативность компании. Теория роста фирмы учитывает сложность внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на результативность деятельности компании при вступлении в должность нового руководителя. Но наиболее целесообразно сделать упор на неинституциональную экономическую теорию. В частности, агентская теория важна как с точки зрения исследования вопроса окапывания менеджеров, так и с точки зрения анализа конвергенции интересов агентов и принципалов.

Библиографический список

1. Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). М.: Экономика, 1990.
2. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. 2018. Т. 9, № 4. С. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.

3. *Argyris C., McGregor D.* The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
4. *Barney J. B.* The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? // *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15, no. 3. P. 382–393.
5. *Burns J. M.* Leadership. New York: Harper and Row, 1978.
6. *Coase R. H.* The nature of the firm // *Essential readings in economics*. London: Palgrave, 1995. P. 37–54.
7. *Donaldson L.* The ethereal hand: Organizational economics and management theory // *Academy of management Review*. 1990. Vol. 15, no. 3. P. 369–381.
8. *Freeman R. E.* Stakeholder management: framework and philosophy. Mansfield, MA: Pitman, 1984.
9. *Hambrick D. C., Mason P. A.* Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers // *Academy of management review*. 1984. Vol. 9, no. 2. P. 193–206.
10. *Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.* The motivation to work. New York: J. Wiley & Sons, 1959.
11. *Hölmstrom B.* Moral hazard and observability // *The Bell journal of economics*. 1979. Vol. 10, no. 1. P. 74–91.
12. *Penrose E.* Limits to the Growth and Size of Firms // *American Economic Review*. 1955. Vol. 45, no. 2. P. 531–543.

Сведения об авторе

Кудин Лариса Шарифьяновна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (larisakudin@yandex.ru).

* * *

Larisa Sh. Kudin (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Enterprises Economics Dept., Ural State University of Economics (larisakudin@yandex.ru).

Theoretical approaches to the value of the CEO in the organization

Abstract. The paper considers the role of the CEO from the point of view of various theories. This allowed us to define an approach to the study of the relationship between the CEO turnover and management performance.

Keywords: CEO; corporate governance; performance.

◇ ◇ ◇

УДК 338.1

Я. В. Кузичев, В. М. Шарапова

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность организации

Аннотация. В статье анализируются различные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации. Рассмотрены внутренние, внешние факторы и факторы макросреды. Предложены пути повышения конкурентоспособности на основе проведенного PEST-анализа.

Ключевые слова: конкурентоспособность; предприятие; методы оценки конкурентоспособности; конкурентные преимущества; PEST-анализ.

Конкуренция является неотъемлемой чертой рыночной экономики. Находясь в конкурентной среде, компании прибегают к огромному количеству различных

форм и методов конкуренции. Важность и роль конкуренции в общей конкурентной борьбе компании не уменьшается. Кроме того, конкурентоспособность является ключевым элементом долгосрочной деятельности компании.

Конечная цель любой компании – победить в борьбе. Победа не случайная, а является неизбежным результатом профессиональной управленческой работы и грамотного управления компанией. Достижение этого зависит от конкурентоспособности, т. е. от того, насколько экономическая, маркетинговая и кадровая политика компании лучше, чем у конкурентов.

Факторы, образующие среду организации, подразделяются на три части: внутреннюю, внешнюю макросреду (см. рисунок).



Внутренняя и внешняя среда анализируемой организации

Внешняя среда служит источником, снабжающим организацию ресурсами, которые нужны для сохранения и развития внутреннего потенциала.

Зачастую внешние условия изменяются так неожиданно, что все предварительные планы нарушаются. Окружающая среда может быть настолько нестабильной, что нет смысла разрабатывать долгосрочные планы и стратегии. В этом случае PEST-анализ может помочь.

«PEST-анализ – это анализ внешних факторов» [3], которые оказывают влияние на организацию извне, способствуют формированию условий ее деятельности. Нами рассмотрен PEST-анализ анализируемой организации и выявлено. Развитию анализируемой организации способствуют такие факторы как: стабильность в обществе, являющийся положительным; научно-технический прогресс в социальной сфере, влияющий на повышение уровня потребностей. А другие факторы негативно влияют на развитие: уровень инфляции, чем она выше, тем сложнее осуществлять деятельность; снижение объема производства; монополизация экономики; старение населения. Также нужно отметить и противоречивые факторы, ими являются: ориентация на регулирование рынка экономики; нормативно-правовая база; уровень безработицы; доходы потенциальных потребителей; такое же влияние могут оказывать тарифы на энергоресурсы, налоговая политика и процентные ставки; колебание курса валют; уровень образования, чем он выше, тем более квалифицированные кадры трудятся в организации.

Изучив свое макроокружение, выявив критические факторы и обозначив угрозы, а также положительные тенденции развития, руководство предприятия сможет принять ответные меры [2].

Анализируя у организации внешнюю среду [5], мы смогли обозначить возможности, которые предоставляет внешняя среда, изучить исходящие от нее угрозы. Возможности и угрозы нами представлены в таблице.

Перечень возможностей и угроз анализируемой организации

Возможности	Угрозы
Совершенствование рекламных технологий	Увеличение цен на продукцию у поставщиков
Поиск новых поставщиков	Увеличение цен на энергоресурсы
Поиск и продажа новых наиболее рентабельных видов продукции	Сбои в поставках продукции
Увеличение доли рынка	Рост темпов инфляции
Введение службы маркетинга	Политическая нестабильность
Совершенствование технологии продаж	Появление новых фирм на рынке
	Снижение спроса на продукцию
	Изменение курса валют

Основной путь – искать новые, наиболее выгодные виды продукции и продавать их. Это будет способствовать увеличению доли рынка и, следовательно, прибыли.

В большинстве случаев угрозы связаны с политической и экономической ситуацией в стране, и организация не сможет каким-либо образом повлиять на них, а будет лишь искать решения сложной ситуации. Но некоторые угрозы также относятся к конкурентам.

Конкуренция – это соперничество между производителями, которые заинтересованы в достижении одной и той же цели. Сочетание качественных и стоимостных характеристик продукта, которые способствуют превосходству продукта над конкурирующими продуктами в удовлетворении конкретных потребностей покупателя, определяет конкурентоспособность продукта. Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практическая, выгодная реализация на конкурентном рынке – это конкурентоспособность компании.

Оценка конкурентоспособности исследуемого нами предприятия, это сравнение достигнутых результатов работы организации с аналогичными показателями, полученными у конкурентов.

Выводы и предложения

1. Создать отдел маркетинга, или ввести в штатное расписание должность маркетолога – менеджер по маркетингу, чтобы увеличить клиентскую базу анализируемого предприятия, для повышения конкурентоспособности.

2. Увеличить ассортимент выпускаемой продукции, так как исследование структуры товарооборота выявило, то, что ассортимент не так велик, относительно конкурентов.

Обновлению ассортимента должны предшествовать маркетинговые мероприятия по поиску новейшего продукта с учетом выявленных потребностей и, кроме того, маркетинговая поддержка до его выхода на рынок. Для нового продукта необходимо установить ценовую политику и каналы сбыта.

В современном мире конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий [1], определяющих успех хозяйствующего субъекта на внешнем рынке [4]. Проблема повышения конкурентоспособности компании актуальна в современной экономике для любой компании.

На конкурентоспособность компании влияют многие факторы: динамика спроса, технологические и маркетинговые инновации, государственное регулирование рынка или отрасли и многие другие.

Каждая ведущая компания должна иметь следующие функции:
потребности, удовлетворяемые ее продукцией, должны иметь сопоставимые характеристики;
части рынка, для которых предназначена продукция, должны быть соизмеримы (целевой клиент);
фаза жизненного цикла компании должна быть также соизмерима.
Конкурентоспособное преимущество одной компании перед любой другой возможно оценить, когда обе компании удовлетворяют схожие потребности клиентов, связанные со схожими секторами рынка.

Библиографический список

1. Андрющенко А. С., Шаранова В. М., Шаранова Н. В. Маркетинг внутренних и внешних факторов компании // Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 3-4. С. 48–55.
2. Коковихин А. Ю. «Рыночная цена» товара и возможные пути ее определения // Экономическая реформа в России: проблемы, дискуссии, пути развития: Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 16–17 апреля 1996 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1996. С. 48–49.
3. Огородникова Е. С., Буторин Д. Ключевые факторы успеха и формирование конкурентной стратегии компании // Теория и практика современной науки. 2017. № 3(21). С. 623–627.
4. Плахин А. Е., Арнольд Л. И. Управление стратегией развития конкурентоспособности региона // Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы VIII Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 14 октября 2016 г.). М.: Изд-во РУДН, 2016. С. 100–104.
5. Труш Е. В., Шаранова В. М. Внешний анализ конкурентов организации // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 51–55.

Сведения об авторах

Кузичев Ярослав Васильевич (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (yaroslav.kuzichev@mail.ru).

Шаранова Валентина Михайловна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (sharapova_vm@usue.ru).

* * *

Yaroslav V. Kuzichev (Russia, Yekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (yaroslav.kuzichev@mail.ru).

Valentina M. Sharapova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (sharapova_vm@usue.ru).

External and internal environmental factors influencing the organization's competitiveness

Abstract. The article considers various factors that influence the organization's competitiveness. The internal, external and macroenvironment factors are considered. Ways to increase competitiveness based on the PEST analysis are proposed.

Keywords: enterprise; competitiveness; competitiveness assessment methods; competitive advantages; PEST analysis.

◇ ◇ ◇

Е. С. Куликова, О. А. Косьяненко

Проблемы реализации национального проекта «Экология» на территории Свердловской области

Аннотация. Приоритетный национальный проект «Экология» призван улучшить экологическую ситуацию в стране. В статье обозначены основные проблемы, возникшие при реализации данного проекта в Свердловской области. Предложен ряд мер по улучшению качества исполнения проекта в регионе.

Ключевые слова: национальный проект; экология; Свердловская область; развитие; организация управления; эффективность.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» на Правительство РФ совместно с органами государственной власти в субъектах возложена разработка и реализация национальных проектов, призванных повысить качество жизни граждан.

Одним из наиболее важных для Свердловской области стал национальный проект «Экология».

Треть валового регионального продукта формируется в промышленном секторе – 32 %. При этом почти половину промышленности (48 %) занимает металлургическое производство, 31 % отведено сектору машиностроения, кроме того, здесь обрабатывают уран и железную руду, производят синтетические смолы и т. д.¹

Все перечисленное создает высокий уровень экологической напряженности в регионе и необходимость решать накопленные веками проблемы в соответствии с современными представлениями об экологии.

Свердловская область реализует несколько региональных проектов по данному направлению с разделением ответственности между ведомствами (рис. 1).

Министерство энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Свердловской области	Министерство природных ресурсов и экологии Свердловской области
Чистая вода. Формирование комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами	Чистый воздух. Чистый регион. Сохранение уникальных водных объектов, расположенных на территории. Сохранение лесов. Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма

Рис. 1. Распределение ответственности за выполнение региональных проектов в Свердловской области²

¹ Оценка регулирующего воздействия. URL: <http://orv.gov.ru/Regions/Details/50/>.

² Протокол заседания Совета при Губернаторе Свердловской области по приоритетным стратегическим проектам Свердловской области от 17 декабря 2018 г.

Результаты работы, опубликованные на Официальном информационном портале Свердловской области, имеют положительную динамику¹, однако на пути к реализации всех поставленных в проекте задач встречаются и проблемы.

Во-первых, заслуживает внимания сама организация управления региональными экологическими проектами в Свердловской области. Региональное правительство использует разнообразные методики управления проектами, но в итоге исполнители проектов стремятся не столько к реальной пошаговой реализации проекта, сколько к соответствию цифрам.

Например, в паспорте проекта «Чистый регион» предлагается ликвидировать «все выявленные на 1 января 2018 г. несанкционированные свалки в границах городов». В планах намечено убрать одну свалку в 2023 г. и 289 объектов накопленного экологического вреда в 2024 г.² Та же картина присутствует в паспорте большинства рассматриваемых проектов: и мероприятия, и контрольные точки, которые являются основой национальных проектов, датируются декабрем 2024 г., что говорит об очень низкой эффективности такого планирования. Скорее всего, данные цели не будут реализованы, либо будут реализованы значительно позже.

Во-вторых, привлекается недостаточное количество специалистов-практиков. Так, по паспорту регионального проекта «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами» доля участия специалистов в развитии проекта «Экотехнопарк» составляет всего 20 %. В других проектах специалистам отведена занятость 5–15 %, или они не указаны вовсе³.

В-третьих, недостаточно учтены условия региона: на протяжении последних лет Свердловская область стабильно занимает последние места в «Национальном экологическом рейтинге»⁴. Рейтинг складывается из трех индексов: природоохранный, социально-экологический и промышленно-экологический.

Наибольшая нагрузка на экологию области связана с промышленными предприятиями. Проект «Чистый воздух» призван снизить негативное воздействие благодаря установке автоматической станции контроля за загрязнением воздуха в Нижнем Тагиле. Станцию установят в самом чистом районе города, а предприятия продолжают загрязнять воздух вредными выбросами, превышающими нормативы предельно допустимых выбросов веществ до 16 раз⁵.

Национальный проект «Экология» на федеральном уровне предлагает для регионов разработку еще двух направлений: «Инфраструктура для обращения с отходами I–II класса опасности» и «Внедрение наилучших доступных технологий». Эти направления актуальны для реализации в промышленных регионах, каковым и является Свердловская область. Однако в региональных проектах данные направления даже не рассматриваются.

Кроме вышеобозначенных проблем, связанных с управлением, важным фактором остается финансирование. На федеральном уровне предложено реализовывать национальные проекты в рамках государственно-частного партнерства: из федерального бюджета выделяется 4 041 млрд р., 133 млрд р. из бюджета субъектов и 3 206 млрд р. из внебюджетных источников⁶.

¹ Информационный портал Свердловской области. URL: <https://све-рф.национальные-проекты/экология/>.

² Паспорт регионального проекта «Чистый регион», 2018.

³ Там же.

⁴ Национальный экологический рейтинг. Зеленый патруль. URL: <http://greenpat-rol.ru/ru/stranica-dlya-obshchego-reytinga/ekologicheskij-reyting-subektov-rf?tid=388/>.

⁵ Кобер П. Со скрипом двинулись. Реализация нацпроектов // Эксперт Урал. 2020. № 6-7(818).

⁶ Паспорт национального проекта «Экология», 2018.

Планируемое финансирование региональных экологических проектов в Свердловской области отражено на рис. 2.

Инвестиционная привлекательность данной отрасли очень низкая, за 2019 г. в среднем по субъектам РФ внебюджетный вклад в национальный проект «Экология» составил всего 8,5 %¹.

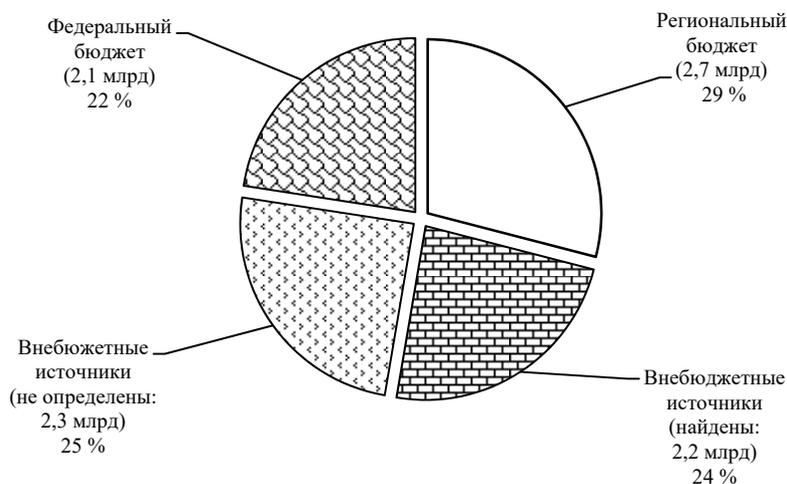


Рис. 2. Планируемое финансирование экологических проектов в Свердловской области²

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что национальный проект «Экология» в Свердловской области реализуется сложно. Однако за 4 года можно сделать многое ради получения значительных результатов: провести ряд мер, повышающих инвестиционный рейтинг экологических мероприятий; обозначить четкие сроки реализации каждого этапа в достижении цели; привлечь больше специалистов и увеличить долю их участия в проектах; повысить контроль за реальным, а не формальным проведением мероприятий. Все эти действия могут помочь реализовать региональные проекты на более высоком уровне, повысив тем самым качество жизни граждан, что и является конечной целью всех национальных проектов.

Сведения об авторах

Куликова Елена Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (e.s.kulikova@mail.ru).

Косьяненко Ольга Анатольевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (Leka66@list.ru).

* * *

¹ Кобер П. Со скрипом двинулись. Реализация нацпроектов // Эксперт Урал. № 6-7(818). 2020.

² Сост. по: *Паспорт* национального проекта «Экология», 2018; *Паспорт* регионального проекта «Чистый регион», 2018.

Yelena S. Kulikova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of State and Municipal Administration Dept., Ural State University of Economics (e.s.kulikova@mail.ru).

Olga A. Kosyanenko (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (Leka66@list.ru).

Problems of the implementation of the national project «Ecology» in the territory of the Sverdlovsk region

Abstract. The priority national project «Ecology» is designed to improve the environmental situation in the country. The article identifies the main problems encountered during the implementation of this project in the Sverdlovsk region. A number of measures have been proposed to improve the quality of project implementation in the region.

Keywords: national project; ecology; Sverdlovsk region; development; management organization; efficiency.



УДК 331.105.44

И. А. Кулькова

Современные тренды регулирования социально-трудовых отношений путем социального партнерства

Аннотация. В статье исследуется проблема снижения регулирующей роли социального партнерства в управлении социально-трудовыми отношениями в связи с сокращением количества профсоюзов и численности работников, в них входящих. Выявлены причины и дальнейшие тренды развития.

Ключевые слова: социальное партнерство; профсоюзы; коллективный договор; охват работников профсоюзами; социальное обеспечение.

В рыночных условиях активность профессиональных союзов выступает важнейшим элементом механизма регулирования жизни общества в социально-трудовой сфере, именно поэтому социальному партнерству отведен целый раздел Трудового Кодекса РФ. Управление социально-трудовыми отношениями предполагается на трех уровнях путем заключения договоров и соглашений. По данным Международной Организации Труда в современном мире 214 млн чел. являются членами профсоюзов, что составляет примерно 10 % работников [6]. При этом во всем мире наблюдается тенденция сокращения охвата работников профсоюзами, причинами которой является развитие неформальной занятости, трудовой миграции, роботизации производств. Наибольший охват профсоюзным движением зарегистрирован в Исландии (90 %), Дании (67 %), Бельгии (54 %) [6].

В России сегодня официально зарегистрировано более 200 профессиональных союзов [2], многие из которых объединены в Федерацию Независимых Профсоюзов (ФНПР), при этом также наблюдается тренд к снижению доли работников, являющихся членами профсоюзов. За период с 1997 г. по 2016 г. численность членов профсоюзов сократилась в 4 раза [2], с 85 млн чел. до 20,5 млн чел.

Причиной столь значительного сокращения членства в профсоюзах является то, что работники не верят, что современные профсоюзы способны защитить права трудящихся (по данным ВЦИОМ, 53 % опрошенных считают, что профсоюзы не помо-

гают защищать трудовые права. Кроме того, 82 % опрошенных считают, что профсоюзы в нашей стране не играют значительной роли¹). Ученые выдвигают ряд причин [3].

На наш взгляд, можно выделить две основные: во-первых, российские профсоюзы не проводят массовых забастовок, как это происходит во Франции, Италии, Великобритании, Бельгии, Португалии, Греции, Аргентине, Бразилии, Индии, ЮАР – мы перечислили только те страны, где произошли серьезные акции в 2019 г., которые были освещены в российской прессе. В отличие от перечисленных стран в России забастовки носят единичный характер [4]. Хотя ФНПР в России добивается некоторых успехов: не были приняты предложения не выплачивать работающим пенсионерам пенсии, если их общий месячный доход превышает 2,5 прожиточных минимума, и отменить пенсии работающим пенсионерам, чей суммарный годовой доход составляет 1 млн р.; пенсионный коэффициент, который ранее утверждался правительством, теперь благодаря профсоюзам регулируется законом; продолжают оплачивать больничный лист за первый день (или дни) болезни (была попытка отменить); в новые СНИПы восстановлены параметры по уровню шума, освещенности, вибрации, ультразвука, инфразвука, микроклимату и т. п. [5].

Во-вторых, первичные профсоюзные организации, хоть и участвуют в заключении коллективных договоров, делают это формально. А фактически выполняют роль отделов социального обеспечения работников компании.

В качестве примера можно привести деятельность Горно-металлургического профсоюза России (ГМПР) в ПАО «Синарский трубный завод». В данной организации заключается коллективный договор, уровень профсоюзного членства на 1 января 2020 г. составил 87,1 %. В течение 2019 г. впервые в профсоюз было принято 239 чел., из них 74 % – работники в возрасте до 35 лет. Вышло из профсоюза по собственному желанию 78 чел. При этом средняя заработная плата в 2019 г. составила 28 684 р. и возросла по сравнению с 2018 г. на 4 %, т. е. на официальный уровень инфляции в стране. Вместо борьбы за повышение реального уровня заработной платы, профсоюз фактически выполняет роль отдела социального обеспечения работников. В 2019 г. за счет договора ДМС профкома со страховой компанией 185 членов профсоюза-работников предприятия и предприятий-аутсорсеров получили медицинские услуги на общую сумму 1 588,8 тыс. р. По решению профкома в 2019 г. все члены профсоюза-работники ПАО «СинТЗ», оздоровленные на выездном санаторно-курортном лечении, получали материальную помощь на лечение по 1 000 р. каждый. Всего на эти цели израсходовано 172 тыс. р. Жилищно-бытовая комиссия профкома 8 раз в течение 2019 г. выезжала на обследование семей работников, пострадавших от пожаров. На основании актов ЖБК всем пострадавшим была оказана материальная помощь из средств предприятия (согласно Коллективного договора), а также из средств профсоюзного бюджета.

Для работников, которые служили в «горячих» точках, ежегодно проводится торжественный вечер к 23 февраля, а также проводится общезаводской вечер, посвященный Международному женскому дню 8 Марта. В 2019 г. в мероприятии приняли участие около 200 работников предприятия и членов их семей. Комиссия профкома по работе с женщинами контролирует оказание материальной помощи для приобретения школьной формы малообеспеченным работникам, имеющим среднемесячную

¹ Профсоюзы сегодня. Аналитический обзор ВЦИОМ № 3891. 1 Марта 2019. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9580/>.

зарплату менее 2,5 прожиточных минимумов, и многодетным работникам, имеющим трех и более детей. В августе 2019 г. организовано посещение циркового представления для многодетных семей предприятия. К Дню знаний 1 сентября 2018 г. была организована для детей праздничная программа с детским спектаклем. Всего на представлении побывало около 250 взрослых и детей.

Всего в мероприятиях программы «Женщины» в 2019 г. приняли участие около 800 работников, членов их семей. Израсходовано на проведение мероприятий 331 тыс. р., что составляет 101,85 % плана на 2019 г. и 162,3 % в сравнении с фактическими расходами на выполнение мероприятий 2018 г.

Из средств профсоюзного бюджета выделялись деньги на приобретение спортивной формы и обуви для заводской команды и команд структурных подразделений, проведение летнего туристического слета для молодежи, организацию спортивных мероприятий и поощрение участников и победителей, приобретался туристический и спортивный инвентарь, памятные призы и подарки участникам и победителям заводских конкурсов.

Из средств профбюджета в 2019 г. получили материальную помощь 456 человек – работников предприятия и «дочерних» организаций, находящихся на профобслуживании в профкоме ПАО «СинТЗ», и неработающих пенсионеров – бывших работников предприятия, состоящих на учете в Совете ветеранов, всего израсходовано на оказание материальной помощи из средств профбюджета 4 236,750 тыс. р., в том числе: материальную помощь по структурным подразделениям – на общую сумму 1 687,750 тыс. р.; на похороны родственников – 144 чел. на общую сумму 888,0 тыс. р.; на оздоровление детей в санаториях и лагерях – 230 чел. на общую сумму 798,5 тыс. р.

Из представленных данных видно, что профсоюз заботится о социальном благополучии работников, однако, его роль в процессе социального партнерства носит более формальный характер. Мы согласны с предложением профессора Т. М. Баландиной и Н. Р. Петровым [1] о необходимости повышения авторитета и роли профсоюзов в социальном партнерстве путем формирования новой ментальности у трудящихся и предпринимателей. Социальное партнерство зарекомендовало себя как эффективный метод разрешения противоречий между трудом и капиталом при наличии среднего класса, от него не нужно отказываться, а нужно развивать.

Библиографический список

1. Баландина Т. М., Петров Н. Р. Совершенствование социального партнерства в условиях современного этапа социально-экономического развития России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. 2019. Т. 19, вып. 4. С. 423–426.
2. Баранов Ю. В., Полянская С. Г. Современный взгляд на систему социального партнерства Российской Федерации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 18. С. 2625–2634.
3. Лебедев А. К., Юханов Н. С. Современное состояние профсоюзного движения в России: структуры и технологии // Вестник РУДН. Сер.: Политология. 2008. № 4. С. 25–33.
4. Нуртдинова Д. Р., Рекечинская Т. Б. Статистика социально-трудовых конфликтов в Свердловской области // Human Progress. 2017. Т. 3, № 8. URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_8/Nurtdinova.pdf.
5. Рыженкова Ю. Профсоюзный тромб. Кто самое слабое звено организационной цепи // Центральная профсоюзная газета «Солидарность». 2016. 28 сент. URL: https://www.solidar-nost.org/articles/Profsoyuznyu_tromb.html.
6. Середкина И. Каждый десятый – нам товарищ. URL: <http://www.el-prof03.ru/news.php?extend.1111/>.

Сведения об авторе

Кулькова Инна Анатольевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (i.a.koulikova@mail.ru).

* * *

Inna A. Kulkova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (i.a.koulikova@mail.ru).

Modern trends of social and labor relations' regulation by social partnership

Abstract. The article examines the problem of reducing the social partnership regulatory role in the social and labor relations management in Russia in connection with the reduction in the number of trade unions and the number of workers included in them. Reasons and further trends are identified.

Keywords: social partnership; trade unions; collective agreement; coverage of workers with trade unions; social security.

◇ ◇ ◇

УДК 374

Е. А. Курячая

Предпосылки к внедрению действенной системы эффективного управления человеческими ресурсами в период трансформации традиционной организации в самообучающуюся

Аннотация. В статье раскрываются предпосылки, ведущие к совершенствованию системы управления в сфере человеческих ресурсов при трансформации традиционной организации в самообучающуюся. Автором представлены разработанные и апробированные показатели вычисления периода полураспада компетентности сотрудников и экспертной оценки качества их деятельности.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; самообучающаяся организация; корпоративное обучение; компетентность.

В современном обществе, в различных сферах деятельности, накануне глобального постпандемического экономического кризиса, в условиях лавинного информационного потока, внедрения новых стандартов и технологий индустрии 4.0, в том числе цифровизированных, а также высоких требований к качественному управлению, требуется изменение организационной модели и технологий управления человеческими ресурсами (процессом развития личностного потенциала человека и его превращения в капитал [3]), способствующей продлению жизненного цикла организации и повышению производительности труда.

Цель исследования. Выявить предпосылки, ведущие к совершенствованию системы управления человеческими ресурсами во время трансформации традиционной организации в самообучающуюся (организация, использующая знания и навыки сотрудников, их инициативу, энтузиазм и творческий подход, позволяющую достигать наивысшего уровня удовлетворения человеческих потребностей и адекватно реагировать на изменения в организации [4]).

Базой исследования выбрана одна из привлекательных инвестируемых секторов – отрасль здравоохранения. Изучаемая военно-медицинская организация, является крупным экономическим объектом типа конгломерата, имеющая отраслевые и территориальные холдинги, многопрофильные и специализированные сети и вертикально-интегрированные организационные структуры управления. Особенности исследуемой организации, ведущими к совершенствованию системы, являются следующие показатели.

1. Медицинская организация – это организация, действующая в двух состояниях – в текущем времени и в рамках экстремальных условий военных действий и чрезвычайных ситуаций, где необходимы определенные резервы ресурсов, в том числе человеческие и определенные технологии, для их эффективного управления.

2. Медицинская организация не является 100 % рыночной, потому что она предоставляет не только медицинские услуги, относящиеся к рыночной части, но и оказывает бесплатную медицинскую помощь в экстренной и неотложной форме, т. е., рыночная и нерыночная части в медицинской организации неразделимы.

3. Медицинская организация – это наукоемкая организация, основанная на знаниях, т. е. она постоянно находится в состоянии изменений, и поэтому первая претерпевает технологические изменения.

4. Военно-медицинская организация – это традиционно бюрократическая организация, с сильно развитой иерархической структурой, рациональностью и ответственностью, находится в периоде трансформации в самообучающуюся организацию.

Столетний жизненный цикл исследуемой организации с постоянно меняющейся организационной структурой управления позволяет нам определить масштаб управления, который определяется соотношением между размером организации и ее организационной структурой. Литературные источники подтверждают, что с увеличением числа подчиненных число потенциальных межличностных отношений увеличивается в геометрической прогрессии [1; 2].

В качестве критерия размера организации мы используем универсальный показатель для организаций разных сфер деятельности – уровень управления и численность сотрудников. Диапазон нормы управляемости руководителей исследуемой организации весьма широк и подтверждается вышеизложенными особенностями организации. Для определения нормы управляемости используем формулу французского ученого В. Грейкюнаса.

**Уровень управляемости
руководителя организации
в различные периоды
организационной
структуры управления**

Год	Количество непосредственных подчиненных, чел.	Количество контактов руководителя
2014	96	27 456
2019	47	5 533

С учетом резерва психофизиологического и интеллектуального состояния руководителя организации, его компетенции и навыков, а также обстоятельств, для определения объема ответственности, не превышающего потенциал руководителя, была определена степень управляемости руководителя организации в разные периоды времени при изменении количественного состава организации (см. таблицу).

Рекомендованные значения стандартов управления, установленные НИИ труда и социального страхования Минздравсоцразвития (наивысший уровень управления подчиненными с различными функциями составляет 3–7 чел.; средний – с аналогичными функциями – 8–20 чел.; нижний – с одинаковыми – 21–40 чел.) позволяют нам сделать вывод, что норма управляемости граничит с управленческим кризисом, что свидетельствует о необходимости сужения диапазона управляемости в соответствии со стандартом эффективной координации управления деятельностью подчиненных.

Следующей предпосылкой к формированию самообучающейся организации послужили расчеты вычисления периода полураспада компетентности сотрудников организации и экспертная оценка качества их деятельности.

Для исследования использовался корреляционный анализ – метод, позволяющий определить взаимосвязь между несколькими случайными переменными. Были использованы результаты тестирования практических навыков специалистов и результаты профессиональной оценки качества их деятельности. В исследовании принимали участие две группы специалистов (медицинский персонал изучаемой организации, обучающиеся по системе непрерывного корпоративного образования; специалисты сторонних организаций – воинских частей, обучающихся на курсах повышения квалификации каждые 5 лет).

Результаты исследования (рис. 1) показали, что знания и навыки специалистов, обучающихся с использованием различных систем обучения в течение пяти лет, имеют в разной степени тенденцию к устареванию. Так для постоянно обучающихся специалистов в системе корпоративного обучения они сохраняются в течение пяти лет на уровне 80 %, не достигая периода полураспада полученных знаний и навыков (50 %), тогда как во второй группе период полураспада компетенций составляет 3 года, а на пятый год снижаются до 30 %.

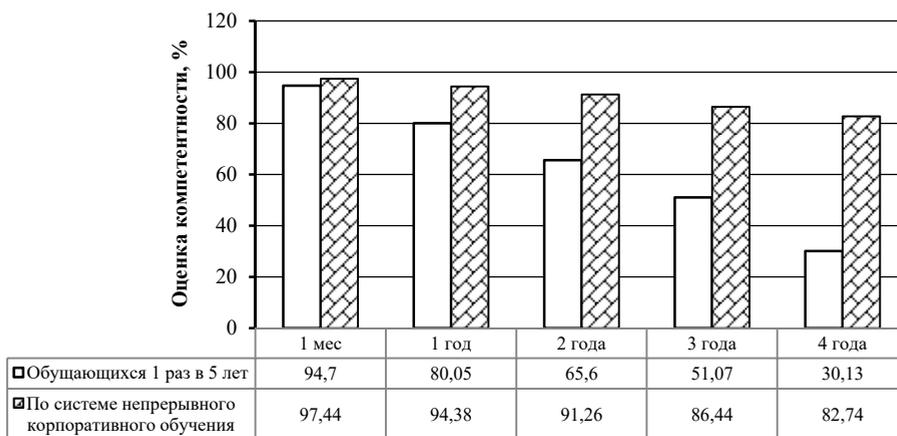


Рис. 1. Динамика компетентности персонала военно-медицинских организаций с различными системами обучения в течение 5 лет, %

По критериям контрольной карты с использованием утвержденных показателей деятельности сотрудников была рассчитана экспертная оценка качества путем определения интегрального коэффициента качества и уровня компетентности (рис. 2).

Анализ исследования подтверждает, что уровень компетенции имеет тенденцию к возрастанию. Что, в свою очередь, подтверждает результативность организационной системы обучения.

Была определена статистическая связь между двумя значениями – компетентностью и формой обучения с использованием расчетов эмпирического коэффициента детерминации, характеризующий долю межгрупповой дисперсии в общей дисперсии, средняя арифметическая взвешенная, изменение изучаемого признака за счет факторного и всех остальных случайных признаков, среднее из внутригрупповых дисперсий для определения зависимости от случайных факторов и определено эмпи-

рическое корреляционное отношение или индекс детерминации. Для оценки взаимосвязи двух величин использовалась шкала Чеддока. В результате были получены данные о том, что уровень компетентности на 47 % зависит от системы обучения и на 53 % – от всех остальных признаков, влияющих на компетентность. Связь между системой обучения и компетентностью является заметной, поэтому рекомендуется отдавать предпочтение непрерывному корпоративному обучению.

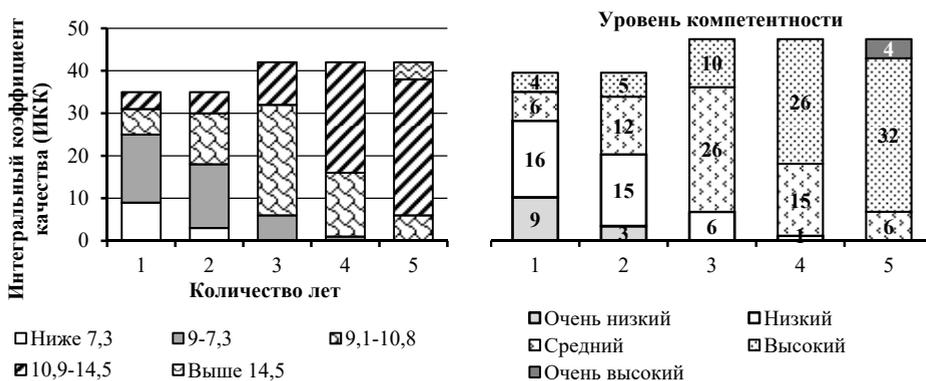


Рис. 2. Экспертная оценка деятельности персонала госпиталя, %

Особенности исследуемой организации с сильно развитой иерархической структурой, рациональностью и ответственностью, способностью действовать в текущем времени и в рамках экстремальных условий, в условиях рыночных и нерыночных отношений, в постоянном состоянии изменений, позволяют использовать систему организационного обучения, входящую в состав организационно-методического инструментария эффективного менеджмента.

Таким образом, проведенные исследования позволили выявить предпосылки, ведущие к совершенствованию системы управления человеческими ресурсами во время трансформации традиционной организации в самообучающуюся. Это способствует разработке системы управления человеческими ресурсами, представляющими методический комплекс для эффективного производственного процесса.

Библиографический список

1. Асаул А. Н., Асаул Н. А., Симонов А. В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. СПб.: ГАСУ, 2009.
2. Интенсивный курс МВА: учеб. пособие / под ред. В. К. Фальцмана, Э. Н. Крылатых. М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2015.
4. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009.

Сведения об авторе

Курячая Екатерина Анатольевна (Россия, Екатеринбург) – соискатель, Уральский государственный экономический университет; старший преподаватель кафедры высшего сестринского и социального образования, Уральский государственный медицинский университет (eakuryachaya@mail.ru).

* * *

Yekaterina A. Kuriachaya (Russia, Yekaterinburg) – postgraduate student, Ural State University of Economics; Senior Lecturer of Higher Nursing and Social Education Dept., Ural State Medical University (eakuryachaya@mail.ru).

Prerequisites to introduction of the system effective management of human resources in the transformation of the traditional organization into learning organization

Abstract. The article reveals the prerequisites leading to improvement of the system of management in the sphere of human resources when transforming a traditional organization into learning organization. The author presents developed and tested indicators of calculation of half-life of competence of employees and expert assessment of quality of their activities.

Keywords: human resources; learning organization; corporate training; competence.

◇ ◇ ◇

УДК 338.24:347.2/.3

Р. Т. Латыпов, А. В. Ручкин, Н. А. Юрченко

К вопросу об управлении муниципальной собственностью в условиях изменившегося законодательства

Аннотация. Федеральный закон от 27 декабря 2019 г. № 485-ФЗ предусматривает реорганизацию или ликвидацию унитарных предприятий на товарных рынках, находящихся в условиях конкуренции. Авторами анализируется управленческая деятельность органов местного самоуправления в отношении муниципальной собственности с учетом изменений в законодательстве.

Ключевые слова: органы местного самоуправления; управление; муниципальная собственность; реорганизация; унитарное предприятие.

Одной из основных функций органов местной власти является управление муниципальной собственностью, которая является составной частью экономики муниципального образования и одновременно важным инструментом в их деятельности по социально-экономическому развитию территории. Эффективное управление муниципальной собственностью во многом определяет общее социально-экономическое состояние муниципалитета, так как доходы, поступающие в местный бюджет, от использования объектов недвижимости и земельных участков могут составлять значительную часть налоговых поступлений. Имущество муниципальных унитарных предприятий является составной частью муниципальной собственности. Учредителем унитарных предприятий является муниципальное образование на основе решения соответствующими уполномоченными органами местного самоуправления [1].

Унитарное предприятие – это организационно-правовая форма предпринимательской деятельности государственных и муниципальных предприятий, юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией [3], но не обладающей правом собственности на закрепленное за ней имущество [2]. Целевые особенности создания унитарных предприятий заключаются в том, что получение прибыли не всегда является их главной целью. Они могут создаваться «в целях решения социальных задач – реализации определенных товаров и услуг по минимальным ценам, а также для «осу-

щества отдельных дотируемых видов деятельности и ведения убыточных производств» [4, с. 46]. Следовательно, роль унитарных предприятий в экономике, сводится не только к получению прибыли, но и к решению ряда важных социально-значимых государственных или муниципальных задач. Решение этих задач может быть изначально связано с убыточным производством или минимальной доходностью, но именно эти обстоятельства отчасти определяют отраслевую структуру этих предприятий.

1 января 2020 г. в стране было зарегистрировано 16 867 унитарных предприятий. Доля этих предприятий в общем количестве коммерческих организаций незначительна и составляет порядка 0,3 %. В общей численности унитарных предприятий, федеральные государственные унитарные предприятия составляют 5,6 %, государственные унитарные предприятия субъектов РФ – 11,6 % и муниципальные унитарные предприятия – 82,8 %.

В 2019 г. был принят Федеральный закон¹, запрещающий создание новых государственных и муниципальных унитарных предприятий на товарных рынках, находящихся в условиях конкуренции. Закон предусматривает ликвидацию или реорганизацию этих предприятий на конкурентных товарных рынках к 1 января 2025 г.

Помимо ликвидации, будет еще два направления реформирования муниципальных унитарных предприятий. Первое направление – это преобразование организаций, осуществляющих деятельность на конкурентных рынках, в акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. В этом случае муниципалитет может сохранить контрольный пакет акций или основную долю, вплоть до 100 %. Второй вариант состоит в том, что, если унитарное предприятие решает социальные задачи, то его следует преобразовать в бюджетное учреждение.

Акционирование муниципальных унитарных предприятий предоставляет возможность получать налоги с прибыли организации. Несмотря на то, что большинство основных налоговых отчислений поступают в федеральный и региональный бюджеты, однако определенную доходность может иметь местный бюджет в соответствии с законом «Об акционерных обществах». Следовательно, если муниципалитет является держателем акций каких-либо организаций, то местный бюджет пополняется за счет акционерных выплат.

Следует признать, что должностные лица органов местного самоуправления, преследуя, казалось бы «обще муниципальные интересы», вынуждают унитарные предприятия в административном порядке выполнять работы и услуги, оплачивая их не в полном объеме. Прежде всего, это касается предприятий, которые организуют питание школьников. Это социально значимые предприятия, обеспечивающие, как правило, качественным питанием детей. Муниципалитет устанавливает такие расценки на питание детей, которые убыточны для предприятий. Такая деятельность постепенно приводит к банкротству этого предприятия и в конечном результате приводит к экономическому ущербу для всего населения муниципального образования. Подобная ситуация прослеживается в сфере общественного транспорта, бытового обслуживания населения, предоставления услуг ЖКХ населению и т. д.

На протяжении последних десятилетий муниципальные унитарные предприятия осуществляют ряд важных социальных функций, и кто после их ликвидации займется исполнением этих функций, пока остается без ответа. Интересы предпринимателей, ориентированные на получение прибыли, как правило, зачастую противоречит

¹ О внесении изменений в Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» и Федеральный закон «О защите конкуренции»: Федер. закон от 27 декабря 2019 г. № 485-ФЗ.

общественным интересам. Частник не займет те экономические ниши, которые появятся с ликвидацией убыточных, но в тоже время социально значимых для населения унитарных предприятий.

Реорганизация унитарных предприятий в акционерные общества – это передача организаций в частные руки, когда ошибки предпринимателей в управлении могут привести к социальному неблагополучию или даже кризису, который проявиться, прежде всего, в муниципальных образованиях, где население находится в значительной зависимости от этих предприятий. Однако специфика процесса акционирования унитарного предприятия при его реорганизации позволяет не передавать организацию в полное управление предпринимателю, тем самым сохраняя положительные стороны унитарного предприятия с приобретением положительных сторон публичного акционерного общества.

Библиографический список

1. *Беляева О. А.* Предпринимательское право: учеб. пособие / под ред. В. Б. Ляндреса. 2-е изд. М.: Контракт; ИНФРА-М, 2009.
2. *Орлов Е. В.* Унитарные предприятия: история, основы деятельности, перспективы // Известия Тульского государственного университета. Сер.: Экономические и юридические науки. 2014. Вып. 5-1. С.78–83.
3. *Петров Д. В.* Право хозяйственного ведения и право оперативного управления. СПб., 2002.
4. *Шелихов В. В., Шнырева Н. Н., Гавердовская Г. П.* Организация почтовой связи: учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования. 2-е изд., стер. М.: Академия, 2011.

Сведения об авторах

Латыпов Ринат Тавзихович (Россия, Екатеринбург) – кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (latypov.rinat@mail.ru).

Ручкин Алексей Владимирович (Россия, Екатеринбург) – кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет (alexeyruchkin87@gmail.com).

Юрченко Надежда Александровна (Россия, Екатеринбург) – кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет (unaapk@yandex.ru).

* * *

Rinat T. Latypov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (History), Associate Prof. of State & Municipal Governance Dept., Ural State University of Economics (latypov.rinat@mail.ru).

Aleksey V. Ruchkin (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Sociology), Associate Prof. of Management and Economic Theory Dept., Ural State Agrarian University (alexeyruchkin87@gmail.com).

Nadezhda A. Yurchenko (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Law), Associate Prof. of Management and Economic Theory Dept., Ural State Agrarian University (unaapk@yandex.ru).

To the question of management of municipal property under the conditions of changed legislation

Abstract. The authors analyze managerial activity of local authorities in relation to municipal property in connection with the entry into force of Federal Law No. 485-FL of 27 December 2019, in accordance with which reorganization or liquidation is pending municipal unitary enterprises in competitive markets.

Keywords: local governments; management; municipal property; reorganization; unitary enterprise.

А. И. Лобов, А. А. Древалев

«Тушение пожаров»: вызовы риск-менеджмента в условиях пандемии

Аннотация. Кризисная ситуация, вызванная эпидемией вируса SARS-CoV-2, вновь сделала актуальной задачу управления рисками. Высокая степень неопределенности заставляет многих менеджеров прибегать к практике «тушения пожаров», когда главным приоритетом становится купирование последствий имеющихся проблем, а не выявление и устранение их причин. В статье рассмотрены опасности подобного подхода, а также доступные возможности преодоления сложившейся ситуации в более стратегически корректном ключе.

Ключевые слова: риск-менеджмент; управление рисками; пандемия; тушение пожаров; управление поставками.

В 2001 г. в журнале «Искусство Управления» была опубликована статья Р. Бона «Хватит тушить пожары!»¹. Под этим громким заголовком скрывался призыв к отказу от того порочного подхода к риск-менеджменту, который автору доводилось наблюдать во многих компаниях.

Заключается он в том, что главным приоритетом становится купирование последствий имеющихся проблем, а не выявление и устранение их причин. Менеджмент в таком случае превращается в перераспределение ресурсов (материальных и человеческих) из одной «горячей точки» в другую, мешая реализации программ реформирования и долгосрочных проектов. Именно этот процесс и был назван «тушением пожаров».

Хрестоматийным примером негативных последствий такой практики является провал миссии NASA «Mars Climate Orbiter», по официальным источникам связанный с ошибкой в расчетах из-за использования различных метрических систем. Казалось бы, ошибка настолько глупая, что она могла произойти лишь случайно, но анализ отчетов НАСА показывает совсем другую картину. Выяснилось, что на одном из этапов штат инженеров оказался меньше чем планировалось, что потребовало перевода специалистов с других проектов и значительным переработками вплоть до 70 ч в неделю. Очевидно, что подобный авральный режим предопределил ошибки в расчетах, но миссия не была остановлена. Все новые проблемы продолжали игнорироваться ввиду необходимости сдать проект в срок. Таким образом изначальный недостаток стратегического видения и нежелание принятия радикального решения, ограничившись полумерами, привели инициативу к полному провалу.

За прошедшие два десятилетия менеджмент значительно эволюционировал и призыв к более стратегическому подходу к рискам кажется во многом самоочевидным. Современный риск-менеджмент представляет собой интегрированный, непрерывный процесс, охватывающий все виды деятельности организации. Более того, все больше фирм, в том числе из сфер малого и среднего бизнеса начинают прибегать к использованию инструментов управления рисками. Впрочем, любое планирование имеет свои пределы и в условиях глобального кризиса отработанные принципы могут давать сбои.

На момент написания статьи мир переживает эпидемию вируса SARS-CoV-2, повлиявшую на работу практически всех экономических институтов. Закрывшие границ

¹ Бон Р. Хватит тушить пожары! // Искусство управления. 2001. № 2(8). С. 57–67.

привело к распаду глобальных производственных цепочек, остановка предприятий и введенные режимы самоизоляции вызвали глобальный кризис спроса, а процессы цифровизации экономической деятельности обрели новый, еще более глобальный масштаб.

Менеджеры сталкиваются с высочайшим уровнем неопределенности, будучи вынужденными не только беспокоиться о состоянии здоровья своих сотрудников, но и подстраиваться под все новые и новые государственные регуляции, призванные помешать распространению вируса.

В такой катастрофичной ситуации велик соблазн снова вернуться к пагубной практике «тушения пожаров». Решения сводятся к полумерам, производительность падает, паралич воли менеджмента не позволяет принимать кардинальные решения, а уже, казалось бы, решенные проблемы возникают повторно.

Более того, выясняется, что многим аспектам управления рисками не было уделено достаточного внимания: так, многие предприятия оказались неспособны в сжатые сроки перевести своих сотрудников на удаленную работу или обеспечить безопасность своих клиентов.

Остановка предприятий в Китае и многих других государствах парализовала глобальные производственные цепочки. Обнаружилось, что часто организации не располагают информацией о предприятиях, находящихся от них дальше чем на одно звено. Это привело к полной неспособности к быстрому восстановлению деятельности в условиях закрытия на карантин основных партнеров и заказчиков. Более того, многие предприятия не имеют альтернативных каналов поставки, что также оказалось критическим в условиях остановки производств.

Еще одной проблемой выступили контрактные обязательства. Наиболее распространенным типом поведения менеджеров стал перенос сроков исполнения или даже приостановка уже начатых контрактов в надежде на быстрое возвращение ситуации в привычное русло. Здесь мы вновь наблюдаем классическую тактику «тушения пожаров», выраженную в нежелании принять кардинальное решение. Подобный подход может и выглядит более выгодным с тактической точки зрения, но в долгосрочной перспективе способен лишь усугубить кризисную ситуацию, так как существующая динамика и данные показывают, что возврат к нормальному функционированию экономики будет продолжительным и болезненным.

Также источником новых рисков может выступать всеобщая цифровизация экономической деятельности. В новых реалиях практически каждая организация была вынуждена реализовать технологии удаленного доступа и работы; кто-то более успешно, кто-то менее. В этой связи многократно повышается опасность быть подвергнутым кибер-атаке, что необходимо учитывать в стратегии управления рисками.

В связи с вышеперечисленными проблемами, можно выделить следующие решения в области управления рисками, которые помогут не только преодолеть существующий кризис, но и минимизировать потенциальные последствия при его возможном повторении.

Первоочередным приоритетом должны стать цепочки поставок, особенно если они предполагают сотрудничество с Китайскими компаниями. Необходимо сосредоточиться на планировании труда с целью обеспечения критического количества рабочей силы в экосистеме цепочек поставок и услуг. Требуется обновить политику инвентаризации и параметры планирования, чтобы избежать непредвиденных налоговых затрат и повысить вероятность получения справедливого и равноправного результата в случае претензий, связанных с применением форс-мажорных обстоятельств.

Не менее важным является вопрос нахождения альтернативных вариантов логистики и источников поставки, что позволит обеспечить пропускную способность и бесперебойную работу предприятия. Более того, можно предположить, что многие компании будут стремиться уменьшить количество посредников путем вертикальной интеграции или реализации технологий прямого маркетинга.

В вопросах контрактной стратегии можно рекомендовать максимально быстрое закрытие тех контрактов, которые уже близки к завершению и приостановку либо перенос сроков выполнения тех, которые планировались или только начали выполняться. Также корректным стратегическим решением видится подписание новых договоров с отсрочкой даты начала выполнения обязательств, что позволит иметь базу уже заключенных договоренностей по окончании кризиса.

Предприятия также должны учитывать и маркетинговые последствия. Изменение структуры потребительского поведения неизбежно поставит задачу поиска нового позиционирования и подхода к клиентам. Так, можно прогнозировать долгое восстановление потребительского доверия к таким отраслям как сфера туризма, а также неизбежное повышение роли здравоохранения в рамках комплекса КСО.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что стратегический подход к управлению рисками является необходимым условием выживания в новых реалиях. Специалисты отмечают, что пандемии, подобной этой, обречены случаться раз в несколько десятков лет по причине плотности и многочисленности населения Земли. Именно поэтому предприятия должны быть готовы к повторению подобных кризисных ситуаций, а не заниматься «тушением пожаров» в самый последний момент.

Сведения об авторах

Лобов Александр Ильич (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (lobovsasha144@gmail.com).

Древалев Андрей Анатольевич (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (a.drevalev@gmail.com).

* * *

Aleksandr I. Lobov (Russia, Yekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (lobovsasha144@gmail.com).

Andrey A. Drevalev (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (a.drevalev@gmail.com).

Firefighting: challenges of risk management during a pandemic

Abstract. The crisis caused by the epidemic of the SARS-CoV-2 virus has again made the task of risk management urgent. A high degree of uncertainty forces many managers to resort to the practice of “firefighting” when the main priority is to alleviate the consequences of existing problems, rather than identifying and eliminating their causes. This article discusses the dangers of such an approach, as well as assess the available opportunities to overcome the current situation in a more strategically correct manner.

Keywords: risk management; pandemic; firefighting; supply chain management.

◇ ◇ ◇

М. П. Логинов, Н. В. Усова

Повышение конкурентоспособности банковских услуг на основе цифровых инструментов продвижения

Аннотация. Авторами проведен анализ использования банками smm-маркетинга для продвижения своих услуг и выстраивания коммуникационной политики с целевой аудиторией. Предложен ряд рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности банковских услуг.

Ключевые слова: конкурентоспособность; социальные сети; банковские услуги; smm-маркетинг; цифровизация; инструменты продвижения.

Вопросы конкурентоспособности всегда представляли собой один из ключевых аспектов предпринимательской деятельности. Особую значимость повышение конкурентоспособности играет для банковского сектора экономики как одного из структурных элементов национального финансового рынка.

Вопросы конкурентоспособности нашли свое отражения в работах ряда авторов. Так, Ю. А. Темнова [5], рассматривает маркетинговые аспекты повышения конкурентоспособности банковских услуг. Ю. А. Васильева и М. В. Цыганова [2] провели анализ влияния репутации банка на потребительский выбор банковских услуг.

При этом необходимо отметить, что цифровизация стала катализатором не только развития национальной экономики, но и применения цифровых инструментов продвижения для банковского сектора.

При этом можно выделить ряд работ, посвященных вопросам продвижения банковских услуг. Р. А. Беспалов и О. С. Прошина [1] рассматривают маркетинговую деятельность банков России в условиях цифровой трансформации национальной экономики. Вопросы применения комплекса маркетинга в банковской сфере рассмотрела Ю. С. Майорова [4]. Е. Н. Ежова, Е. А. Заможных и П. И. Срыбная [3] рассматривают инструменты и технологии продвижения банковских услуг в региональном аспекте.

При этом рынок банковских услуг, а также инструменты их продвижения обладают определенной спецификой и требуют более детального изучения, особенно в современных условиях [6].

Изменение маркетинговой деятельности и, в первую очередь, маркетинговых коммуникаций на рынке банковских услуг обусловлено цифровой трансформацией, а также спецификой самих потребителей.

Отметим, что все большую популярность приобретает тренд повышения самостоятельности приобретения и потребления финансовых услуг без обязательного посещения офиса при выборе организации либо самой услуги.

Потребители получили возможность потреблять банковские услуги не только при посещении офиса банка, но также через официальные сайты, приложения.

Приход на национальный рынок иностранных игроков привел к усилению конкурентной борьбы между кредитными организациями и, тем самым, к пересмотру политики продвижения. В настоящее время это выражается в усилении онлайн-продвижения и выстраивании маркетинговых коммуникаций.

И здесь немаловажную роль стали играть социальные сети, так как они становятся прямым контактом с целевой аудиторией круглосуточно.

Традиционные инструменты продвижения также востребованы участниками рынка банковских услуг, но все же актуальность применения цифровых инструментов продвижения усиливается.

Присутствие банка в социальных сетях позволяет представить характеристику деятельности организации и донести информацию о значимых событиях, выстроить коммуникации и получить обратную связь от подписчиков, повысить уровень лояльности целевой аудитории, а также сформировать определенный имидж организации. В данном случае можно говорить, что две основные задачи это брендинг организации и коммуникационная политика.

Рассматривая коммуникационную политику в социальных сетях банков важно учитывать не только размер аудитории, но и темпы ее роста (см. таблицу).

Рейтинг страниц брендов в социальных сетях

Социальная сеть	Страницы с наибольшей аудиторией, ед.	Быстрорастущие станицы за месяц, ед.
ВКонтакте	Сбербанк (2889373) Тинькофф (505038) Спасибо от Сбербанка (194034) Альфа-Банк (183982) МТС Банк (154667)	Сбербанк (17705) Россельхозбанк (5238) Тинькофф (4494) Спасибо от Сбербанка (2951) Альфа-Банк (2759)
Одноклассники	Сбербанк (1565731) Банк Хоум Кредит Россия (78523) Тинькофф (70351) Альфа-Банк (41535) Почта Банк (37807)	Сбербанк (2704) Почта Банк (916) Совкомбанк (384) МТС Банк (331) СКБ-банк (329)
Facebook	Хоум Кредит (2196366) Alpari (499942) Сбербанк (434494) Группа ВТБ (206426) Тинькофф (128424)	Хоум Кредит (33443) Райффайзенбанк (1933) Модульбанк (1355) Спасибо от Сбербанка (917) Банк Эсхата (570)
Twitter	Сбербанк (671107) Тинькофф (117701) Альфа-Банк (65909) ПСБ (32014) Рокетбанк (27460)	Тинькофф (783) Банк России (369) Альфа-Банк (138) Банк ВТБ (94) Райффайзенбанк (57)
YouTube	Тинькофф (35200) Банк России (17900) Bank "Otkritie" (14000) BankiRu (11000) Альфа-Банк (10500)	Тинькофф (4600) Банк России (2400) ВТБ (1850) Locko-Bank (962) Альфа-Банк (940)

Примечание. Сост. по: *Рейтинг* страниц брендов в социальных сетях. URL: <https://jagajam.com/ru/statistics/vkontakte/russia/brands/finance/bank/>.

Представленная выше таблица составлена по данным сервиса статистики и аналитики страниц брендов в социальных сетях JagaJam, Как можно увидеть, наиболее популярными социальными сетями являются ВКонтакте и Facebook, что обусловлено рядом обстоятельств.

ВКонтакте ориентируется, в первую очередь, на молодежь, хотя нужно отметить, что целевая аудитория расширяется так как с течением времени пользователи сети переходят из одной возрастной категории в другую. При этом все же сохраняется превалирование более молодой аудитории.

В свою очередь Facebook представляет собой крупнейшую социальную сеть в мире, позволяющую продвигать товары и услуги компаний. Для данной социальной сети характерна целевая аудитория более старшей возрастной группы. Таким образом, можно говорить, что это люди, которые имеют определенные жизненный опыт и профессиональные достижения.

Отметим, что сейчас сеть Интернет и социальные сети, в частности, выступают в роли современной полноценной коммуникационной площадки, позволяющей не

только продвигать свои продукты, но и повышать уровень лояльности целевой аудитории к банку.

Такие крупные банки как Сбербанк, Тинькофф и Альфа-Банк присутствуют во всех либо в преобладающем числе социальных сетей. При этом Сбербанк является одним из лидеров присутствия в социальных сетях.

Социальные сети являются очень удобным инструментом продвижения для кредитных организаций. Здесь есть возможность охарактеризовать банк, дать возможность подписчику задать свой вопрос и получить оперативно ответ, познакомиться и, возможно, приобрести банковские продукты.

По мнению авторов для банковских организаций целесообразно присутствовать в большинстве социальных сетей, что позволит привлечь максимальное число клиентов и донести актуальную информацию до потенциального либо реального клиента с минимальными затратами, как финансовыми, так и временными. Здесь основным отличием будет выступать именно специфика целевой аудитории каждой из социальных сетей.

Все это позволит увеличить онлайн и офлайн продажи привлечь новых клиентов, проведя их по пути от подписчика, до реального потребителя банковской услуги, повысить узнаваемость бренда, что находит свое выражение в повышении трафика на официальном сайте, официальных страницах сообществ в социальных сетях, а в конечном счете в количестве оказанных банковских услуг и объемах используемых финансовых ресурсов.

Библиографический список

1. Беспалов Р. А., Прошина О. С. Маркетинговая деятельность банков России в условиях цифровизации экономики // Экономика. Социология. Право. 2019. № 2(14). С. 16–20.

2. Васильева Ю. А., Цыганова М. В. Надежность и безопасность как составляющие качества банковских услуг и факторы конкурентоспособности банков // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 5. С. 92–98.

3. Ежова Е. Н., Заможных Е. А., Срыбная П. И. Продвижение банковского сегмента в регионах: инструменты и технологии // Российская школа связей с общественностью. 2019. № 12. С. 25–38.

4. Майорова Ю. С. Банковский комплекс маркетинга // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2012. № 1. С. 124–137.

5. Темнова Ю. А. Маркетинг банковских услуг как фактор повышения конкурентоспособности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 39-1. С. 46–50.

6. Усова Н. В., Логинов М. П., Разорвин И. В. Продвижение в маркетинге: учеб. пособие. Екатеринбург, 2018.

Сведения об авторах

Логинов Михаил Павлович (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита, Уральский государственный экономический университет (port-all@mail.ru).

Усова Наталья Витальевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (nata-ekb-777@yandex.ru).

* * *

Mikhail P. Loginov (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Finance, Money Circulation & Credit Dept., Ural State University of Economics (port-all@mail.ru).

Natalya V. Usova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (nata-ekb-777@yandex.ru).

Increasing the competitiveness of banking services based on digital promotion tools

Abstract. Authors analyzed the use of smm marketing by banks in order to promote their services and build a communication policy with the target audience. A number of recommendations aimed at improving the competitiveness of banking services are developed.

Keywords: competitiveness; social networks; banking services; smm marketing; digitalization; promotion tools.



УДК 338

А. Х. Маркосян, А. Г. Захарян

Проблемы инновационного развития экономики Республики Армения

Аннотация. Статья посвящена изучению методов и механизмов инновационного развития экономики Республики Армения, а также факторов, обуславливающих эффективное применение данных методов и механизмов. В статье представлены определенные механизмы управления инновационным развитием экономики.

Ключевые слова: экономика; инновационная деятельность; государственное стимулирование; управление; развитие; эффективность.

В современных экономических условиях стимулирование инновационного развития экономики приобретает особое значение, поскольку способствует созданию новых рабочих мест, повышению благосостояния населения, внедрению новшеств, увеличению объемов экспорта и росту платежеспособного спроса. Стимулирование деятельности высокотехнологичных компаний в Армении неразрывно связано с повышением эффективности налогового и таможенного администрирования, осуществлением льготного кредитования, оказанием государственной поддержки в реализации эффективных проектов технологического развития, созданием соответствующих инфраструктур, кластеров и т. д.

Основными нормативно-правовыми документами, регулирующими инновационную деятельность в Республике Армения, являются Конституция Республики Армения¹, Гражданский кодекс Республики Армения², закон Республики Армения «О государственном содействии инновационной деятельности»³, иные законы и правовые акты Республики Армения, а также международные договора относительно инновационной деятельности.

Реализация эффективной инновационной политики предполагает [1]:

нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности. Это законодательное регулирование инновационной деятельности, определение самих понятий

¹ Конституция Республики Армения от 5 июля 1995 г. (с изм. 22 декабря 2015 г.).

² Гражданский кодекс Республики Армения от 30 сентября 2007 г.

³ О государственном содействии инновационной деятельности: Закон Республики Армения от 8 июля 2006 г.

«инновация», «инновационная деятельность», формирование инновационного климата в стране путем принятия нормативных актов и правовое закрепление принятых решений на всех уровнях, стимулирующих и поддерживающих инновационную деятельность, создание системы правовых норм, учитывающих специфику инновационной деятельности, взаимоотношение субъектов инновационной деятельности;

разработку долгосрочной инновационной стратегии и выбор вида инновационной стратегии. Инновационная стратегия охватывает вопросы теоретического и практического характера в области осуществления инновационной политики государства. Инновационная стратегия связана с экономикой и зависит от уровня развития производства, науки и техники. К вопросам теоретического и практического характера относятся проведение долгосрочных социально-экономических прогнозов развития страны, определение предстоящих изменений конъюнктуры рынка, анализ наличия фундаментального научного задела и технико-технологического задела по отраслям;

обоснование инновационных приоритетов и составление на их основе инновационных проектов и программ. К критериям формирования инновационных приоритетов относятся: технологические потребности страны; конкурентоспособность продуктов и технологий, а также их научная и техническая новизна, патентная защищенность, направленность на решение задачи в определенной области, способность дать импульс новым технологиям и продуктам в смежных областях; эффективность; реальность;

создание государством условий для реализации приоритетов, проектов, программ. Это обеспечение экономических, организационных, информационных, кадровых, внешнеполитических условий хозяйствования в стране посредством сочетания методов прямой и косвенной поддержки, с помощью которых реализуется инновационная политика.

К методам прямой поддержки государством инновационной деятельности относятся: прямое бюджетное финансирование инновационных проектов и программ, новых поколений техники и технологий, имеющих значение для ключевого повышения конкурентоспособности экономики, т. е. целевое, предметно-ориентированное, проблемно-направленное финансирование; кредитование; лизинг; государственное предпринимательство. Такие методы поддержки актуальны в областях, изначально носящих некоммерческий характер, – оборона, здравоохранение, наука, культура, образование. Они же позволяют создать индивидуальные условия хозяйствования в организациях, относящихся к перечисленным отраслям экономики.

К основным рычагам прямого финансирования относятся: субсидии (безвозвратные пособия), дотации (покрытие убытков от реализации проектов и программ), реальные инвестиции (проявление государственного предпринимательства в сфере инноваций, когда средства, вкладываемые в исследования и разработки некоммерческой направленности предполагают их окупаемость по аналогии со средствами коммерческих предприятий), финансовые инвестиции (вложение государственных средств в операции с ценными бумагами инновационно активных предприятий и предприятий малого наукоемкого бизнеса), финансовый лизинг (финансовая поддержка государства, связанная с последней стадией инновационного процесса и затратами на обновление производственных мощностей, заключается в покрытии государством части затрат, которые получают предприятия при приобретении новых технологий, оборудования), прямые льготные займы (возможное увеличение срока кредитования или снижение ставки процента в зависимости от важности проводимой разработки), гарантированные займы (получение кредита субъектами инновационной деятельности в системе коммерческого кредита под гарантии государственных органов), компенсационные

соглашения (государство компенсирует из бюджета кредитору часть средств, предоставляемых новатору, или проценты за кредит) [2].

К методам косвенной поддержки государством инновационной деятельности относятся: налоговое, ценовое регулирование, амортизационные отчисления, таможенную политику и политику протекционизма. Задача косвенной поддержки – формирование благоприятных условий хозяйствования.

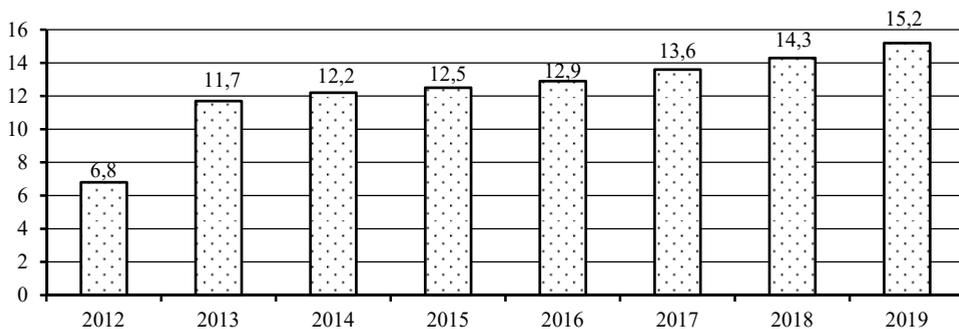
Согласно закону Республики Армения «О государственном содействии инновационной деятельности» финансирование или софинансирование инновационной деятельности может осуществляться из следующих источников¹:

из государственного бюджета – государственное содействие инновационной деятельности осуществляется в рамках годовой программы содействия инновационной деятельности, отдельной строкой, предусмотренной в бюджете Республики Армения; за счет средств субъектов инновационной деятельности, в том числе из средств, получаемых из других источников;

за счет средств местных и иностранных инвесторов и международных финансовых организаций и фондов;

венчурных фондов.

Ниже представлены данные о годовом приросте ИТ-сектора в Республике Армения (см. рисунок).



Годовой прирост ИТ-сектора в Республике Армения, %²

Согласно официальным данным в 2019 г. по сравнению с 2012 г. годовой прирост ИТ-сектора составил 8.4 процентных пункта, что свидетельствует об эффективности государственной политики в данной сфере.

Следует также отметить, что в Республике Армения поощряется международное сотрудничество в сфере инновационной деятельности в рамках международных договоров, международных инновационных программ и проектов. На территории Республики Армения в установленном законодательством Республики Армения порядке могут создаваться организации, занимающиеся инновационной деятельностью – с участием иностранных граждан, лиц без гражданства и иностранных юридических лиц³.

¹ О государственном содействии инновационной деятельности: Закон Республики Армения от 8 июля 2006 г.

² Сост. по: Официальный сайт Министерства экономики Республики Армения. URL: [//www.minecopoly.am/arm/505/free.html](http://www.minecopoly.am/arm/505/free.html).

³ О государственном содействии инновационной деятельности: Закон Республики Армения от 8 июля 2006 г.

Учитывая нынешнее состояние экономики Республики Армения предлагаются следующие подходы по обеспечению инновационного развития.

1. Создание благоприятного правового поля для осуществления инновационной, инвестиционной и венчурной деятельности.

2. Государственное содействие созданию и развитию инновационных центров, фондов, технопарков, бизнес-инкубаторов и т. д.

3. Создание необходимой ресурсной базы для осуществления инновационной деятельности.

4. Содействие инновационной деятельности компаний малого и среднего бизнеса.

5. Страхование инновационной и инвестиционной деятельности.

6. Применение инструмента инновационного лизинга.

7. Подготовка и повышение квалификации кадров инновационной сферы.

Можно сделать вывод, что обеспечение инновационного развития экономики в Республике Армения имеет важное стратегическое значение, поскольку в дальнейшем может способствовать созданию новых рабочих мест, повышению уровня благосостояния населения, расширению внешних деловых связей и повышению конкурентоспособности компаний.

Библиографический список

1. Дробышева Е. С., Латина М. А. Теоретические аспекты государственного управления инновациями // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 2-2(92). С. 17–20.

2. Кангро М. В., Урдина Е. В. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2018.

Сведения об авторах

Маркосян Ашот Хачатурович (Армения, Ереван) – доктор экономических наук, профессор; зав. кафедрой экономики инноваций, Ереванский государственный университет (ashot.markosyan@ysu.am).

Захарян Арmine Григорьевна (Армения, Ереван) – кандидат экономических наук, научный сотрудник, Институт экономики им. М. Котаяна Национальной академии наук Республики Армения (info@economics.sci.am).

* * *

Ashot Kh. Markosyan (Armenia, Yerevan) – Dr. Sc. (Econ.), Prof., Head of Innovation Economics Dept.; Yerevan State University (ashot.markosyan@ysu.am).

Armine G. Zakharyan (Armenia, Yerevan) – Cand. Sc. (Econ.), Research Associate, Institute of Economics named after M. Kotanyan of the National Academy of Sciences of the Republic of Armenia (info@economics.sci.am).

Problems of innovative development of economy of the Republic of Armenia

Abstract. The article is devoted to the study of the methods and mechanisms of innovative development of the economy in the Republic of Armenia, as well as the factors, that determine the effective application of these methods and mechanisms. The article presents certain mechanisms of innovative development of the economy.

Keywords: economy; innovative activity; state stimulation; management; development; efficiency.

◇ ◇ ◇

А. И. Матвеева, Р. В. Краснов

Командное лидерство как ключ к успеху в управлении организациями

Аннотация. В статье раскрывается важность командного лидерства для управления современными организациями. Проводится анализ лидерства в научных трудах ряда авторов. Делается вывод о том, что успешная реализация процесса активизации персонала в большей степени зависит от способностей лидера, нежели членов коллектива.

Ключевые слова: менеджер; командное лидерство; организация; ключ к успеху; типы лидерства.

В условиях экономической нестабильности все больше и больше руководителями уделяется внимание командному лидерству. Так что для вас командное лидерство? Команде обязательно нужен лидер! А для чего?

Много для чего. Во-первых, это воля в достижении цели. Без воли к победе можно делать проекты и заниматься регулярным менеджментом. А вот синергетических командных эффектов без воли не получится.

Во-вторых, цель без лидера сделать командной тоже не получится, так как у каждого члена группы или коллектива будет свое понимание единой цели и свой витиеватый способ ее достижения. В результате все будут в одной лодке. Но может так оказаться, что никто не возьмет весла. Или возьмут разные и грести ими будет даже весело, но не результативно. У лидера есть «рефлекс цели». Лидер всегда знает, где цель. Какая она и направление к ней. Он готов идти к ней по прямой даже, если кто-то отстанет, будет обсуждать лучший вариант или саботировать согласованный план. По лидеру команда как по компасу в самой сложной ситуации понимает куда двигаться.

В-третьих, лидер не только «движок» через волю и «наводчик» на цель – это мозг команды. Он может и должен выслушать всех, но кто-то должен взять на себя ответственность в самой непредсказуемой ситуации и сказать: «Грунт твердый!» И так, принимать окончательное решение – это к лидеру.

Еще лидер – это интегратор, который сможет аналитику перевести на аналитический язык идею генератора. Парадоксально, но присутствие лидера создает и заряжает поле команды. Многие командные игроки неосознанно копируют жесты и интонации лидера, таким образом, формируя командную идентичность и единство. В присутствии лидера команда действует более слажено и результативно. В этом есть свои ограничения, так как на начальном этапе формирования команды из группы роль лидера и процент его участия приближается к максимальному, а на этапе созревания команды и ее продуктивной фазы развития лидер незримо присутствует и больше решает задачи взаимодействия команды с внешней средой.

Подавляющее большинство информации, которое формирует мнение обывателя о лидерстве (пусть даже и командном), сконцентрировано на создание образа лидера как такового «царя горы». Такой лидер весь из себя образец особых качеств, которые делают его уникальным, успешным и воодушевляющим. По крайней мере, так о нем отзываются те, кто с ним в одной связке. И можно было бы принять на веру уникальность и необходимость именно этого лидера, если бы только ряд психологов-исследователей (понимаем, в российском менталитете и «психологи», и «исследовате-

ли» вызывают чувство смятения, но как есть) не внесли ясность своими исследованиями о том, а «Кто, собственно, так привержен лидеру?». Проанализируем научные труды нескольких авторов по теме лидерства.

Келли Макгонигал в книге «Сила последователей» [3] распределила всех, кто работает в организации, на 4 типа, оценив через шкалу критериев «зависимое мышление – критическое мышление» и «проактивность – пассивность» (рис. 1).



Рис. 1. Типы лидерства по К. Макгонигал

По сути, постоянное следование и принятие лидера демонстрируют только один тип из пяти. Это «Yes-people». Эти ребята активны в выполнении любых задач, не спорят с руководством и готовы «в огонь и в воду». Это им удастся за счет значительной конформности и незначительной критичности мышления. И, как правило, отношение к лидеру у них всегда положительное.

А вот «звездные последователи» при всей своей проактивности в достижении целей организации также проактивны и в критичных замечаниях лидеру (степень жесткости критичности автором не описывается и культурный фактор в учет не взят). И такие сотоварищи хотя и обладают умом и сообразительностью, но не всегда только позитивно воспринимают руководство. Для этих все ж миссия превыше всего.

Взяв за основу дихотомии «высокая поддержка – низкая поддержка» и «высокий вызов – низкий вызов», И. Чалефф тоже выделил 4 типа, определив, что истинными партнерами являются те, кто готов к постоянной поддержке лидера и к большим вызовам (рис. 2).

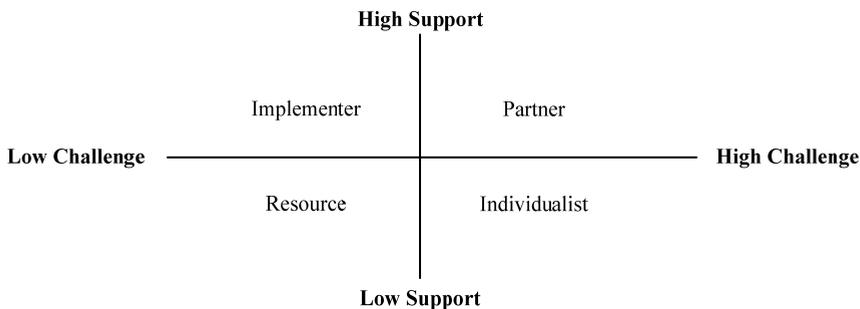


Рис. 2. Типология последователей И. Чалефф [5]

Вроде бы все складно, кроме одного: а каковы личностные особенности этих самых ребят? Ведь по сути Чалефф сделал акцент только на мотивационно-ценностные критерии, оставив за рамками рассмотрения а что там с самооценкой, особенностями мыслительных процессов и эмоционального реагирования. Ведь, по сути, в одной группе Партнеров может оказаться и японский менеджер с 40 летним стажем работы на одном месте (а что ожидать от воспитанного в традициях бусидо), и очарованная инженер с заочного отделения гуманитарного вуза (как знать, как отзовется лирика Цветаевой). Много теорий, подобных теории Чалефф, где описаны особенности последователей уже взаимодействующих с лидером. Но за счет чего они стали «свитой»?

Хотелось бы обратить внимание на научную работу Е. С. Балабановой, В. Э. Деминской [2]. Наши соотечественницы также заметили вереницу исследований поведения последователей в процессе лидерства. И то, что нет информации, какие «на входе» последователи, утверждающие, что их лидер – «огонь!». И что обнаружили: склонны быть последователями люди доброжелательные, склонные к экстраверсии, более уступчивые, чем их руководители, люди. И еще – внимание! – более молодые. Не поэтому ли существует негласное, но распространенное желание к кандидатам на простые вакансии, чтобы были помоложе? Заметьте: никаких нюансов в связи с интеллектом, только особенности эмоциональных реакций. Интересно, что в связи с этим думают HR и рекрутеры, наверняка сейчас читающие этот пост. Кстати, а что по поводу того, что «Короля делает свита»?

К примеру, Маргарет Уитли в своей работе «Лидерство и новая наука: Открывая порядок в хаотичном мире» [4] пишет том, что лидер появляется в ситуации, когда у группы возникает потребность, связанная с выживанием и ростом или всей группы, или ее отдельных членов. И эта потребность в лидере может быть удовлетворена разными людьми, но становится лидером «самая разумная кандидатура». Также множество исследований (как иностранных, так и отечественных) подтверждает то, что лидер должен соответствовать ожиданиям, чтобы его признали как лидера. Да и современный фольклор подтверждает это – «Приходят в компанию из-за зарплаты, уходят – из-за начальника».

В метафоре И. К. Адизеса лидер – это большой палец руки, который может взаимодействовать со всеми другими пальцами руки – членами команды. И может быть дирижером этого оркестра виртуозом командного взаимодействия [1]. Лидер команды или лидер и его команда – это вопрос каждой конкретной социальной системы, которая так себя называет. Ответ зависит от множества факторов. Успешная реализация процесса активизации персонала в большей степени зависит от способностей лидера, нежели членов коллектива. Если лидер придерживается командно-приказного стиля, то это еще полбеда. Хуже, когда попадаете не осознающий ответственности лидер. В таком случае, несмотря на внешнюю самостоятельность, члены коллектива оказываются очень слабо мотивированными. Пока в сознании и действиях лидера не произойдут перемены, уровень мотивации сотрудников будет только снижаться.

Библиографический список

1. Адизес И. К. Адизес для лидеров. М.: ЭКСМО-Пресс, 2019.
2. Балабанова Е. С., Деминская В. Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 3. С. 263–288.
3. Макгонигал К. Сила последователей / пер.: К. Чистопольская, ред.: Т. Рапопорт. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

4. *Уитли М.* Лидерство и новая наука: Открывая порядок в хаотичном мире. М.: Стокгольмская школа экономики, 2011.

5. *Chaleff I.* The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Сведения об авторах

Матвеева Алла Ивановна (Россия, Екатеринбург) – доктор философских наук, доцент; зав. кафедрой истории и философии, Уральский государственный экономический университет (matveeva_ai@usue.ru).

Краснов Роман Валерьевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат филологических наук, доцент кафедры истории и философии; проректор по социальной работе, Уральский государственный экономический университет (krasnovrv@usue.ru).

* * *

Alla I. Matveeva (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Philosophy), Associate Prof.; Head of History & Philosophy Dept., Ural State University of Economics (matveeva_ai@usue.ru).

Roman V. Krasnov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Philology), Associate Prof. of History & Philosophy Dept.; Vice-Chancellor for Social Work, Ural State University of Economics (krasnovrv@usue.ru).

Team leadership as the key to success in the management of organizations

Abstract. The article reveals the importance of team leadership for the management of modern organizations. The leadership in some scientific works is analyzed. It is concluded that the successful implementation of the process of revitalization of staff depends more on the abilities of the leader than the members of the team.

Keywords: manager; team leadership; organization; the key to success; types of leadership.

◇ ◇ ◇

УДК 338

А. В. Мисюра

Специфика высокотехнологичной бизнес-модели

Аннотация. Рассмотрена проблема конструирования высокотехнологичной бизнес-модели. Выделены специфические черты высокотехнологичного предприятия. Определены ключевые отличия данной бизнес-модели, заключающиеся в ее технологической направленности и инновационности.

Ключевые слова: бизнес-модель; высокотехнологичное предприятие; инновационная бизнес-модель; высокие технологии.

В условиях усиления нестабильности и изменчивости экономической среды существенно возрастает значимость инновационных бизнес-моделей как одного из самых мощных орудий конкурентной борьбы крупных корпораций. Сегодняшние реалии этой борьбы недвусмысленно показывают, что даже такой признанный драйвер экономических успехов, как технологические инновации, оказывается эффективным, если их удастся удачно «вписать» в инновационные бизнес-модели [1].

В целом бизнес-модель представляет собой архитектуру бизнеса, обуславливающую ее линию поведения в отношении способов генерирования рента. Эта линия поведения меняется в зависимости от условий и контекстов.

В работе [4] выделено четыре ключевых элемента бизнес-модели:

- 1) способ монетизации и структура расходов бизнеса;
- 2) способ создания и присвоения ценности в результате деятельности бизнеса;
- 3) ключевые сегменты потребителей и их предпочтения;
- 4) ключевые ресурсы, их комплементарность и замещаемость.

В зависимости от типа создаваемого блага и количества потребителей и ресурсов бизнес-модели можно классифицировать как традиционные, технологические, сервисные и электронные. Эволюционной траекторией развития любого промышленного предприятия является преобразование его бизнес-модели из традиционной в технологическую и/или сервисную [4].

Специфика высокотехнологичного предприятия опирается на сочетании характеристик традиционных и новых бизнес-моделей. С одной стороны, традиционные промышленные предприятия имеют ряд особенностей, затрудняющих их эффективное функционирование:

- 1) значительная ресурсоемкость с длительным сроком окупаемости инвестиционных затрат;
- 2) высокий порог минимально эффективного выпуска в отрасли;
- 3) низкая стратегическая гибкость, вызванная слабой продуктовой дифференциацией;
- 4) жесткая конкуренция из-за преимущественного ведения бизнеса на глобальных рынках;
- 5) долгосрочное сотрудничество и создание общей ценности в отношениях «продавец – покупатель»;
- 6) зависимость предприятия от контрагентов (и наоборот) из-за вероятности фундаментальной трансформации активов и др. [5].

С другой стороны, к атрибутам высокотехнологичной бизнес-модели относят: необходимость проведения НИОКР на протяжении всего жизненного цикла предприятия, значительную долю высококвалифицированных работников в общей численности занятых на предприятии, высокий удельный вес интеллектуальной собственности в составе активов, наличие прецизионных технологий, технологических инноваций и инновационной продукции, высокую значимость результатов НИОКР на каждой стадии производственного процесса, высокие риски инновационных проектов, значительная роль неценовых конкурентных факторов в развитии предприятий; выпуск не менее 50 % высокотехнологичной продукции [2; 6].

Модель функционирования высокотехнологичного производства требует для своего функционирования и развития ресурсы более высокого качества, а, значит, и более дорогие. Однако в результате создается значительно более высокая добавленная стоимость, появляется возможность для более активного участия в торговле на мировом рынке высокотехнологичных товаров, увеличения экспорта технологий и продукции. Посредством развития высокотехнологичного производства повышается интеллектуализация труда, увеличивается количество рабочих мест для высококвалифицированных специалистов [6].

Таким образом, можно выделить базовые характеристики, которые отличают высокотехнологичное предприятие от остальных: зависимость от технологий и перманентное инновационное развитие.

Чем больше технологическая сложность, отмечает Дж. Лафта [3], тем больше уровней иерархии в организационной структуре и сокращение полномочий на каждом уровне (при этом рост специализации). Гибкость бизнес-модели обеспечивается при форме организации line-staff (максимальная децентрализация с узкой специали-

защитой, практически отсутствие уровней, очень сложные технологические решения) и максимальной централизацией (устоявшиеся, но не рутинные способы производства, индивидуальные продукты).

Инновации бизнес-моделей часто концептуализируются как преднамеренные стратегические решения, основанные на запланированных аналитических процессах. McGrath [7] предполагал, что инновация бизнес-модели аналогичны предпринимательской деятельности, потому что они не могут быть спроецированы из существующих моделей и процессов. Во многих случаях почти невозможно предсказать, какой дизайн будет наиболее успешным, пока возможности не будут развернуты и протестированы на рынке.

Библиографический список

1. Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // Вопросы экономики. 2014. № 9. С. 65–81.
2. Комаров Н. М., Иванова Н. В., Сафронов В. М., Новожинов С. Г. Влияние высокотехнологичности на формирование требований к профессиональной компетентности специалистов // Науковедение. 2012. № 4. С. 4.
3. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 1999.
4. Орехова С. В. Промышленные предприятия: электронная vs традиционная бизнес-модель // Terra Economicus. 2018. Т. 16, № 4. С. 77–94.
5. Орехова С. В., Романова О. А. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // Управленец. 2016. № 5(63). С. 2–15.
6. Шамина Л. К., Гораева Т. Ю. Атрибутивные признаки высокотехнологичных компаний // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. URL: http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/11150/atributivnye_priznaki_vysokotehnologichnyh_predpriyatiy.htm.
7. McGrath R. G. Business Models: A Discovery Driven Approach // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. P. 247–261.

Сведения об авторе

Мисюра Андрей Васильевич (Россия, Екатеринбург) – генеральный директор АО «НПО автоматике имени академика Н. А. Семихатова» (asp_avm@mail.ru).

* * *

Andrey V. Misyura (Russia, Yekaterinburg) – General Director of Scientific and Production Association of Automatics named after academician N. A. Semikhatov (asp_avm@mail.ru).

Specificity of a high-tech business model

Abstract. The paper considers the problem of constructing a high-tech business model. The author highlights the specific features of a high-tech enterprise. The article reveals the key differences of such a business model, consisting in its technological focus and innovation.

Keywords: business model; high-tech enterprise; innovative business model; high tech.

◇ ◇ ◇

Л. А. Мочалова, О. Г. Соколова

Реализация принципов циркулярной экономики в стратегии развития предприятий недропользования¹

Аннотация. В статье рассматриваются принципы циркулярной экономики, предполагающей формирование замкнутых производственных циклов в рамках различных видов экономической деятельности. Отмечается особая важность их учета при формировании стратегий развития предприятий недропользования, деятельность которых обеспечивает материально-техническое снабжение вторичного сектора экономики. Проблемность использования циркулярных бизнес-моделей в условиях данных предприятий связана с большим объемом накопленных и образующихся отходов недропользования, а также необходимостью создания множества благоприятных условий для реализации принципов циркулярной экономики. В качестве таких условий авторы выделяют нормативно-правовые, рыночные, финансовые, инвестиционные, экономические, технологические и организационно-управленческие.

Ключевые слова: циркулярная экономика; предприятие недропользования; замкнутый цикл; техногенно-минеральное месторождение.

В условиях достижения глобальных и национальных целей эколого-экономического устойчивого развития значительно возросла популярность идеи циркулярной экономики, ориентированной на формирование промышленной системы, которая является замкнутой по замыслу и структуре путем восстановления (в технических циклах) или регенерации (в биологических циклах)².

С точки зрения общественных интересов, выражающихся в программных и стратегических государственных документах, особенно важно вовлечение в циркулярную экономику предприятий первичного сектора экономики, к которому относится добыча полезных ископаемых. Данный вид экономической деятельности обеспечивает материально-техническое снабжение вторичного сектора экономики и представляет собой одну из основных стадий жизненного цикла практически всей создаваемой в стране продукции.

С целью адаптации к требованиям заинтересованных сторон и извлечения собственных выгод разработка и реализация стратегий развития предприятий недропользования должна осуществляться с учетом принципов циркулярной экономики:

1) ориентация на безотходное производство – производство, изначально ориентированное на восстановление и повторное использование технических компонентов в рамках нескольких замкнутых циклов, охватывающих предприятия одного или разных видов экономической деятельности;

2) разделение компонентов продукции на краткосрочные (биологические, перерабатываемые в биосфере и поэтому допускаемые к использованию в рамках одного жизненного цикла продукции) и долгосрочные (технические, не перерабатываемые в биосфере и поэтому подлежащие использованию в рамках нескольких жизненных циклов продукции);

3) ориентация на использование в рамках жизненных циклов продукции возобновляемой энергии с целью обеспечения эколого-экономической устойчивости³.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00305А.

² *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition* // Ellen MacArthur Foundation. 2015. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation-9-Dec-2015.pdf.

³ Там же.

Принципы циркулярной экономики ориентируют горные предприятия учитывать в стратегии своего развития необходимость реализация проектов по использованию отходов недропользования, которые в общей своей массе составляют более 90 % всех отходов, образуемых в стране, и которые накапливаются в отвалах вскрышных и вмещающих пород, шламо-, шлако- и хвостохранилищах¹.

Особый интерес с точки зрения внедрения циркулярных бизнес-моделей представляют собой техногенно-минеральные месторождения (ТММ), которые по направлениям образования делятся на следующие группы.

1. Отходы добычи полезных ископаемых, которые существенно не меняют своих природных свойств и в основном используются в качестве строительных материалов.

2. Отходы обогащения – более разнообразны ТММ, имеющие достаточно однородный фракционный состав в виде мелких частиц минералов (в том числе рудных) и возможные к использованию для производства строительных материалов и доизвлечения рудных компонентов.

3. Грунты промышленных предприятий, представляющие собой участки территорий промышленных предприятий, которые прилегают к местам складирования и транспортировки минерального сырья); например, грунты медеплавильных предприятий, имеющие высокую концентрацию целого комплекса металлов.

4. Шлаковые отвалы черной и цветной металлургии, которые существенно отличаются от природных образований и могут быть источником получения цветных, редких и благородных металлов.

5. Отвалы химической промышленности – отвалы фосфогипса, фторогипса, пиритных огарков и красных бокситовых шламов.

6. Отвалы топливно-энергетического комплекса, представленные золо- и шлакоотвалами.

7. Грунты полигонов для уничтожения боеприпасов, которые содержат ряд минеральных элементов.

8. Скопления рудничных и сточных вод обогатительного и металлургического производства, содержащие различные металлы, скопления нефтепродуктов (в пределах старых грунтовых мазутоохранилищ, бензоохранилищ, авиабаз)².

Следует учитывать следующие факторы, влияющие на эффективность реализации проектов (мероприятий) по управлению отходами и вероятность учета принципов циркулярной экономики.

Нормативно-правовые факторы. Основываются на наличии нормативно-правовых актов, влияющих на развитие принципов циркулярной экономики в условиях недропользования.

Рыночные факторы. Проявляются в развитии рынков вторичных минеральных ресурсов, основанных на взаимодействии спроса на них со стороны предприятий различных сфер деятельности (строительной, металлургической, сельскохозяйственной и др.) и предложения от предприятий недропользования.

Финансовые факторы. Отражают различные формы государственной финансовой поддержки проектов по переработке отходов недропользования, путем их включения в федеральные и региональные экологические программы.

¹ О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2018 году: гос. доклад.

² Макаров А. Б. О классификации техногенно-минеральных месторождений // Известия Уральского государственной горно-геологической академии. 2003. Сер.: Геология и геофизика. Вып. 18. С. 158–163; Геологический отчет о результатах работ по теме «Систематизация материалов по техногенным месторождениям (образованиям) – отходам горнодобывающего, обогатительного, металлургического, химического и энергетического производств с целью пополнения их банка данных, совершенствования системы паспортизации и автоматизированного учета» за 1997–2001 гг.

Инвестиционные факторы. Проявляются в инвестиционной привлекательности деятельности по комплексному освоению минерально-сырьевой базы, в том числе по переработке отходов недропользования, которая обеспечивает частные инвестиции в данную сферу.

Экономические факторы. Заключаются в применении государством методов экономического стимулирования развития циркулярных бизнес-моделей в сфере недропользования в виде применения налоговых льгот и штрафов, предоставления льготных кредитов, заключении инвестиционных налоговых кредитов и специальных инвестиционных контрактов и т. п.

Технологические факторы. Проявляются в наличии и доступности технологий (способов, приемов и методов производства), ориентированных на утилизацию отходов недропользования.

Организационно-управленческие факторы. Базируются на развитии организационно-управленческих механизмов внедрения принципов циркулярной экономики по всей цепочке добавленной стоимости создаваемого минерального продукта.

Все выше перечисленные факторы могут проявлять себя как положительно, так и отрицательно относительно реализации стратегии предприятия недропользования при реализации принципов циркулярной экономики. Положительное влияние факторов необходимо учитывать как возможности, а отрицательное влияние как угрозы при оценке эффективности данной стратегии.

Сведения об авторах

Мочалова Людмила Анатольевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, доцент; зав. кафедрой экономики и менеджмента, Уральский государственный горный университет (lyudmila.mochalova@m.ursmu.ru).

Соколова Ольга Геннадьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Уральский государственный горный университет (olga.sokolova@m.ursmu.ru).

* * *

Lyudmila A. Mochalova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Associate Prof.; Head of Economics & Management Dept., Ural State Mining University (lyudmila.mochalova@m.ursmu.ru).

Olga G. Sokolova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economics & Management Dept., Ural State Mining University (olga.sokolova@m.ursmu.ru).

Implementation of circular economy principles in the development strategy of subsurface use enterprises

Abstract. The article discusses the principles of circular economy, which involves the formation of closed production cycles within various types of economic activity. It is noted that it is particularly important to take them into account when forming strategies for the development of subsurface use enterprises, whose activities provide material and technical supplies to the secondary sector of the economy. The problem of using circular business models in the conditions of these enterprises is associated with a large volume of accumulated and generated waste of subsurface use, as well as the need to create a variety of favorable conditions for the implementation of the principles of the circular economy. As such conditions, the authors identify regulatory, market, financial, investment, economic, technological, and organizational and managerial.

Keywords: circular economy; enterprise of subsurface use; closed cycle; technogenic and mineral deposit.

◇ ◇ ◇

Ю. Г. Мыслякова

Оценка качества развития надпрофессиональных компетенций производственного персонала оборонно-промышленного предприятия¹

Аннотация. Статья посвящена экспресс-оценке качества развития надпрофессиональных компетенций персонала, интегрирующего в себе нескольких уровней проявления: личностный, коллективный, корпоративный и общественный. Полученные результаты подтверждают необходимость их дальнейшего развития для оборонного предприятия.

Ключевые слова: надпрофессиональные компетенции; оценка качества; производственный персонал; предприятие; оборонно-промышленный комплекс.

По мнению многих авторов, надпрофессиональные компетенции отражают интегративные характеристики индивида, используемые и применимые им в различных сферах жизни [3]. В отличие от профессиональных они ориентированы на применение в целом в профессиональной деятельности, а не в конкретной специальности, поэтому они гарантируют высокую результативность работника и его конкурентоспособность как специалиста [2]. К таким компетенциям относится информационная культура, коммуникативные способности и навыки, знания иностранных языков, умение работать в коллективе, креативный потенциал и лидерские позиции [1]. Другими словами, так как надпрофессиональные компетенции жестко не привязаны к конкретной профессии, они могут способствовать и влиять на успешный результат во многих сферах деятельности человека, представляя собой надстройку над базисным профилем знаний и навыков персонала.

Оценить качество развития надпрофессиональных компетенций производственного персонала предлагаем на примере оборонного предприятия АО «НПК „Уралвагонзавод“» в рамках реализованных вузовских программ дополнительного образования УрФУ и УрГЭУ. Выбор данного объекта исследования обусловлен ролью оборонно-промышленного комплекса в экономике страны и жизни общества. В настоящее время на военных предприятиях очень востребованы надпрофессиональные компетенции, связанные с системным управлением проектами, которое предполагает не только владение техническими, специальными, но и экономико-управленческими знаниями, так как разработка проекта включает в себя: формирование эффективной команды; встраивание проектной оргструктуры в действующую линейно-функциональную; разработку проектного решения (концепции, дорожной карты, конструкторской и технологической документации, эскиза и 3D-модели, финансового обоснования, плана производства, HR-стратегии, маркетинговой политики), презентации проекта экспертам. Следовательно, для сохранения и повышения конкурентоспособности целой отрасли необходима качественная надпрофессиональная междисциплинарная подготовка, которая должна быть заложена в программах дополнительного образования ведущих вузов уральского региона.

По нашему мнению, показатель качества является многоаспектным, поэтому предлагаем рассматривать его как комплексный показатель, интегрирующий в себе

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00802.

нескольких таких уровней проявления, как: личностный, коллективный, корпоративный и общественный. Их содержание и полезность для производственной деятельности представлены в таблице.

**Оценка уровней качества развития надпрофессиональных компетенций
производственного персонала АО «НПК „Уралвагонзавод“»**

Уровни качества развития надпрофессиональных компетенций	Показатель	Оценка, баллы
Личностный уровень – использование новых знаний в своей профессиональной деятельности приносит Вам ощутимую пользу, у Вас произошла трансформация профессиональных взглядов	Individual_level	4,6
Коллективный уровень – можно свободно делиться новыми знаниями и оказывать наставничество	Collective_level	3,6
Корпоративный уровень – существенно повышаются квалификационные компетенции и мастерство, увеличивается производительность и сокращается количество ошибок, допускаемых ранее	Corporate_level	3,8
Общественный уровень – появляются новые жизненные ценности, изменяется образ жизни, формируется иное понимание экономической действительности	Society_level	4,4

Оценка каждого уровня осуществлялась по пятибалльной шкале всеми опрашиваемыми респондентами (в опросе приняло участие 115 сотрудников, прошедших дополнительное обучение). Итоговое значение каждого уровня получилось путем расчета среднего значения всех полученных оценок респондентов.

Оценка качества развития надпрофессиональных компетенций рассчитывалась нами по формуле, интегрирующей в себе заданные уровневые оценки.

$$Q = \frac{(Individual_{level} + Collective_{level} + Corporate_{level} + Society_level)}{4},$$

$$Q = \frac{4,6 + 3,6 + 3,8 + 4,4}{4} = 4,1 \text{ баллов},$$

где $Individual_{level}$ – оценка личностного уровня; $Collective_{level}$ – оценка коллективного уровня; $Corporate_{level}$ – оценка корпоративного уровня; $Society_{level}$ – оценка общественного уровня.

Таким образом, получаем, что слушатели программы дополнительного образования, работающие на оборонном предприятии, оценили качество формирования надпрофессиональных компетенций в 4,1 баллов при максимальных 5 баллах, что говорит о необходимости расширения программ дополнительного образования в контексте одновременного формирования профессиональных и надпрофессиональных компетенций, обеспечить которые возможно на основе интегративного взаимодействия вузов и промышленных предприятий, в рамках создания центров дополнительного профессионального образования. Такие центры позволят использовать ресурсы вуза (лицензия на ведение образовательной деятельности, преподавательский состав, учебно-лабораторная база и пр.) и предприятия (материально-техническая база предприятия, привлечение ведущих специалистов предприятия к образовательному процессу), т. е. обеспечат не только синергию теоретических и практических знаний, но и адаптацию их к условиям производственной деятельности конкретного предприятия, что усилит конкурентные преимущества оборонно-промышленного комплекса Свердловской области в целом.

Библиографический список

1. *Иванова Л. А.* Современный рынок труда: тенденции формирования надпрофессиональных компетенций // *Fractal Simulation*. 2016. № 1(8). С. 35–41.
2. *Ильязова М. Д.* Компетентность, компетенция, квалификация – основные направления современных исследований // *Научные исследования в образовании*. 2008. № 1. С. 28–31.
3. *Максименко Л. С., Дерновая А. О.* Теоретические подходы к определению профессиональных и надпрофессиональных компетенций в условиях современной экономики // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2019. № 1(45). С. 30–34.

Сведения об авторе

Мыслякова Юлия Геннадьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (jul_jul@inbox.ru).

* * *

Yuliya G. Myslyakova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (jul_jul@inbox.ru).

Assessment of quality of development of soft skills competences of production personnel of the defense industrial enterprise

Abstract. Article is devoted to express assessment of quality of development the soft skills competences of the personnel integrating in itself several levels of manifestation: personal, collective, corporate and public. The received results confirm need of their further development for the defense enterprise.

Keywords: soft skills competences; quality assessment; production personnel; enterprise; defense industry complex.

◇ ◇ ◇

УДК 005.7

Е. А. Нагеева

Методологические подходы к пониманию менеджмента современного предприятия

Аннотация. На основе обзора содержаний понятия «менеджмент» автор выявляет особенности функционального, гуманистического, системного и эволюционного подходов к его пониманию. Автор подробно останавливается на эволюционном подходе, раскрывает сущность ДНК предприятия и основные тенденции управления жизненным циклом организации.

Ключевые слова: менеджмент; современное предприятие; эволюционный подход; ДНК предприятия; управление жизненным циклом.

В своем труде «Задачи менеджмента XXI века» П. Друкер определил в качестве основы современного общества и экономики управляемое предприятие, целью которого служит достижение результата [2]. Отсюда задача менеджмента сводится к непрерывному обеспечению положительной внешней результативности и внутренней эффективности работы предприятия в долго-, средне- и краткосрочном периоде [1]. Учитывая тот факт, что предприятие постоянно находится в условиях непрерывных изменений внешней среды, оказывающих прямое воздействие на результативность

его функционирования, считаем, что менеджмент для обеспечения его успешного функционирования также вынужден претерпевать существенные трансформации, периодически ставящие «во главу угла» то или иное функциональное содержание действующего управления, являющегося его базисом. Это обуславливает наличие таких методологических подходов к его пониманию, как функциональный, гуманистический, системный, эволюционный. Их особенности представлены в таблице.

Методологические подходы к пониманию менеджмента современного предприятия

Авторы	Подход	Содержание подхода
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Д. Вачугов, В. Маршев, К. Голоктеев, И. Матвеев и др.	Функциональный	Менеджмент представлен через призму: функционального разделения труда и специализации; отчуждения собственности и активности работников; многоаспектности функций управления; администрирования базовых функций предприятия, а именно производства и реализации продукции или услуг
Г. Эмерсон, С. Бир, В. Богачков, И. Фадеева и др.	Гуманистический	Менеджмент представлен через призму: повышения интенсивности труда и накопления знаний; воздействия на поведение работника; адаптации коллектива к усложнению технических и технологических средств производства; гармонизацию целей работника, коллектива и предприятия
В. Белоусов, А. Пыткин, Н. Ляшников, М. Дудин, А. Горохова, Ю. Кузнецов, В. Подлесных, В. Машенко и др.	Системный	Менеджмент представлен через призму: взаимодействия управляемой и управленческой подсистемы предприятия; сбалансированности подсистем предприятия; эндогенных факторов формирования социально-экономической системы; экзогенных факторов формирования социально-экономической системы
Р. Нельсон, С. Уинтер, А. де Гиус, П. Д. Перотто, К. Нордстрем, Й. Риддерстралле, Д. Нельсон, Й. Адизес, К. Левин	Эволюционный	Менеджмент представлен через призму: исследования предприятия как живого социально-экономического организма; использования предыдущего опыта развития предприятия, представленного в виде рутин, норм и правил для обеспечения его жизнеспособности; наличия ДНК организации; управления жизненным циклом предприятия и устранения болезней роста

Более подробно остановимся на эволюционном подходе, в рамках которого предприятие исследуется как живой социально-экономический организм. Его авторами являются Г. Нильсон, Б. Пастернак и Д. Мендес, которые сравнили успешные компании и выделили общие черты их положительных результатов, обозначенные как «ДНК» компании [4]. Другой автор, Г. Морган, также использовал понятие «ДНК» предприятия применительно к чувству видения, ценностей и целей, которые делают организацию единой, полноценной [3]. При этом все эти авторы в своих работах утверждают, что любая компания, как живое существо, состоит из множества взаимосвязанных частиц (работников, отношений, событий, решений, ресурсов), изменение состояния которых будет влиять на условия существования других в далеком или близком будущем. Получаем, что менеджмент с пристальным вниманием к ДНК предприятия в процессе генерирования и реализации управленческих решений позволит руководителям и менеджерам определять, контролировать и повышать уровень ее устойчивости. Для этого они выделили четыре ДНК компании, а именно структуру, права на

принятие решений, мотивирующие факторы, а также информацию. Поэтому, по мнению С. Томаса, исследование ДНК предприятия в содержательном контексте выступает «методом или средством, которые необходимо использовать для выявления трудностей, с которыми сталкивается предприятие в процессе своего развития, препятствующих ее эффективности, а также способов преодоления таких трудностей» [5].

Немного другой научный взгляд на ДНК компании представлен в трудах И. Адизеса, в которых не только развивается теория ДНК предприятия, но и происходит перенос кодов в плоскость управленческих решений. Известный американский ученый, как и предыдущие авторы данного подхода, считает, что все предприятия являются живыми организмами, для которых свойственны схожие этапы жизненного цикла и похожие «возрастные» модели поведения. Это в свою очередь дает право выявлять типичные и нетипичные болезни роста на конкретном этапе организационного развития, которые «предстоит» вылечить руководителю. Такая типичность и схожесть обуславливает соответствие каждому этапу роста предприятия определенной комбинации управленческих функций (удовлетворение потребностей, рациональное администрирование, предпринимательство и гармонизация) и в такой приоритетности их реализации, чтобы можно было эффективно решить проблемы.

Таким образом, подводя итог по анализируемым подходам к менеджменту, можно сказать, что все они на современном этапе управления предприятием выходят за его рамки и трансформируют эндогенную основу управления в экзогенную, базирующуюся на целях и функциях компании во внешней бизнес-среде. Соответственно получаем, что результативность менеджмента также меняет свое содержание, т. е. начинает преобладать внешняя результативность (связанная с влиянием деятельности предприятия на общество, регион, страну в целом) в большей степени, чем внутренняя (связанная с достижениями целей компании: повышение прибыли, объема продаж, снижение себестоимости, повышение инвестиционной привлекательности и т. д.). Тогда можно говорить о главенствовании эволюционного подхода к управлению предприятием, развивающем управленческие мысли в экзогенном направлении и базирующемся на методологических положениях функционального, гармоничного и системного менеджмента, с приоритетом результативности деятельности предприятия во внешней бизнес-среде.

Библиографический список

1. *Адизес И.* На пороге управленческой революции // Harvard Business Review. Россия. 2007. Январь – февраль.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.
3. *Крусс А. Е.* В поисках ДНК эффективных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 10. С. 2–12.
4. *Нильсон Г. Л., Пастернак Б. А., Мендес Д. И.* Семь типов корпоративной ДНК // Секрет фирмы. 2004. № 25(74). С. 54–57.
5. *Thomas S.* Jumpstart Your Service Revolution: Transform Your Company's DNA and Thrive in an Age of Disruption // Organizational DNA: Diagnosing your organization for increased Effectiveness / ed. by L. Harold, R. Silverman. Palo Alto: Davies Black publishing, 2018. P. 101–123.

Сведения об авторе

Надеина Елена Анатольевна (Россия, Екатеринбург) – соискатель, Уральский государственный экономический университет (nadeina_y@inbox.ru).

* * *

Yelena A. Nadeina (Russia, Yekaterinburg) – postgraduate student, Ural State University of Economics (nadeina_y@inbox.ru).

Methodological approaches to understanding of management of the modern enterprise

Abstract. On the basis of the review of maintenance of the concept the author reveals features of functional, humanistic, system and evolutionary approaches to «management» his understanding. Also the author in detail stops on evolutionary approach, discloses essence of DNA of the enterprise and top trends of management of life cycle of the organization.

Keywords: management; modern enterprise; evolutionary approach; DNA of the enterprise; management of life cycle.



УДК 338.46

И. Г. Овчинникова

Формирование антикризисных решений в условиях пандемии COVID-19 в гостиничных предприятиях

Аннотация. В настоящее время из-за эпидемиологических ограничений, сложившихся по причине пандемии COVID-19, мировой гостиничный бизнес находится в глубоком кризисе. Автор рассматриваются антикризисные мероприятия в гостиничных предприятиях и подчеркивается их особая актуальность.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент; управление; туристический бизнес; пандемия.

Рынок гостиничных услуг сейчас находится в глубоком кризисе, созданные барьеры мировыми странами на пути по борьбе с новым вирусом – COVID-19, – объявленным ВОЗ в феврале 2020 г. пандемией, закономерно отразились на деловой активности и на туристическом потоке в целом. Рынок труда глобальных экономик рухнул к уровням 1930-х годов. Безработица в США составила больше 38 млн чел., превысив показатель Великой депрессии¹. В первую очередь после падения потребительской активности снижается спрос на услуги. В США, по словам президента туристической Ассоциации Роджера Доу, они ожидают, что 10–15 % отелей обанкротятся (всего около 7000 отелей). В остальном мире прогнозы также весьма мрачные, например, 23 % для Швейцарии и почти 65 % для Греции. Генеральный директор Marriott Арне Соренсон заявил, что вспышка COVID-19 хуже, чем финансовый кризис 9/11 и 2008 г. вместе взятые (после 11 сентября гостиничному бизнесу понадобилось три года на восстановление). ЮНВТО прогнозируют, что мировая индустрия гостеприимства будет выходить 4–5 лет². Это состояние неопределенности бизнес-среды оказывает влияние на дальнейшее развитие предприятий, заставляет руководителей отелей принимать быстрые тактические антикризисные решения. Например, эксперты консалтинговой компании BCG прогнозируют несколько сценариев развития кризиса для России. В самом оптимистичном варианте экономика по итогам

¹ *Кмо* последний? Какие страны выйдут из кризиса позже других // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/401205-kto-posledniy-kakie-strany-vyydut-iz-krizisa-pozzhe-drugih/>.

² *Insight:* жесткие законы гостиничного рынка после COVID-19 // Hotel. Report. URL: <https://hotel.report/management/insights-zakony-gostinichnogo-rynka-posle-covid19/>.

2020 г. сократится на 4–6 %, при наихудшем развитии событий России ждет падение ВВП на 10–15 %¹. Возможности антикризисного управления зависят от профессионализма, цели, характера мотивации, искусства управления, ответственности и понимания причин и последствий [1]. Профессор А. Г. Грязнова в книге «Антикризисный менеджмент» характеризует антикризисное управление, как систему управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер. Она направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь в основном на собственные ресурсы [2]. Текущий кризис, безусловно, затормозит развитие в России туристического бизнеса. Но как только ограничительные меры будут сняты правительством, туризм возьмет на себя функцию восстановления экономики. Связано это с тем, что туристическая отрасль является одной из приоритетных отраслей, «туризм вносит существенный вклад в обеспечение устойчивого социально-экономического развития и социальной стабильности, эта отрасль важна для развития малых форм бизнеса и микропредприятий, создании рабочих мест, а также способствует самозанятости населения» – так значится в Федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)». В итоге доля туризма в ВВП страны должна вырасти с нынешних 3,4 % до 5 % в 2025 г.² Таким образом, сложившаяся ситуация, может способствовать развитию внутреннего туризма, а кризис – это время возможностей. Не смотря на то, что для гостиничного бизнеса разработаны меры поддержки, как на государственном уровне, так и на региональных, тем не менее, отели должны сейчас подготовиться к достойному выходу из этого кризиса. Поскольку динамика распространения COVID-19 была неравномерна по всему миру, то на фоне продолжающейся пандемии, некоторые страны уже начали вырабатывать меры к восстановлению своего бизнеса. Это сигналы для России для изучения их опыта (бенчмаркинг). В основном, это работа по предотвращению распространению COVID-19, т. е. санитарно-противоэпидемиологические меры безопасности: установка дверей без ручек, установка антисептических средств для рук в местах общего пользования, бесконтактная термометрия всех Гостей и сотрудников, ношение средств индивидуальной защиты, дезинфекция каждые два часа помещений общего пользования и после каждого Гостя, проведение влажной уборки номера с помощью парагенераторов, соблюдение дистанции между Гостями (1,5–2 м), установка прозрачных заградительных конструкций в предприятиях питания и т. д., а также каждый Гость должен будет при заезде в страну / город / отель предъявить «паспорт здоровья», подтверждающий отсутствия COVID-19³. Мировая история развития человечества сталкивалась с разными этапами своей эволюции, глобальная и региональные экономики попадали в разные экономические кризисы, и уже имеется огромный опыт, как относиться к кризису и какие меры можно пред-

¹ «Критический спад»: эксперты допустили падение экономики России на 15 % по итогам года // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/401075-kriticheskiy-spad-eksperty-dopustili-padenie-ekonomiki-rossii-na-15-po-itogam-goda/>.

² Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)», утв. распоряжением Правительства РФ от 5 мая 2018 г. № 872-р.

³ Рекомендации по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в учреждениях, осуществляющих деятельность по предоставлению мест для временного проживания (гостиницы и иные средства размещения): метод. рекомендации МР 3.1 / 2.1. 0187 – 20 от 26 мая 2020 г.

принимать. Сейчас многие эксперты рассматривают опыт компании «Toyota Eneengineering Corporation». Toyota пытается минимизировать потери за счет изменения затрат компании, используя при этом три основных метода.

Хирургический метод. Этот метод включает работу по следующим направлениям: сокращение фонда оборудования (продажа до 50–80 % оборудования, работа организуется на оставшемся); сокращение фонда оплаты труда; сокращение переменных затрат.

«Спячка – пробуждение». В Toyota эта концепция называется «Погрузиться в спячку, чтобы остаться в живых»: сокращение переменных и постоянных затрат на 80 % в течение года; после возврата к работе в обычном режиме – развиваться дальше и превзойти докризисный уровень.

Работа на будущее. Это один из самых важных пунктов не просто для стратегии на выживание, а для создания базы, которая поможет компании стать лучше после завершения кризиса: оценить изменения в структуре и изучить новые виды спроса, связанные с COVID-19; подготовить новые товары и услуги, отвечающие этим потребностям; провести оценку подходящей рыночной ниши в долгосрочной перспективе; вырастить или нанять персонал для новых усилий.

Таким образом, самое главное в кризис из возможных вариантов будущего развития предприятия, сориентироваться в рыночной среде и принять верные решения, которые обеспечат конкурентные преимущества компании. В качестве примера, какие антикризисные меры предпринимают гостиничные предприятия рассмотрим отель «Прикамье» (г. Пермь). Для начала обратимся к показателям деятельности отеля, отражающим текущее состояние предприятия (рис. 1–3).

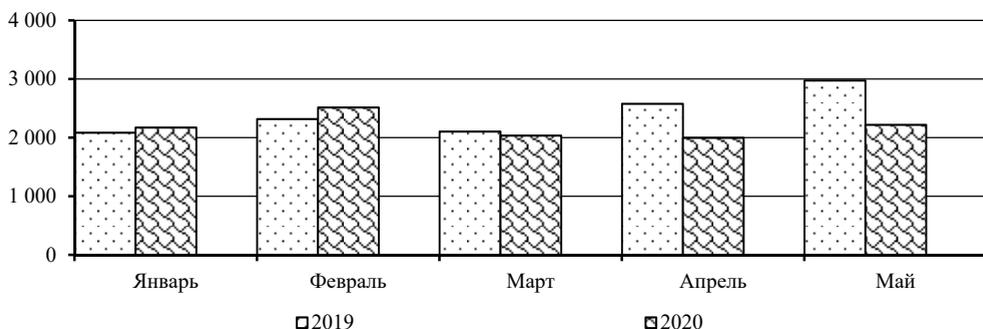


Рис. 1. Показатели средней стоимости номера (ADR, р.) в 2019–2020 гг.

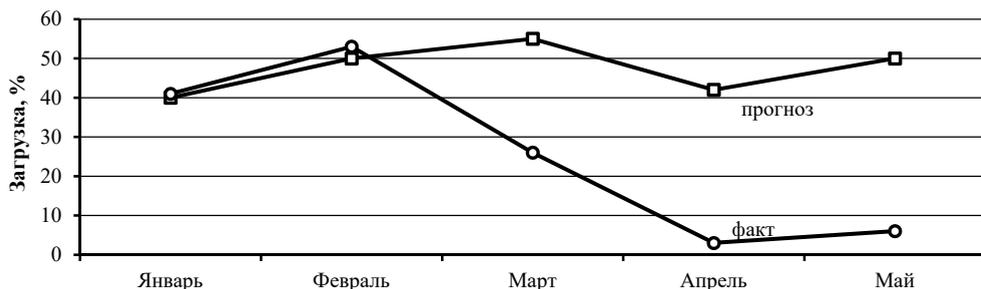


Рис. 2. Показатели загрузки в отеле в 2020 г.

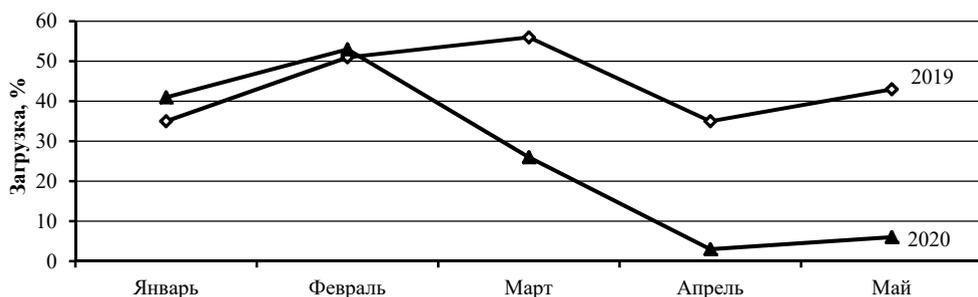


Рис. 3. Показатели загрузки в 2019 и 2020 гг.

Из статистических показателей деятельности отеля видно, что кризис негативно отразился на финансовом состоянии предприятия. Ключевые гостиничные показатели, которые позволяют судить о наступившем кризисе и необходимости принимать быстрые решения, представлены на графиках. По всем показателям отмечено серьезное снижение: ADR (Average daily room rate – средняя стоимость номера, р.) и загрузка отеля (%). В связи с этим были приняты антикризисные мероприятия по трем направлениям.

Первый блок мероприятий – это корректировка маркетинговых инструментов, принятие новых тактических решений по работе персонала, позиционированию, продукту, цене, продвижению, каналам продаж, по работе с Гостями.

Второй блок мероприятий – сокращение затрат. Данная задача является более долгосрочной в реализации, поскольку требует пересмотреть планы продаж, скорректировать БДДС (Бюджет движения денежных средств), сократить операционные затраты и определить эффективность. Провести сокращение персонала, заменить его работу услугами аутсорсинговых компаний (например, горничные, юридический отдел, техническая служба) или за счет автоматизации процессов (например, оборудование CHECK.INVEND – терминал самостоятельной регистрации – позволяет Гостю процедуру заселения и выписки из отеля произвести самостоятельно).

Третий блок мероприятий – это внедрение новых технологий в области экологической безопасности.

Таким образом, для предотвращения глубокого кризиса с серьезными длительными последствиями, гостиничным предприятиям потребуется наращивать антикризисные мероприятия, ориентируясь на перспективу, в виде развития внутреннего туризма в Российской Федерации.

Библиографический список

1. *Антикризисное управление: учеб. и практикум для акад. бакалавриата* / под ред. Н. Д. Корягина. М.: Юрайт, 2015.
2. *Антикризисный менеджмент: учеб. пособие* / под ред. А. Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.

Сведения об авторе

Овчинникова Ирина Геннадьевна (Россия, Пермь) – директор АО «Отель Прикамье» (ovig@list.ru).

* * *

Irina G. Ovchinnikova (Russia, Perm) – Director of PGSC «Hotel Prikamie» (ovig@list.ru).

Development of anti-crisis solutions for hotel businesses under current COVID-19 pandemic

Abstract. Hotel industry has recently faced with deep crisis because of epidemiological limitations, occurred due to COVID-19 pandemic. Author considers the anti-crisis activities at hotel businesses and underlines that they have become more relevant nowadays.

Keywords: crisis management; management; tourist industry; pandemic.



УДК 338

Е. С. Огородникова

Модель организации квазирынка социальных услуг сельских территорий

Аннотация. В статье представлена модель квазирынка социальных услуг сельских территорий. Специфика модели обусловлена гарантией бесплатного или частично платного потребления и наличием соответствующего компенсационного механизма

Ключевые слова: социальные услуги; квазирынок; модель.

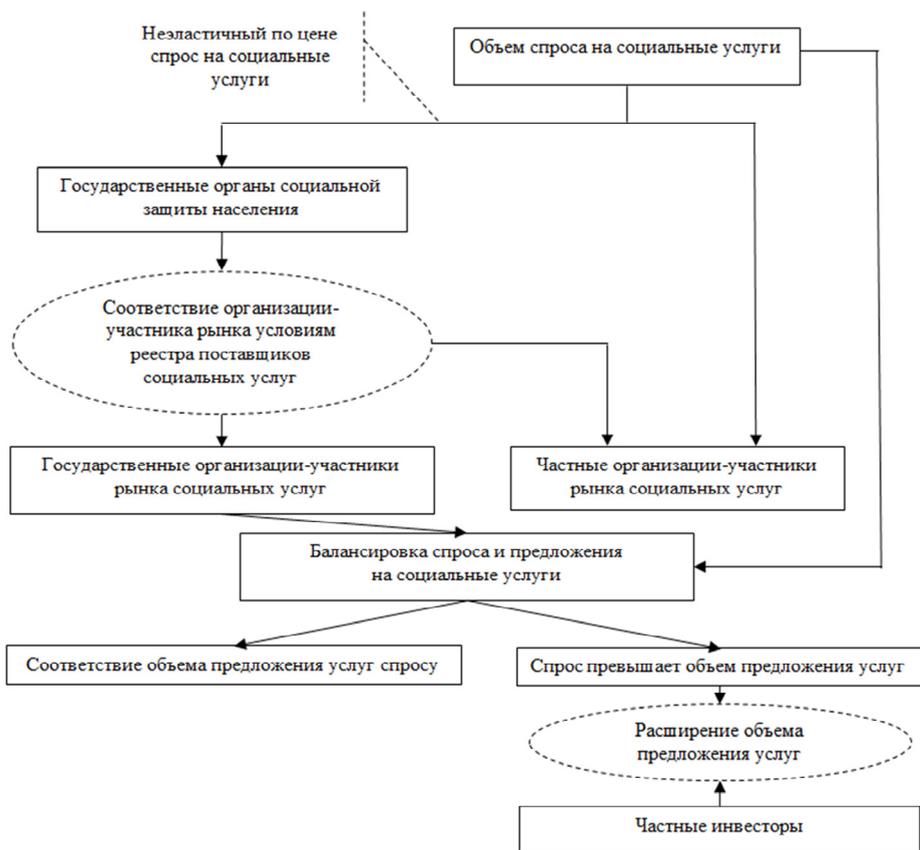
Социальные услуги являются важнейшим компонентом уровня жизни населения, социальной стабильности и устойчивости государственной модели, что характеризует их высокую общественную значимость. К существенным вопросам формирования спроса на социальные услуги можно отнести независимость объема потребления от текущей платежеспособности потребителя, соответственно спрос формируется в рамках возможностей государства компенсировать потребление.

Организация, работающая в рамках квазирынка социальных услуг, имеет существенные отличия в целевой составляющей деятельности от коммерческих организаций [3]. Основное отличие – это социальная функция, направленная на решение значимых социальных проблем, т. е. при моделировании необходимо учитывать, что социальная задача стоит выше целей получения прибыли. В то же время организация действует на основании принципов безубыточности работы, т. е. способы и формы привлечения ресурсов в социально значимую деятельность позволяют выполнять социальную функцию и при этом эффективно использовать ресурсы.

Как отмечено в работах Е. А. Ветровой [1; 2] данная задача решается «...путем использования новой идеи или новой комбинации ресурсов для решения социальной проблемы».

Модель организации квазирынка представлена на рисунке.

Исследование модели рынка социальных услуг базируется на концепции выявления дисбалансов спроса и предложения в рамках географически локализованных территорий обслуживания. Современная система социального обслуживания организована на основе территориального принципа. При этом ведомственные организации предоставляющие социальные услуги рассматриваются как часть территориальных социальных служб.



Модель организации квазирынка социальных услуг сельских территорий

Выявление дисбаланса спроса и предложения на социальные услуги возможно в рамках обособленных территорий, которыми ограничена зона подведомственная органам управления территориальной социальной службы.

Библиографический список

1. *Ветрова Е. А.* Социальное предпринимательство как фактор социально-экономического развития общества // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2015. № 1(141). С. 20–24.
2. *Ветрова Е. А., Бородина М. И.* Социальное предпринимательство как фактор развития общества // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Т. 11, № 12. С. 18–22.
3. *Огородникова Е. С., Кочергина Т. В.* Сравнительный анализ деятельности организаций социального обслуживания населения сельских территорий // Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России: материалы I Урал. экон. форума: в 2 т. (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2019. Т. 2. С. 95–99.

Сведения об авторе

Огородникова Екатерина Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (cmb_8@mail.ru).

* * *

Yekaterina S. Ogorodnikova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (cmb_8@mail.ru).

Model of organization of a quasi-market of social services in rural territories

Abstract. The article presents a model of a quasi-market for social services in rural areas, the specificity of which is due to the guarantee of free or partially paid consumption and the presence of an appropriate compensation mechanism

Keywords: social services; quasi-market; model.

◇ ◇ ◇

УДК 338

С. В. Орехова, Д. А. Азаров

Определение факторов и критериев устойчивого развития бизнеса

Аннотация. Рассмотрена проблема определения факторов и критериев устойчивого развития бизнеса. Выделены подходы к оценке устойчивого развития предприятий. Выявлены причины различий существующих методик оценки устойчивого развития предприятий и полученных на их основе результатов.

Ключевые слова: методика оценки; предприятие; устойчивое развитие.

Концепция устойчивого развития приобрела широкую популярность после доклада 1987 г. «Наше общее будущее» Международной комиссии по окружающей среде и развитию¹. Особое внимание в ней уделялось удовлетворению текущих потребностей общества, которое не угрожает его существованию в будущем. Устойчивое развитие при этом рассматривается как триединый процесс изменений, затрагивающий экономическую, социальную и экологическую составляющие².

Принятие идеи устойчивого развития на международном, национальном и региональном уровнях привело к необходимости обеспечения устойчивости на уровне бизнеса [4]. Тем не менее, практическая реализация данной концепции вызывает немало сложностей, связанных не только с наличием различных толкований устойчивого развития, механизма его реализации [5], но и с отсутствием универсального перечня факторов и критериев его достижения, а также единой методики, которая бы позволила однозначно их установить.

В целом под критериями устойчивого развития понимают либо непосредственно показатели (или индикаторы), с помощью которых оно характеризуется [6], либо их совокупности, объединенные по некоторому признаку [3]. При этом разработка методики оценки устойчивого развития может опираться на два альтернативных подхода: использование набора показателей, описывающих различные аспекты устойчиво-

¹ *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* New York: UN, 1987.

² Там же. См. также [1].

го развития, либо некоторого интегрального показателя, позволяющего судить об устойчивом развитии системы (например, предприятия) в целом [2].

Наиболее распространенным является первый подход, предполагающий использование комплекса показателей устойчивого развития. В этом смысле ключевые ориентиры для формирования критериев устойчивого развития заложены Департаментом по экономическим и социальным вопросам ООН, который в 1996 г. опубликовал базовый набор показателей (обновленный в 2001 и 2007 гг.), нуждающийся тем не менее в доработке с учетом национальных особенностей. Действующая методика ООН от 2007 г.¹ предусматривает расчет 96 показателей устойчивого развития, 50 из которых являются основными. Упомянутая методика является не единственной в рамках рассматриваемого подхода: на его основе разработаны, например, распространяющиеся на группы стран Цели в области устойчивого развития² ООН, система индикаторов зеленого роста и устойчивого развития ОЭСР³, показатели мирового развития⁴, публикуемые Всемирным банком и др., не говоря о различных национальных методиках.

В рамках второго подхода к числу измеряемых интегрированных показателей устойчивого развития, в частности, можно отнести индексы экологической эффективности⁵, человеческого развития⁶, устойчивого экономического благосостояния, индикатор подлинного прогресса [7] и др.

Необходимо отметить, что существующие системы оценки устойчивого развития и получаемые результаты могут значительно отличаться даже в исследованиях предприятий одной отрасли, что объясняется помимо прочего следующими причинами:

отсутствием универсальной концептуальной основы для обоснования принимаемой системы показателей;

отсутствием достоверных источников сопоставимых данных необходимых для практической реализации предлагаемых методик;

сложностью учета совместимости различных показателей в рамках разрабатываемых наборов индикаторов устойчивого развития;

игнорированием ряда индикаторов при разработке локальных систем оценки устойчивого развития и др. [8].

Таким образом, проблема определения факторов и критериев повышения устойчивости развития предприятий остается актуальной не только с теоретической, но и с практической точки зрения. Об этом, в частности свидетельствуют существующие различия в трактовках ключевых терминов, наличие множества методик его оценки, что в конечном итоге вызывает сложности при реализации поставленных целей на местах.

Преодоление указанных проблем связано с решением ряда задач: разработкой универсальной основы для обоснования принимаемой системы показателей, использованием достоверных и сопоставимых данных, учетом совместимости показателей в рамках выбранного набора индикаторов, комплексной оценкой устойчивого развития по всем составляющим и т. д.

¹ *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*. New York: United Nations, 2007.

² *Цели в области устойчивого развития*. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>.

³ *Green growth and sustainable development*. URL: <http://www.oecd.org/greengrowth/>.

⁴ *World Development Indicators*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/>.

⁵ *Environmental Performance Index*. URL: <https://epi.envirocenter.yale.edu/>.

⁶ *Human Development Index*. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi/>.

Библиографический список

1. Бенц Д. С. Моделирование эколого-экономической эффективности Уральского региона // *Journal of New Economy*. 2019. Т. 20, № 4. С. 70–87. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-4-4.
2. Корчагина Е. В. Методы оценки устойчивого развития региональных социально-экономических систем // *Проблемы современной экономики*. 2012. № 1(41). С. 67–71.
3. Непарко М. В. Критерии устойчивого развития промышленного комплекса // *Экономический журнал*. 2012. № 4(28). С. 81–87.
4. Нехода Е. В., Редчинова Н. А., Тюленева Н. А. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. 2018. Т. 9, № 4. С. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-20.
5. Орехова С. В. Фундаментальные предпосылки и источники устойчивого развития промышленных предприятий // *Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неиндустриальной трансформации*. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. С. 7–32.
6. Цыдыпова Э. С. Критерии устойчивого развития региона // *Наука вчера, сегодня, завтра*. 2016. № 2-2(24). С. 125–131.
7. Lawn P. A. A theoretical foundation to support the Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW), Genuine Progress Indicator (GPI), and other related indexes // *Ecological Economics*. 2003. Vol. 44, no. 1. P. 105–118.
8. Wong C. Sustainable Development Indicators // Michalos A. C. (ed.) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer, 2014. P. 6504–6507.

Сведения об авторах

Орехова Светлана Владимировна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, доцент; зав. кафедрой экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (bentarask@list.ru).

Азаров Дмитрий Андреевич (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (andr17@yandex.ru).

* * *

Svetlana V. Orekhova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Associate Prof.; Head of Enterprises Economics Dept., Ural State University of Economics (bentarask@list.ru).

Dmitriy A. Azarov (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Enterprises Economics Dept., Ural State University of Economics (andr17@yandex.ru).

Identifying factors and criteria to make businesses sustainable

Abstract. The paper considers the problem of identifying factors and criteria to improve businesses' sustainability. The authors highlight the approaches to assessing sustainable development of companies. The article reveals reasons for differences between the existing systems for assessing companies' sustainable development and the results obtained on their basis.

Keywords: method for assessing; business; sustainable development.

◇ ◇ ◇

М. Ю. Петровская, М. С. Хохолуш

Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли метизной продукцией

Аннотация. В статье приводятся результаты стратегического анализа рынка оптовой торговли метизной продукцией. На конкретном примере рассматриваются типичные проблемы, с которыми сталкивается компания-трейдер на данном рынке. В статье предлагается общая конкурентная стратегия для ООО «СтальТранс».

Ключевые слова: конкурентная стратегия, оптовая торговля, метизная продукция, стратегия предприятия, трейдер.

В настоящее время все без исключения компании находятся в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации на рынке, поэтому они должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими во внешней среде. Сейчас как никогда ранее становится очень важным осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде. Роль конкурентной стратегии в настоящее время достаточно высока в связи с высоким уровнем конкуренции [1]. Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Можно выделить основные стратегические группы рынка оптовой торговли метизной продукцией:

- производители;
- торговые дома;
- трейдеры;
- металлобазы;
- розничные магазины.

Нас в большей степени интересует именно оптовая торговля метизной продукцией, поэтому исключаем магазины. Наибольший интерес представляют именно трейдеры. Так как мы выяснили, что производителям есть куда расти, так как только 30 % доли рынка – это отечественная продукция, торговые дома непосредственно связаны с производителями, а металлобазы работают по принципу магазина [3].

Предлагается рассмотреть стратегию на примере типичного участника рынка оптовой торговли метизной продукцией, трейдера – ООО «СтальТранс». ООО «СтальТранс» – компания, которая является трейдером метизной продукции¹.

Методологической базой исследования послужили анализ литературы и документов, логический анализ основных понятий и показателей, глубинное интервью, 4P и SWOT-анализы, портфельный анализ, PEST-анализ, Матрица «вероятность-воздействие», Матрица «CDI-BDI», матрица БКГ и Ансоффа [2].

Все товары компании «СтальТранс» и отрасли в целом находятся на стадии зрелости, за исключением специфических товаров, например, шурупы с новым покрытием, новые электроды, но зачастую, ничего нового не появляется, а если появляется тут же расходуется по конкурентам.

¹ Официальный сайт ООО СтальТранс. URL: <https://staltrans.ru>.

Продукция данной отрасли характеризуется:
 стабильностью с точки зрения спроса;
 замедляется темп развития технологий и рост прибыли;
 уровень конкуренции на рынке высокий, у рассматриваемой компании очень много конкурентов, основной критерий конкуренции – цена;
 товар доступен через все сбытовые каналы (магазины, Интернет, продажи по телефону);

у товаров данной группы нет «прямых» заменителей, так как в основном данные товары используются в строительстве или же в промышленности работающей для строительства, изменение цены будет влиять на стоимость конечного продукта. Но все же крепежные элементы можно заменить клеем, проволоку пластиком, текстильными и полиэтиленовыми канатами. Изделия из проволоки так же заменяемы современными пластиковыми и полиэтиленовыми аналогами.

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице.

Оценка параметров SWOT-анализа ООО «СтальТранс»

Сильные стороны	Слабые стороны
Устойчивое финансовое положение	Сильная конкуренция
Хорошая база для развития	Мало складов
Хорошее конкурентное преимущество	Сильная зависимость от поставщиков
Возможности	Угрозы
Появление новых более «удобных» поставщиков	Прекращение инвестиций со стороны государства
Новые технологии	Возрастающая конкуренция со стороны Китая
Инвестиции со стороны государства, новые стойки	Падение цен

Исходя из всего вышеперечисленного можно выделить следующие стратегии для ООО «СтальТранс»:

- открытие и развитие своего производства;
- развитие складской сети;
- новая сфера бизнеса;
- оптимизация затрат (закрытие складов, только транзит).

Общую конкурентную стратегию можно определить как стратегию дифференциации исходя из анализа внешней, внутренней среды и портфельного анализа, предприятию рекомендовано развивать свое производство, уходить от оптовой торговли как трейдера. И в будущем вообще диверсифицировать свою деятельность и может быть вообще уйти от торговли, особенно в качестве трейдера метизной продукции. Поэтому основной стратегией предприятия является стратегия диверсификации. Уход в другую сферу, например, производство.

Маркетинговая стратегия: наладить каналы сбыта продукции своего производства, по уже имеющимся товарам необходимо наладить логистику, нужно больше складов в европейской части России и пара складов на Дальнем Востоке.

Продуктовая стратегия будет состоять в необходимости улучшать сервис, сроки, доставка, наличие товара прямо сейчас и точно в срок.

Кадровая стратегия должна предусматривать большую мотивацию менеджеров по продажам и менеджеров по снабжению, остальной персонал не нуждается в изменениях, только данные структуры могут решить многие проблемы сбыта и закупки продукции. Необходимо изменить именно обучение, адаптацию персонала и компенсационный пакет.

В части финансовой стратегии, для исследуемой компании целесообразно усиливать инвестиции в собственное производство.

Библиографический список

1. *Плахин А. Е., Аль Огили С. М., Хохолуш М. С.* Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2019. Т. 81, № 4(82). С. 231–242.

2. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2017.

3. *Пыжьянова В.* Гайки закручиваются // Эксперт Урал. 2015. № 40(660). URL: <https://expert.ru/ural/2015/40/gajki-zakruchivayutsya/>.

Сведения об авторах

Петровская Марина Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (MYuP97@mail.ru).

Хохолуш Мария Станиславовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (hms@usue.ru).

* * *

Marina Yu. Petrovskaya (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (MYuP97@mail.ru).

Mariya S. Khokholush (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (hms@usue.ru).

Development of a competitive strategy in the wholesale market of hardware products

Abstract. The article presents the results of a strategic analysis of the wholesale market of hardware products. A specific example shows typical problems faced by a company trader in this market. The article offers a General competitive strategy for LLC «Staltrans».

Keywords: competitive strategy; wholesale trade; hardware products; enterprise strategy; trader.

◇ ◇ ◇

УДК 338.1

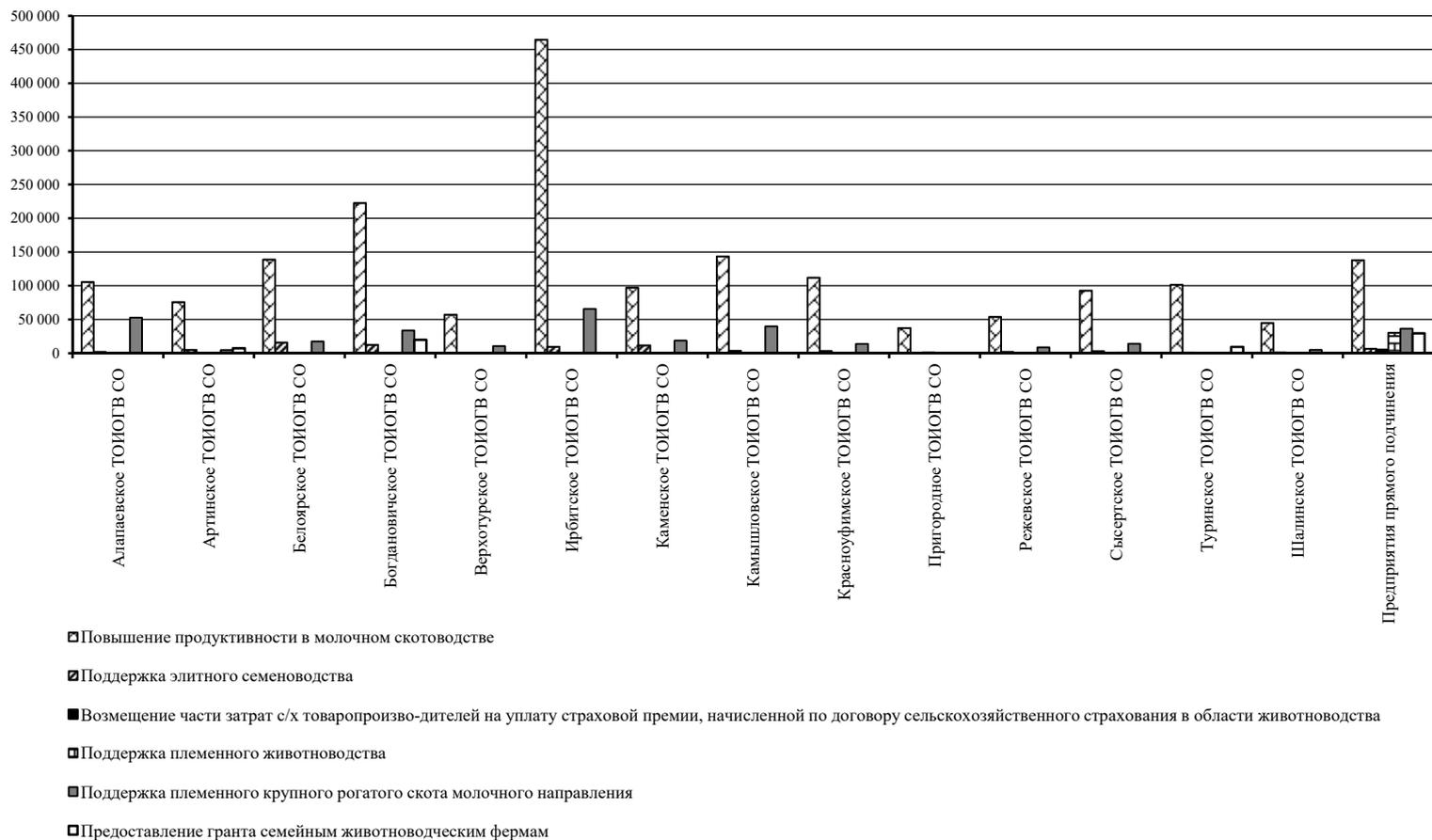
И. Ф. Пильникова

Влияние государственной поддержки на устойчивое развитие молочной отрасли Свердловской области

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы государственной поддержки молочной отрасли. Дана оценка работы отрасли в 2019 г. Проанализировано влияние господдержки на уровень рентабельности молока сельхозтоваропроизводителей Свердловской области.

Ключевые слова: молочное животноводство; государственная поддержка; рентабельность производства молока; себестоимость производства молока.

Одним из важнейших факторов развития молочной отрасли является государственная поддержка сельхозтоваропроизводителей. Обеспечение устойчивого развития отрасли является приоритетным направлением обеспечения продовольственной



Направления господдержки для развития отрасли животноводства в Свердловской области (на 1 января 2019 г.)

безопасности страны. В Свердловской области положительной динамики удалось достичь благодаря компенсациям из областного бюджета 30 % затрат на строительство животноводческих комплексов и 50 % затрат на оборудование комплексов. Существенным недостатком является то, что компенсируются только лишь затраты произведенные подрядчиками. При этом фермеры, выполняющие работы хозспособом не могут претендовать на данные компенсации из бюджета. Однако, до сих пор закупочные цены заводами переработчиками являются достаточно низкими, что снижает рентабельность производства молока.

Снижает эффективность отрасли и увеличение оборота фальсифицированной продукции, при которой производители молока получают высокую прибыль при снижении себестоимости за счет замены сырья на более дешевое и менее ценное для потребителя, либо замены цельного натурального молока на восстановленное.

В Свердловской области наблюдается положительная динамика. По итогам 2019 г. Свердловская область заняла в рейтинге российских регионов 10 место по производству молока [3].

В 2019 г. на территории Свердловской области насчитывалось 233 хозяйства, из них 17,5 % – были убыточны. За год доля убыточных хозяйств увеличилась почти на 3 %; производство валовой продукции животноводства увеличилось в 2019 г. относительно 2018 г. на 106 %; среднегодовая численность персонала снизилась на 2,5 %; при этом среднемесячная заработная плата увеличилась на 8 %.

Так, в Свердловской области из областного бюджета сельхозтоваропроизводители получают средства на компенсацию затрат в том числе, отрасли животноводства. Например, на повышение продуктивности в молочном скотоводстве, возмещение части затрат сельхозтоваропроизводителей на уплату страховой премии, начисленной по договору сельскохозяйственного страхования в области животноводства, поддержку племенного животноводства, «поддержку племенного крупного рогатого скота» [2] молочного направления (см. рисунок).

Наибольшую долю поддержки из областного бюджета получают сельхозтоваропроизводители Ирбитского и Богдановичского районов; наименьшую – Пригородного и Шалинского районов.

Благодаря принятым мерам, удои на 1 фуражную корову за рассматриваемый период увеличились на 2,3 % и составил 7 646 кг. Благоприятным фактором является и снижение трудоемкости производства. Так, затраты труда на 1 ц продукции составили 1,47 чел./ч (снижение 5,8 %). При этом общая себестоимость производства молока увеличилась на 4,5 %). Наибольший удельный вес в производственной себестоимости молока занимают корма – около 45 % от цены реализации.

Общая сумма субсидий, полученная всеми производителями молока в 2019 г. составила 2 037 137 тыс. р. Уровень рентабельности реализованного молока (с учетом переработки) увеличилась с 11,4 % в 2018 г. до 18,0 % в 2019 г., а уровень рентабельности реализации молока с учетом субсидий увеличилась с 29,0 % до 35,0 % соответственно.

Без государственной поддержки развитие молочной отрасли будет затруднено, так как отрасль является труднокупаемой.

Инвестирование в отрасль животноводства также способствует и развитию сельских территорий, благодаря созданию новых рабочих мест [1].

Целесообразно и при разработке направлений поддержки молочной отрасли учитывать мнение непосредственно сельхозтоваропроизводителей.

Библиографический список

1. Мокронос А. Г., Огородникова Е. С. Исследование влияния мер государственной поддержки на структуру рынка сельскохозяйственных товаропроизводителей Свердловской области // Аграрный вестник Урала. 2019. № 1(180). С. 58–65.
2. Стеклова Т. Н., Стеглов А. Н., Лецева М. Г. Анализ основных тенденций развития молочного скотоводства в условиях инновационного развития региона // Экономика сельского хозяйства России. 2019. № 2. С. 49–53.
3. Шаранова Н. В., Шаранова В. М., Пильникова И. Ф. Современное состояние молочного скотоводства Свердловской области в контексте продовольственной безопасности // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 35.

Сведения об авторе

Пильникова Ирина Федоровна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральский государственный аграрный университет (pilnikovai@mail.ru).

* * *

Irina F. Pilnikova (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Accounting and Audit Dept., Ural State Agrarian University (pilnikovai@mail.ru).

Influence of public support on the sustainable development of the dairy industry of the Sverdlovsk region

Abstract. The article considers issues of state support for the dairy industry. Industry performance assessment in 2019 is given. The issues of the influence of state support on the level of profitability of milk produced by agricultural producers of the Sverdlovsk region are considered.

Keywords: dairy farming; state support; profitability of milk production; cost of milk production.

◇ ◇ ◇

УДК 338

А. Е. Плахин, М. В. Селезнева

Формирование экосистемы инновационного предпринимательства¹

Аннотация. Трансформация межорганизационных отношений субъектов хозяйствования в сфере разработки и реализации инноваций обуславливает поиск теоретико-методологических и методических подходов, способных обеспечить эффективное взаимодействие участников инновационного процесса и в целом развитие отечественной промышленности. В качестве основополагающих рассматриваются сетевой и экосистемный подходы. Цель статьи состоит в характеристике особенностей формирования экосистемы инновационного предпринимательства на примере Свердловской области. Предложен укрупненный алгоритм имплементации экосистемной идеологии при развитии инновационной инфраструктуры промышленности региона.

Ключевые слова: экосистемный подход; инновационное предпринимательство; инновационная инфраструктура; промышленность.

В основе экосистемного подхода лежат принципы комплементарности, предусматривающие взаимосвязанность и взаимообусловленность субъектов или акторов

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 р_а. «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

экономической среды. В свою очередь механизмы построения различного рода структур или моделей такого взаимодействия как самих субъектов друг с другом, так и с внешней средой, в рамках инновационного менеджмента остаются недостаточно изученными и являются одной из актуальных тем современной науки управления сложными полисубъектными структурами.

В последнее время бизнес-экосистемы становятся все более популярным предметом исследования российских и зарубежных авторов, что говорит о значительном потенциале данного подхода в контексте формирования теоретических и методологических основ развития инфраструктуры инновационного предпринимательства. По мнению ряда ученых, сам по себе системный подход не позволяет полностью объяснить всю совокупность возникающих связей между инновационным предприятием и инновационной инфраструктурой, в рамках которой происходит информационный и ресурсный обмен [5]. Это объясняется прежде всего статическим характером моделей построения инновационных систем, которые в действительности обладают динамическим характером и должны исследоваться, а в дальнейшем и развиваться с учетом постоянного изменения структуры отношений и связей между субъектами инновационного предпринимательства.

В свою очередь идеологи экосистемного подхода исходят из биологических предпосылок, которые, по их мнению, могут быть использованы при исследовании эволюционных особенностей взаимодействия людей и организаций в рамках инновационной деятельности, предполагающей непрерывный трансфер научного знания и результатов интеллектуального труда. Так, Дж. Мур проводит аналогию между биологическим миром и бизнес-миром, именно он ввел термин бизнес-экосистема. По его мнению, экономическое сообщество, в состав которого входят взаимодействующие лица и организации, представляет собой бизнес-экосистему [6]. Экономическое сообщество создает продукты и услуги и в целом формирует ценность для потребителей, которые также выступают компонентами экосистемы.

Аналогичный подход может быть спроецирован и в отношении поставщиков и потребителей различного рода промышленных инноваций, предусматривая при этом инициативную позицию региональных органов исполнительной власти в отношении формирования и эффективного управления региональной экосистемы инновационного предпринимательства [3].

Несомненно, благодаря созданию благоприятной инновационной среды возможно возникновение новых организационных форматов и все более эффективное функционирование инновационных компаний. Формирование инновационного пространства требует как создания соответствующей инфраструктуры (исследовательских лабораторий, бизнес-инкубаторов, технопарков, венчурных фондов и т. п.), так и накопления социального капитала, что все совокупности формирует инновационную экосистему [2].

По мнению Л. Г. Каранатовой, А. Ю. Кулева следует различать различные уровни инновационных экосистем, в том числе национальная инновационная экосистема включает различные институты, организующие инновационные процессы фундаментальных исследований и разработок, предпосевных и посевных венчурных инвестиций, формирующие инновационную ментальность общества [1]. Авторы отмечают, что региональная или территориальная инновационная экосистема представляет собой наиболее развитый элемент национальной инновационной экосистемы, так как территория является одновременно и потребителем, и заказчиком инновационных продуктов, услуг, а также инноваций, направляемых в том числе и на создание ком-

фортных условий для достижения задач повышения конкурентоспособности территорий.

По мнению О. В. Рыжковой и В. В. Бородкиной [4] степень инновационности во взаимодействии субъектов экосистемы может быть описана с помощью комплекса показателей прямо или косвенно отражающих вовлеченность субъектов в совместную инновационную активность, в том числе таких как: Инновационная активность организаций промышленного производства (доля организаций промышленного производства, осуществляющих технологические, организационные и (или) маркетинговые инновации, в общем числе обследованных организаций), Доля работников, выполнявших научные исследования и разработки, в среднегодовой численности занятых в экономике и т. д.

Так, в Свердловской области уже активно ведется работа по формированию экосистемы инновационного предпринимательства, в основу которой закладывается действующая в регионе инновационно-промышленная инфраструктура, связывающая вузы, технопарки, промышленные парковые структуры и другие субъекты инновационного процесса.

На территории области успешно функционируют ряд научно-внедренческих технопарков, целью которых является максимальное содействие процессу коммерциализации исследовательской деятельности и инновационных идей участников, в том числе в рамках фармацевтического кластера действует биомедицинский технопарк «Новоуральский» (Новоуральский городской округ), химический кластер (г. Нижний Тагил), IT-кластер, лесопромышленный кластер и др.

В общей сложности в создание экосистемы инновационного предпринимательства в Свердловской области могут быть вовлечены 109 организаций вовлеченных в сферу научных исследований и разработок, в том числе:

- 1) 24 научные организации (21 научное учреждение УрО РАН, 3 научных учреждения Российской академии сельскохозяйственных наук);
- 2) 25 отраслевых научно-исследовательских институтов;
- 3) 25 вузов, где обучается более 121 тыс. студентов (более 36 % от общего числа студентов в Уральском федеральном округе);
- 4) 35 промышленных предприятий (в том числе ОПК), выполняющих научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Поскольку измерение эффективности инновационной деятельности основывается, прежде всего, на оценке объемов инновационной продукции и ее структуры, то следует отметить, что в уже в 2017 г. объем отгруженной предприятиями Свердловской области инновационной продукции составил более 193,7 млрд р., что составляет около 4,6 % от всего объема по Российской Федерации. В абсолютном и в относительном объеме инновационной продукции Свердловская область занимает лидирующее место среди субъектов Уральского федерального округа и находится среди лидеров по разработке и использованию передовых производственных технологий. По итогам 2017 г. Свердловская область занимала 5 место по разработке и 3 место (после Москвы и Московской области) по использованию передовых производственных технологий.

С целью дальнейшего создания оптимальных условий для формирования региональной инновационной системы и повышения спроса на инновационную продукцию в Свердловской области должна успешно функционировать вся экосистема инновационного предпринимательства, предусматривающая появление новых и развитие существующих объектов инновационной инфраструктуры.

Важной задачей внедрения экосистемного подхода становится реализация ряда последовательных действий, предполагающих институционализацию инновационной экосистемы. Здесь необходимо предусмотреть разработку нормативно-правовой основы управления и регулирования участников инновационного процесса. Кроме того, следует формализовать процедуры ресурсного и информационного обмена, с соблюдением условий сохранения коммерческой тайны, авторских и смежных прав на результаты инновационной деятельности.

Библиографический список

1. Каранатова Л. Г., Кулев А. Ю. Современные подходы к формированию инновационных экосистем в условиях становления экономики знаний // Управленческое консультирование. 2015. № 12(84). С. 39–46.
2. Катужок Д. Сетевые взаимодействия в инновационной экономике: модель тройной спирали // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. № 2. С. 112–121.
3. Плахин А. Е. Методические подходы к внедрению систем управления инновациями в процессах развития промышленных кластеров // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8, № 1. С. 13.
4. Рыжкова О. В., Бородкина В. В. Успешность региональных инновационных экосистем и их интеграция в национальную инновационную экосистему // Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы: тр. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Санкт-Петербург, 16–17 ноября 2017 г.). СПб.: С.-Петерб. политехн. ун-т Петра Великого, 2017. С. 302–310.
5. Mercan B., Goktas D. Components of innovation ecosystems: a cross-country study // International research journal of finance and economics. 2011. Vol. 76, no. 16. P. 102–112.
6. Moore J. F. Business ecosystems and the view from the firm // The antitrust bulletin. 2006. Vol. 51, no. 1. P. 31–75.

Сведения об авторах

Плахин Андрей Евгеньевич (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, доцент; зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (apla@usue.ru).

Селезнева Мария Викторовна (Россия, Екатеринбург) – ассистент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (mvselezneva@yandex.ru).

* * *

Andrey Ye. Plakhin (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Associate Prof.; Head of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (apla@usue.ru).

Mariya V. Selezneva (Russia, Yekaterinburg) – Junior Lecturer of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (mvselezneva@yandex.ru).

Formation of ecosystem for innovative entrepreneurship

Abstract. The transformation of interorganizational relations of various business entities in the field of development and implementation of innovations in recent years has led to a corresponding search for theoretical, methodological and methodological approaches capable of ensuring effective interaction between participants in the innovation process and, in general, the development of domestic industry. In our opinion, the network and ecosystem approaches should become the fundamental theories. The purpose of the article is to characterize the features of the formation of an ecosystem of innovative entrepreneurship by the example of the Sverdlovsk region. In the framework of the study, the work of domestic and foreign authors in the field of the formation and development of innovative ecosystems was studied and summarized, as a result of which an integrated algorithm for the implementation of ecosystem ideology in the development of innovative infrastructure of the region's industry was proposed.

Keywords: ecosystem approach; innovative entrepreneurship; innovative infrastructure; industry.

А. В. Плотников, К. О. Боровых, С. Д. Михайлова

Индустрия 4.0 как часть цифровой экономики¹

Аннотация. В работе рассматривается становление Индустрии 4.0 как составной части грядущей четвертой промышленной революции. Выделены основные элементы концепции, пути развития и использования новых технологических систем. Определены перспективы дальнейшего распространения, изменения сфер общественной жизни и систем производства. Перечислены основные барьеры на пути развития Индустрии 4.0.

Ключевые слова: Индустрия 4.0; цифровая экономика; информационные технологии в менеджменте.

Текущие процессы всеобщей цифровизации экономики, повсеместного доступа в Интернет практически каждого жителя Земли неизбежно ведет к автоматизации различных процессов. Изменения затрагивают облик целых экономик, размываются границы между отраслями рынка, повышается конкурентоспособность, экономический рост компаний и экономических систем в целом. По оценкам экспертов, уже к 2025 г. прирост ВВП крупнейших мировых экономик на четверть будет обеспечен благодаря цифровым преобразованиям [10].

В данных условиях лидирующие страны пытаются повысить свою конкурентоспособность, используя самые передовые технологии. В 2011 г. в Германии была разработана новейшая система развития промышленности, основанная на самых передовых тенденциях. Именно Германия сегодня становится локомотивом концепции развития «Индустрия 4.0» [3]. Исторически немецкая экономика формировалась по индустриальному принципу, потому компании во главе с государством активно поддерживали данные инициативы. В перспективе, подобное развитие позволит повысить конкурентоспособность немецкой экономики, обеспечить цифровизацию всей экономической системы.

В основе новой парадигмы промышленного развития лежит внедрение киберфизических систем в промышленные процессы. Предполагается полноценный обмен данными посредством единой сети машин, оборудования и промышленных помещений. Активно будут использоваться системы искусственного интеллекта, когда элементы системы будут самостоятельно инициировать те или иные действия и управлять друг другом.

Все развитые страны сегодня находятся в процессе формирования собственного технологического уклада нового типа. Важно понимать, что последствия перехода к нему будут иметь фундаментальный характер. Индустрия 4.0 имеет несколько крупных компонентов, которые будут открывать все новые возможности для эффективного использования ресурсов, сохранения окружающей среды, повышения производительности труда и пр. К данным компонентам относится применение искусственного интеллекта, Интернет вещей, Интернет услуг, совокупность структурированных данных и другие элементы [4].

Каждая национальная экономика имеет свои особенности. Кардинальные изменения драйверов развития глобальной экономики явно демонстрирует перенос кон-

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке гранта Президента Российской Федерации для государственной поддержки исследований молодых российских ученых – кандидатов наук (проект МК-698.2019.6).

курунции от ресурсных эконоиик к извлечению новых видов ренты, в первую очередь интеллектуальных. Данные процессы требуют развития системных подходов к построению совершенно новых стратегий, которые могли бы уловить происходящие сдвиги и правильно распределить имеющиеся силы и средства, а также имели бы возможность вывести на новый уровень всю экономику [9]. Например, власти Японии осознают свое отставание на пути к четвертой промышленной революции в сравнении с Германией и США. Несмотря на это, они активно заняты разработкой дорожной карты, которая позволила бы консолидировать все имеющиеся возможности для развития данного направления.

Уже сегодня достигнуты некоторые улучшения: запущено формирование нового бизнес-цикла с использованием интеллектуальных систем, развивается Интернет вещей, используются автоматические системы контроля работы, позволяющие выявить неэффективные точки производственного процесса. Но основной упор делается на развитие робототехники, ведь в этой инновационной среде Япония является признанным лидером [12].

Технологии Индустрии 4.0 в первую очередь будут оказывать влияние на промышленные предприятия. Элементы промышленного производства нового формата уже активно внедряются на современных предприятиях. В первую очередь, это системы, анализирующие большие данные. Кроме того, это автономные работы роботизированных помощников, а также объединение их в Интернет вещей, когда задачи будут решаться совместными усилиями нескольких производственных объектов. Также должна быть обеспечена полноценная интеграция ИТ-систем между всеми подразделениями единого холдинга, это позволит обеспечить работу общими усилиями над любой задачей. Немаловажным элементом является виртуальное моделирование продуктов, полуфабрикатов и инженерных разработок, позволяющих имитировать готовый продукт. В этом случае не обойтись без такой системы, как дополненная реальность [11]. Интеграция всех перечисленных элементов Индустрии 4.0. позволит повысить эффективность производства, снизить издержки, как материальные, так и энергетические [5]. Уже сегодня европейские страны инвестируют миллиарды евро в новейшие технологии, повышая производительность труда и подготавливая свои предприятия к переходу к четвертому технологическому укладу [2].

Индустрия 4.0 содержит в себе и другие элементы, которые затронут жизнь всех рядовых пользователей. В сфере автомобильного транспорта также грядут серьезные изменения.

В первую очередь это создание беспилотных автомобилей. На этом поле ведется ожесточенная конкуренция между мировыми производителями автомобилей и программного обеспечения, в гонку вступили даже отечественные компании, объединившиеся в специальную группу.

Вторым направлением являются технологии, позволяющие обеспечить движение автоколонн грузового транспорта в автоматическом режиме.

Третье направление – самое важное, это развитие Интернета вещей для автомобильного транспорта. Он должен обеспечить бесперебойную и надежную связь между физическим владельцем и программой, которая будет управлять транспортом [6].

Именно переход к новой парадигме, использование киберфизических систем, позволяет работать над совершенно новой организационной структурой – «умным» городом. Именно города, большие скопления населения, в скором времени станут играть существенную роль в индустриальном развитии [7]. Немаловажное значение Индустрия 4.0 будет играть в дальнейшем прогнозировании технологий и метроло-

гии. Гибридные подходы к анализам потоков данных, их автоматическая обработка и интеллектуально взвешенные решения будут выдаваться значительно быстрее и эффективнее, чем классическими методами. [1; 8]. То же самое произойдет и с метрологией, использование больших баз данных и нейронных сетей обеспечить снижение неопределенности измерений.

Библиографический список

1. *Андреев А. М., Березкин Д. В., Козлов И. А.* Метод ситуационного прогнозирования появления новых технологий Индустрии 4.0 // Программные продукты и системы. 2019. № 2. С. 227–237.
2. *Арылбаева Э. Д.* Производительность труда и индустрия 4.0 // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 9. С. 23–27.
3. *Белов В. Б.* Новая парадигма промышленного развития Германии – стратегия «Индустрия 4.0» // Современная Европа. 2016. № 5(71). С. 11–12.
4. *Бердиева У. А.* Теоретические аспекты концепции «Индустрия 4.0» в Республике Узбекистан // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-1. С. 75–77.
5. *Гурьянов А. В., Заколдаев Д. А., Жаринов И. О., Нечаев В. А.* Принципы организации цифровых проектных и производственных предприятий Индустрии 4.0 // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2018. № 3. С. 421–427.
6. *Евсеев Д. З., Зайцева М. М., Косенко В. В., Котесова А. А., Шульга Т. К.* Индустрия 4.0 и автомобильный транспорт // Инженерный вестник Дона. 2018. № 2(49). С. 86.
7. *Куприяновский В. П., Буланча С. А., Черных К. Ю., Намиот Д. Е., Добрынин А. П.* Умные города как «столицы» цифровой экономики // International Journal of Open Information Technologies. 2016. № 2. С. 41–52.
8. *Матякубова П. М., Кулуев Р. Р.* Индустрия 4.0 в современном направлении развития метрологии // Academy. 2019. № 3(42). С. 16–20.
9. *Никонова А. А.* «Новая системность» стратегического планирования в Индустрии 4.0 // Journal of New Economy. 2019. № 2. С. 145–165.
10. *Тарасов И. В.* Индустрия 4.0: понятие, концепции, тенденции развития // Стратегии бизнеса. 2018. № 6(50). С. 57–63.
11. *Тарасов И. В.* Технологии Индустрии 4.0: влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2(107). С. 62–69.
12. *Тимонина И. Л.* Индустрия 4.0 в Японии: направления и перспективы // Восточная аналитика. 2017. № 1-2. С. 90–93.

Сведения об авторах

Плотников Андрей Викторович (Россия, Пермь) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (plotnikov-av@mail.ru).

Боровых Кристина Олеговна (Россия, Пермь) – магистрант, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (borovyh_kristina@mail.ru).

Михайлова Софья Дмитриевна (Россия, Пермь) – студент, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (mihailovasofy@yandex.ru).

* * *

Andrey V. Plotnikov (Russia, Perm) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Management and Marketing Dept., Perm National Research Polytechnic University (plotnikov-av@mail.ru).

Kristina O. Borovykh (Russia, Perm) – master student, Perm National Research Polytechnic University (borovyh_kristina@mail.ru).

Sofya D. Mikhailova (Russia, Perm) – student, Perm National Research Polytechnic University (mihailovasofy@yandex.ru).

Industry 4.0 as a part of digital economy

Abstract. The paper considers the concept of the formation of Industry 4.0 as an integral part of the forthcoming fourth industrial revolution. The main elements of the theory, ways of development, and new technological systems are highlighted. The prospects for further distribution, changes in the spheres of public life, and production systems are determined. The main barriers to the development of Industry 4.0 are listed.

Keywords: industry 4.0; digital economy; information technology management.



УДК 332.142

Д. М. Простова

Актуальные проблемы развития социального предпринимательства на региональном уровне: зарубежный опыт

Аннотация. Статья посвящена проблемам развития социального предпринимательства. Социальное развитие является комплексной мерой большого числа взаимосвязанных показателей. Государственный, частный и некоммерческий секторы активно участвуют в деле социального развития.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; социальное развитие; государственная поддержка.

Концепция социального развития является молодой, и первоначальные подходы были направлены на борьбу с бедностью, болезнями и улучшением качества жизни, занятости, средств к существованию, здоровья и т. д. Благотворительность была средой, с помощью которой она была решена, но подход не был интегрирован и организован. В максимальной степени она была ориентирована на религию, общину и регион или на человека. Еще одним заметным усилием на важнейшем этапе социального развития стало участие государства в форме социальной политики, социального законодательства и программ социального обеспечения.

Эти изменения внесли значительный вклад в формирование системного планирования социального развития.

В условиях нарастающих вызовов информационного, технологического, финансового, демографического характера, оказывающих влияние на формирование новой экономической повестки, в центре которой – экономический рост, исследование некоммерческих организаций приобретает все большую актуальность [1].

Некоммерческие организации по всему миру предпринимают инновационные и устойчивые проекты, которые вносят огромный вклад в изменение жизни людей. Социальное предпринимательство является одним из таких усилий, используемых добровольческим сектором для оказания влияния на социальное развитие.

Социальное предпринимательство широко признано в качестве инструмента для решения социальных проблем инновационным способом, который в отличие от других обсуждаемых подходов, как решение проблемы, автоматизировано с помощью инноваций. В академическом мире существуют противоречия и путаница относи-

тельно точного определения термина «социальное предпринимательство». С различных точек зрения ясно, что основополагающей философией социального предпринимательства является концентрация социальных проблем, которые могут быть решены с помощью предпринимательских усилий. Как правило, это приводит к финансовому результату.

Социальное предпринимательство является основным объектом парадигмы социальной экономики; оно использует социальный капитал в процессе социальных инноваций и создает социальный капитал посредством сотрудничества и участия в сообществе. Под социальным капиталом в социальном предприятии понимается реляционный актив, выходящий за пределы транзакционных издержек. Реляционный актив основан на доверии, общих ценностях и нормах сообщества [5]. Реляционный актив является важным фактором, укрепляющим институциональный потенциал, сеть и сотрудничество в сообществе или регионе. Расширение регионального потенциала ведет к региональной конкурентоспособности [2; 4; 6].

Обозначим некоторые проблемы развития социального предпринимательства, основываясь на анализе зарубежной практики.

1. Проблема доступа к финансированию.

Доступ к финансированию имеет ключевое значение на протяжении всего жизненного цикла социальных предприятий. В зависимости от стадии своего развития социальные предприятия получают финансирование за счет сочетания ресурсов, начиная от субсидий и долговых инструментов, заканчивая собственным капиталом и инвестициями. Одним из них (хотя и менее распространенным) источником финансирования являются частные пожертвования, спонсорская помощь. В этом активно способствуют новые субъекты, такие как финансовые посредники, играющие важную роль в оказании помощи социальным предприятиям, они помогают налаживать связи с потенциальными спонсорами. Тем не менее, политическая поддержка на региональном уровне имеет жизненно важное значение для улучшения доступа к финансированию. Региональным властям и законодателям необходимо поощрять наращивание потенциала социальных предприятий, помогая им в привлечении средств. Следует помнить о том, что государственная поддержка по-прежнему представляет собой важный элемент финансового ландшафта, который может способствовать привлечению и гарантированию частных ресурсов для социальных предприятий. Фактически, государственная поддержка может оставаться основным (если не единственным) источником финансирования для некоторых социальных предприятий, сталкивающихся с особенно трудноразрешимыми задачами.

2. Проблема доступа к рынкам.

Для того чтобы быть устойчивыми, социальные предприятия нуждаются в доступе к государственным и частным рынкам. Для этого органы власти, в том числе и на региональном уровне могли бы поддержать различные инструменты для достижения этой цели, например: 1) поощрение использования социальных оговорок в государственных закупках как на национальном, так и на местном региональном уровнях; 2) поддержка социально ответственных закупок частными компаниями и содействие их связям с социальными предприятиями; 3) выравнивание игрового поля, путем предоставления социальным предприятиям доступа к тем же благоприятным политическим и экономическим мерам поддержки, что и малым и средним предприятиям, а также адаптация поддержки к их специфике; 4) поощрение и поддержка управленческой подготовки социальных предпринимателей (возможно, путем разработки учебных курсов университетского уровня по вопросам управления социальными предприятиями).

3. Необходимость функционирования вспомогательных структур.

Социальные предприятия нуждаются в поддержке бизнеса на протяжении всего периода своего развития. Целенаправленная государственная поддержка на федеральном так и региональном уровнях таких структур, как региональные центры, ускорители или инкубаторы, имеет важное значение для обеспечения их устойчивого развития в регионах и в различных секторах деятельности. Важнейшую роль в формировании навыков социальных предпринимателей (например, в разработке бизнес-планов, получении доступа к различным источникам финансирования и обретении финансовой самостоятельности) играют услуги по обучению, наставничеству или консультированию. Однако социальные предприятия не нуждаются в тех же услугах, что и коммерческие предприятия: в силу своего двойного итогового результата им необходимо найти баланс между финансовой устойчивостью и максимизация социального воздействия.

4. Необходимость развития партнерских отношений между субъектами социального предпринимательства и научно-образовательными организациями.

Региональные политические и экономические экосистемы должны способствовать социальному предпринимательству не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе. Для этого им необходимо развивать образование и навыки, которые порождают предпринимательское поведение. Образовательные программы по социальному предпринимательству предоставляют учащимся возможность разработать новые решения для нерешенных социальных проблем, а также узнать о процессах создания бизнеса и планирования на уровне среднего и высшего образования. Партнерство между сообществом социального предпринимательства и научно-исследовательскими институтами является перспективным подходом к развитию фактической базы, улучшению понимания и повышению наглядности деятельности на местах [3].

Библиографический список

1. Дворякина Е. Б., Простова Д. М. Некоммерческие организации в региональной экономике: теоретический подход к исследованию // *Journal of New Economy*. 2019. Т. 20, № 4. С. 47–69.
2. Amin A., Thrift N. Globalization, institutional thickness and the local economy // In *Managing Cities: The New Urban Context* / P. Healey, S. Cameron, S. Davoudi, S. Graham, A. Madani-Pour (eds.). Chichester, UK: Wiley, 1995.
3. *Boosting Social Enterprise Development Good Practice Compendium* OECD / European Union. 2017.
4. Cooke P., Morgan K. *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1998.
5. Evans M., Syrett S. Generating social capital? The social economy and local economic development // *Eur. Urban Reg. Stud.* 2007. Vol. 14, no. 3. P. 55–74.
6. Hudson R. What Makes Economically Successful Regions in Europe? Implications for Transferring Success from West to East: RGS-IBG Economic Geography Research Group Working Paper 99/01 // *Proceedings of the 1999 Systems Analysis in Economics Conference* (Taganrog, Russia, 3–5 June 1999). Taganrog, 1999.

Сведения об авторе

Простова Дина Михайловна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры иностранных языков, Уральский государственный экономический университет (citygirl81@yandex.ru).

* * *

Dina M. Prostova (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Foreign Languages Dept., Ural State University of Economics (citygirl81@yandex.ru).

Actual problems of social entrepreneurship development at the regional level: foreign experience

Abstract. The article is devoted to the problems of social entrepreneurship development. Social development is a complex measure of a large number of interrelated indicators. The public, private and non-profit sectors are actively involved in social development.

Keywords: social entrepreneurship; social development; state support.

◇ ◇ ◇

УДК 338.22.01

Ю. В. Разваговская

Характеристики новой индустриализации: параметры модернизации и воспроизводства капитала

Аннотация. В статье представлен обзор подходов к определению новой индустриализации экономики, выделены производственно-технологические параметры данного процесса. Особое внимание уделено таким характеристикам, как тип воспроизводственного процесса и распределения основных ресурсов.

Ключевые слова: новая индустриализация; инновация; модернизация; воспроизводство; ресурсы.

Феномен новой индустриализации представляет интерес с точки зрения его научно-обоснованного анализа, определения ключевых параметров в зависимости от исторических, политических и институциональных условий развития национальной экономики. Имеющееся многообразие подходов к определению сущности новой индустриализации свидетельствует не только о наличии исследовательского интереса к проблематике, но и о том, что индустриализация может рассматриваться в качестве альтернативной модели развития российской экономики. Анализ подходов к определению индустриализации позволяет сформулировать предположение о том, что индустриализация рассматривается в качестве многоуровневого и многоэтапного процесса структурной, технологической и институциональной трансформации экономики (табл. 1). Первый этап связывается с мобилизационной индустриализацией в период планового развития отечественной экономики и характеризуется высокими темпами наращивания промышленного потенциала, структурными изменениями в отраслях добывающего и обрабатывающего секторов экономики. Второй этап индустриализации – новая индустриализация, с которым связывается перспективное развитие российской экономики также ассоциируется со структурными изменениями, направленными на формирование баланса между отраслями первичного, вторичного и третичного секторов экономики.

В отношении технологического основания индустриализации преобладает подход, согласно которому считается, что если для первого этапа характерна автоматизация производства, т. е. частичная замена ручного труда автоматизированным, то

для второго – полная или практически полная автоматизация, цифровизация производства, внедрение систем искусственного интеллекта для снижения трудоемкости, энергоемкости и капиталоемкости производства. Это позволяет нам сформулировать вывод о том, что индустриализация представляет собой процесс замены ручного труда механическим, а новая индустриализация – процесс замены механического труда высокопроизводительным.

Т а б л и ц а 1

Подходы к определению новой индустриализации национальной экономики

Автор	Определение	Базовые характеристики процесса
М. А. Гасанов [1]	Существенные изменения в технологической и отраслевой структуре, проведение системной государственной политики управляемых преобразований	Институциональные условия, должны способствовать старту воспроизводственных, технологических и инновационных преобразований в экономике
С. А. Толкачев [4]	Широкомасштабное внедрение комплекса прорывных NBIS-технологий в производственный процесс, кардинальные изменения сути индустриального способа производства	Изменение индустриального способа производства приведет к резкому повышению производительности труда в отраслях обрабатывающей промышленности
А. И. Татаркин [2]	Синхронный процесс создания новых высокотехнологичных секторов экономики и эффективного инновационного обновления традиционных секторов	Включает модернизацию традиционных отраслей и инновационное развитие новых отраслей
Я. П. Силин, Е. Г. Анимца, Н. В. Новикова [3]	Совокупность долговременных технических и технологических процессов, позволяющих количественно и качественно обновлять промышленную сферу	Культурно-исторические и территориальные особенности определяют неравномерность протекания во времени и пространстве процессов индустриализации

Важным считаем тот факт, что каждой модели, в том числе индустриализации, деиндустриализации, реиндустриализации и новой индустриализации соответствует определенный тип воспроизводства, а также определенные пропорции в использовании ресурсов и их комбинировании.

Новая индустриализация – это процесс, в рамках которого одновременно присутствуют «рутины» и «инновации». Отвлечение ресурсов из рутинных процессов или традиционных отраслей с одной стороны обеспечивает необходимые условия для инновационной деятельности, а с другой может негативно сказаться на параметрах отраслей, из которых происходит отвлечение. Одним из важнейших условий новой индустриализации является создание таких условий, которые будут способствовать иному применению имеющихся средств производства, ресурсов с целью осуществления инновационной деятельности, а с другой условий способствующих эффективному использованию имеющихся ресурсов в традиционных видах экономической деятельности.

Анализ подходов к определению индустриализации как процесса трансформации пропорций структуры экономики, изменения ее технологической, воспроизводственной и институциональной структур позволяет заключить, что основная часть определений относится к циклично-волновой и воспроизводственной методологиям. При этом в рамках указанных методологий можно выделить несколько подходов, а именно *технологический* с фокусом на обновлении технико-технологической базы, в том числе для обеспечения экономической безопасности; *ресурсный*, основным условием которого является эффективное распределение имеющихся ресурсов; *институцио-*

нальный, в рамках которого предполагается, что ключевым условием индустриализации является формирование соответствующей технологическим условиям институциональной структуры (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Параметры процессов индустриализации, деиндустриализации, реиндустриализации и новой индустриализации

Параметры процесса	Индустриализация	Деиндустриализация	Реиндустриализация – рещоринг	Новая индустриализация
Тип воспроизводства и комбинации ресурсов	Расширенное. Перераспределение капитала из сельского хозяйства в промышленность	Простое. Вымывание капитала из отраслей промышленного сектора экономики в сферу услуг	Расширенное. Возвращение капитала в обрабатывающий сектор промышленности из сферы услуг (в развивающихся странах), возвращение промышленности из развивающихся стран (в развитых)	Расширенное с включением уникальных ресурсов. Концентрация ресурсов в наукоемких, высокотехнологичных отраслях обрабатывающего сектора промышленности
Поведение субъектов экономического процесса	Предпринимательское	Рентоориентированное	Смешанное	Предпринимательское
Производственно-технологические характеристики	Замена ручного труда механизированным	Возвращение к трудоемким типам производства	Увеличение доли капиталоемких отраслей и снижение доли трудоемких производств	Дополнение механизированного труда компьютеризацией и цифровыми технологиями, переход к капиталоемким и технологически емким производствам

Представленные ключевые характеристики процесса новой индустриализации также дают основание сформулировать определение данного процесса. Новая индустриализация представляет собой процесс, включающий как модернизацию традиционных производств и отраслей на новой технологической основе, так и создание новых видов деятельности, включающий трансформацию не только производственно-технической основы производства, но и изменения институциональной структуры, в том числе за счет распределения ресурсов между инновационными и традиционными видами экономической деятельности. Новая индустриализация в отличие от индустриализации предполагает полную или частичную замену ручного труда автоматизированным высокопроизводительным. А комплексность процесса новой индустриализации определяет необходимость выявления ее внутренних механизмов и движущих сил, что предполагает разработку и применение научно-обоснованных методов планирования и прогнозирования параметров развития субъектов экономической деятельности, увязанных с качественными и количественными характеристиками ресурсов российской промышленности.

Библиографический список

1. Гасанов М. О., Жиронкин С. А. Структурные условия неоиндустриализации российской экономики // Теория и практика общественного развития. 2014. № 10. С. 127–129.
2. Татаркин А. И. Новая индустриализация экономики России: потребность развития и/или вызовы времени // Экономическое возрождение России. 2015. № 2(44). С. 20–31.

3. Силин Я. П., Анимица Е. Г., Новикова Н. В. Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 3(65). С. 14–25.

4. Толкачев С. А. Индустрия 4.0 и ее влияние на технологические основы экономической безопасности России // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета. 2017. № 1. С. 86–91.

Сведения об авторе

Развадовская Юлия Викторовна (Россия, Ростов-на-Дону) – ведущий научный сотрудник, Южный федеральный университет (yuliyaraz@yandex.ru).

* * *

Yuliya V. Razvadovskaya (Russia, Rostov-on-Don) – Leading Researcher, Southern Federal University (yuliyaraz@yandex.ru).

Characteristics of new industrialization: modernization and capital reproduction parameters

Abstract. The article provides an overview of approaches to the definition of a new industrialization of the economy, the production and technological parameters of this process are highlighted. Particular attention is paid to such characteristics as the type of reproduction process and the distribution of basic resources.

Keywords: new industrialization; innovation; modernization; reproduction; resources.

◇ ◇ ◇

УДК 338.24.01

Л. А. Раменская

К вопросу о критериях оценки цифровой трансформации промышленности¹

Аннотация. В статье описывается возможность оценки степени цифровой трансформации промышленности по соответствующим критериям. Сделан вывод о необходимости формирования системы показателей, включающей комбинацию рассмотренных критериев.

Ключевые слова: промышленность; цифровая трансформация; цифровизация; оценка.

На сегодняшний день цифровой трансформации подвергнуты все сферы человеческой жизни. При этом оценка степени трансформации традиционных сфер бизнеса под воздействием цифровизации представляется актуальной.

Для промышленности, в которой конвергенция цифровых технологий привела к революционным изменениям эти оценки особенно важны, поскольку могут служить ориентиром стратегического технологического развития для управленческого персонала.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 р_а. «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

Идея описать трансформацию общества под воздействием информационно-коммуникационных технологий завладела умами исследователей достаточно давно. В известной монографии Ф. Уэбстера выделены пять критериев идентификации информационного общества, связанные с различными параметрами новизны [2]: технологический; экономический; критерий, связанный со сферой занятости; пространственный и культурный.

Несмотря на то, что работа Ф. Уэбстера посвящена информационному обществу, выделение данных групп критериев представляется целесообразным и для цифровой трансформации. В данном исследовании рассмотрены параметры новизны по четырем из предлагаемых критериев и возможности оценки на их основе трансформационных процессов под воздействием цифровых технологий в промышленности.

Технологический критерий основывается на оценке использования различных информационно-коммуникационных инноваций, которые при широком распространении приведут к качественному изменению промышленности.

Теоретическим базисом данного подхода является теория «разрушительных» инноваций Й. Шумпетера, согласно которой появление «прорывных» инноваций (технологий) приводит к трансформации общества, т. е. к социальным переменам.

Сочетая определение длинных волн экономического развития Кондратьева с нешумпетерианским подходом, один из авторов концепции национальных инновационных систем, К. Фримен предположил, что коммуникационные технологии и инновации приведут к становлению новой эпохи, дискомфортной на ранних этапах, но выгодной впоследствии [4].

Конвергенция ключевых технологий или «мегатрендов» является одной из существенных особенностей нового промышленного производства. В монографии К. Шваба, президента Всемирного экономического форума, выделены физический (беспилотные транспортные средства, 3D-печать, робототехника и новые материалы), цифровой (Интернет вещей, технология блокчейн) и биологический блоки появления мегатрендов [3]. В других исследованиях также часто упоминаются такие технологии как «умные» датчики (Smart Sensors), технологии виртуальной и дополненной реальности, технологии обработки больших массивов данных (Big Data).

Несмотря на то, что данный подход к описанию процессов цифровой трансформации является одним из самых распространенных, существуют и критические замечания, которые представляются весьма существенными. Первое замечание связано с неопределенностью количественной оценки распространения технологий, которое приводит к качественным изменениям системы. Второе – критикует предположение о первичности технологий, которые определяющим образом влияют на систему общественных отношений. Основное возражение здесь заключается в том, что технологии не отделены от остальных областей человеческой деятельности. При выборе перспективных направлений исследований, и в частности их финансировании, учитывается запрос бизнеса и общества [2].

Экономический критерий основан на оценке вклада цифровизации в основные экономические показатели на макро- и отраслевом уровне.

В данном случае оценка непосредственно «цифровых» секторов не представляет сложности. Например, вклад экономики Рунета в экономику РФ в 2018 г. составляет 3,9 трлн р., из которых 1,6 трлн р. это вклад мобильной экономики, 1 953,4 млрд р. – электронная коммерция, 262,9 млрд р. составляет маркетинг и реклама¹. Вместе с тем этот совокупный вклад сферы информационных технологий составляет только 3 %

¹ Рунет сегодня. Аналитический доклад. URL: <https://ict.moscow/static/rif19-runet-today.pdf>.

от ВВП России. Даже в США, родине большинства крупнейших цифровых гигантов, вклад сектора информационно-коммуникационных технологий составляет около 7 % от ВВП.

Сложность заключается в оценке влияния цифровой трансформации на дополнительную ценность, создаваемую традиционными отраслями промышленности. Без этой оценки, очевидно, расчет выгод будет не полным.

Большинство исследований в этом направлении ссылаются на работы М. Porat [5], который рассматривает разделение на два информационных сектора – первичный и вторичный. Ко вторичному сектору относится информационная деятельность внутри компаний и государственных организаций – «квазифирма», которую предлагается отделять от остальной организации. Вместе с тем, критерии выделения информационного сектора представляются субъективными.

Критерий, связанный со сферой занятости, базируется на трудах Д. Белла [1] о «постиндустриальном» обществе. Структура занятости населения связывается с моделью изменений общества – чем больший процент людей занят в сферах, связанных с цифровизацией, тем более существенна цифровая трансформация.

На первый взгляд, количество сотрудников, занятых непосредственно в сфере ИКТ является относительно небольшим, вместе с тем количество дополнительных рабочих мест, которое обеспечивается цифровыми сервисами значительно.

Возможности, обеспечиваемые цифровыми секторами, создают новые сферы занятости. Например, 350 сотрудников Инстаграм обеспечивают многомиллионную армию пользователей во всем мире, для некоторых из которых сервис является основным источником дохода.

Вместе с тем, при оценке сферы занятости, возникает вопрос об отнесении отдельных профессий к «цифровым». Например, профессия бухгалтера и юриста предполагает непосредственную работу с данными и документами, которая производится преимущественно в цифровой форме, что, казалось бы, относит эти профессии к «квазиинформационным», вместе с тем по оценкам экспертов эти профессии полностью могут быть заменены искусственным интеллектом в ближайшем будущем.

Пространственный критерий связан с географической распространенностью информационных сетей. В данном случае можно выделить два аспекта:

сеть как технологическая система. При измерении данного аспекта учитываются количество абонентов, зона покрытия, скорость передачи данных – «поколение» связи – 5G, 4G и др.;

сеть как способ расширенного информационного обмена, в этом аспекте важны его качественные характеристики. Например, если контрагенты обмениваются только открытой информацией о ценах, условиях поставки – этот информационный обмен отличается от телефонного только технологической составляющей.

В данном случае, для оценки степени цифровой трансформации промышленности оценка только технологической составляющей представляется не особенно информативной, в отличие от оценки сетевых эффектов, которые могут возникнуть при расширении информационного обмена. Возможна оценка снижения транзакционных издержек внутри участников сети, которая осложняется переводом качественных оценок взаимодействия в количественные показатели.

Таким образом оценка степени цифровизации промышленности представляет собой нетривиальную задачу, которая может быть решена посредством рассмотрения системы показателей, включающих комбинацию рассмотренных критериев.

Библиографический список

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М.: Academia, 2004.
2. Уэбстер Ф. Теории информационного общества: пер. с англ. М. В. Арапова, Н. В. Малыхиной. М.: Аспект Пресс, 2004.
3. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016.
4. Freeman C. Technology policy and economic performance. L.; N. Y., 1987.
5. Porat M. The Information Economy: Definition and Measurement. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142205.pdf>.

Сведения об авторе

Раменская Людмила Александровна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (ramen_lu@mail.ru).

* * *

Lyudmila A. Ramenskaya (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (ramen_lu@mail.ru).

To the question of criteria for evaluating digital transformation of industry

Abstract. The article describes the possibility of assessing the degree of digital transformation of industry in accordance with technological, economic, spatial and employment-related criteria. In conclusion, we note the need for the formation of a system of indicators that includes a combination of the considered criteria.

Keywords: industry; digital transformation; digitalization; assessment.

◇ ◇ ◇

УДК 338.012

Е. М. Рождественская

Реализация ресурсного потенциала в предпринимательских структурах¹

Аннотация. В условиях новых вызовов и внешних шоков предпринимательская система региона испытывает давление со стороны государства и общества. Ключевым моментом выхода из кризиса становится реализация мер системной государственной поддержки, обеспечивающих баланс спроса и предложения на рынках разных уровней. В работе представлен системный анализ мер государственной поддержки в условиях пандемии с позиции накопления и реализации ресурсного потенциала в предпринимательских структурах (на примере Томской области).

Ключевые слова: предпринимательство; ресурсный потенциал; бизнес-планирование; институциональная экономика; коронавирус.

Актуальной проблемой российской экономики многими исследователями признается затяжной институциональный кризис, связанный с неустойчивостью системообразующего порядка [1; 4]. Предпринимательские структуры направлены на изменение структуры экономики, способствуют адаптации к внешним неблагоприятным шокам (таким как пандемия и падение цен на нефтепродукты). Конкурентно-рыночный механизм адаптации в условиях распространения коронавирусной инфек-

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках научно-исследовательского проекта «Институты реализации ресурсного потенциала старшего поколения в экономике старения» (проект № 19-18-00300).

ции испытывает сильное воздействие регулятора, императивно устанавливающего «новые правила игры». Несмотря на введение «мер поддержки бизнеса», предпринимательские структуры вынуждены бороться за «выживание».

Цель. В данном исследовании предлагается установить взаимосвязь мер институциональной поддержки предпринимательских структур в условиях внешних экстерналий и устойчивость экономического развития. Важное предпосылкой становится предположение о том, что в условиях снижения деловой активности и потребительского спроса под воздействием противоэпидемиологических мер критическим фактором становится поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства всех отраслей хозяйствования.

Меры поддержки предпринимательских структур в Томской области в условиях противоэпидемиологических мер. Томская область весной 2020 г. подверглась угрозе распространения коронавирусной инфекции в условиях пандемии. Власти были вынуждены принять некоторые меры поддержки бизнеса и населения. ФНС России реализовала меры по поддержке бизнеса (см. таблицу), занятого в пострадавших от коронавируса отраслях, включая малое и среднее предпринимательство. Соответствующее постановление от 2 апреля 2020 г. № 409 подписал председатель Правительства РФ Михаил Мишустин.

Меры поддержки для организаций и индивидуальных предпринимателей в Томской области

Меры поддержки	Содержание
Приостановка проверок	Не открываются новые выездные и повторные выездные налоговые проверки; приостановлены уже назначенные выездные и повторные выездные налоговые проверки; приостанавливается проверка расчета и уплаты налогов по сделкам между взаимозависимыми лицами; не проводятся или приостанавливаются проверки соблюдения валютного законодательства – кроме случаев, когда нарушения уже выявлены и если срок давности для привлечения к административной ответственности – до 01.06.2020 г.; приостанавливается течение срока для представления возражений на акты выездных налоговых проверок.
Продление сроков сдачи отчетности	Продлены сроки сдачи отчетности за 1 квартал до 15 мая 2020 г.; сроки отчетности с марта по май 2020 г. продлены на 3 месяца; перенесены сроки уплаты платежей в связи с введением «выходных дней»
Продление сроков предоставления документов по требованию	Документы или информация по требованиям, полученным с 1 марта до 31 мая 2020 г. по требованиям по НДС – срок продлен на 10 рабочих дней; по другим требованиям – срок продлен на 20 рабочих дней; Если налогоплательщик представит с нарушением сроков документы или сведения, срок представления которых приходится на период с 1 марта по 31 мая 2020 г., его не оштрафуют по ст. 126 НК РФ
Приостановление мер взыскания	До 31 мая 2020 г. для бизнеса не будут применяться меры взыскания задолженности. Это значит, что ИП или организациям не пришлют требование с начисленными пенями и штрафами, не спишут задолженность и не заблокируют расходные операции по расчетному счету
Не принимаются решения о банкротстве	С 16 марта ФНС России не принимает решения о банкротстве во исполнение решений оперативного совещания Председателя Правительства Российской Федерации М. В. Мишустина
Дополнительные меры поддержки МСП	Субъекты МСП в ТО получили дополнительные меры, если их деятельность связана с перевозками, сферой туризма и размещения, которые вошли в перечень наиболее пострадавших отраслей (URL: https://www.nalog.ru/rn70/business-support-2020/9704514/)

Примечание. Сост. по данным ФНС по Томской области. URL: <https://www.nalog.ru/rn70/business-support-2020/>.

В связи с введенными мерами по самоизоляции и «выходными днями», большинство малых предприятий вынуждены были приостановить деятельность, что повлекло прекращение поступления дохода. Следовательно, обещанные меры социальной поддержки в части сохранения заработной платы легли на плечи предпринимателей. Кроме того, сохранились текущие обязательства – оплата коммунальных услуг, аренда помещения, налоги и др., на которые финансовых средств не осталось. Собственникам бизнеса никто не сохранял доход и, по сути, введенные меры поддержки населения и бизнеса никак не затрагивают этот вопрос. Такие меры поддержки привели к тому, что малый бизнес в Томской области серьезно пострадал, закрылось большое количество малых предприятий.

Ресурсный потенциал Томской области и его использование в предпринимательской деятельности. В условиях сокращения потребительских расходов и роста цен на нефтепродукты (1–2 % в сравнении с предыдущим годом по данным Томскстат. URL: <https://tmsk.gks.ru>), финансовые ресурсы бизнеса в регионе серьезно сжимаются. Отмечается сокращение числа организаций и предприятий, темпы снятия с учета в 1,5 раза превышают темпы регистрации новых субъектов. Выросла просроченная задолженность по заработной плате на 7 %, в основном в обрабатывающих производствах (88 %). Потребность в работниках в 2020 г. сократилась по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. (см. рисунок). Трудовой потенциал в регионе существенно сокращается [3].

Уровень безработицы



Уровень регистрируемой безработицы составил **1,24%** от численности рабочей силы (на 15.04.2020 – 1,14%).

min: г. Томск - 0,6%;
max: Тегульдетский район – 6,1%

Признаны безработными



Признаны безработными с 15.04.2020 по 21.04.2020 в центрах занятости населения – **770** человек

Численность безработных



Численность зарегистрированных безработных граждан составила **6 731** человек (увеличение на 548 человек)

Потребность в работниках



Заявленная работодателями потребность составила **11 675** рабочих мест (уменьшение на 117 единиц).

На 100 вакансий приходится 58 безработных
min: г. Стрежевой – 25 чел.
max: Тегульдетский район - 440 чел.

Увольнение работников



Под угрозой увольнения находится **2 931** человек.

Из них предположительно выйдет на рынок труда 1007 человек, остальные граждане - работники организаций, в которых проходят структурные изменения, по окончании реорганизации граждане будут трудоустроены

Режим неполной занятости



Численность работников, находившихся в режиме неполной занятости, составила **1515** человек в 32 организациях, в том числе: работавших неполное рабочее время по инициативе администрации – 138 человек; находящихся в простое по вине работодателя – 1377 человек

Рынок труда г. Томска и Томской области¹

Социальный потенциал [2] сократился за период с марта – апрель 2020 г. в связи с введением мер социальной изоляции в условиях пандемии. В регионе действует 6 университетов, деятельность которых была переведена в дистанционный режим (около 10 % ВРП региона обеспечивается за счет отраслей науки и образования). Иногородние студенты (студенты составляют порядка 20 % населения районного центра) уехали по домам, следовательно, потребительский спрос упал. Сервисы доставки и бесконтактного обслуживания распространились в городе, но падение спро-

¹ Источник: *Мониторинг рынка труда* от 22.04.2020 / Департамент труда и занятости Томской области. URL: <https://rabota.tomsk.gov.ru/monitoring/>.

са негативно отразилось на бизнесе сферы услуг и масс маркета в целом. Вырос спрос на рынке недвижимости, в частности, на дачные дома и коттеджи. Загородная недвижимость превратилась в альтернативу отпуску и отдыху. Развивается новый тренд услуги аренды загородной недвижимости.

Основным сдерживающим фактором реализации ресурсного потенциала остается ограничение на свободное передвижение и дополнительные меры профилактики для граждан и бизнеса. Это тормозит развитие туризма, торговли и сферы развлечений и услуг. Традиционные «тяжелые» отрасли страдают в меньшей степени от снижения спроса, а в большей от реализации дополнительных мер (14 дней карантин для работающих вахтовым методом нарушает графики труда и выпуска).

Заключение. Таким образом, ресурсный потенциал региона сократился, но по данным Томскстат темпы падения не столь драматичные. По отдельным показателям фиксируется отклонение, но в целом ситуация вполне соответствует периоду и обстоятельствам. Социальные и трудовые ресурсы сохранились в следствии реализации «противовирусных» мер. Меры поддержки государства и населения не вносят существенного вклада в нормализацию ситуации. Стимулирующие выплаты и перенесение сроков отчетности не вносят существенного вклада в разрешение социальных и экономических проблем, спровоцированных «коронакризисом». Как вариант, рекомендуется рассмотреть возможность реализации программ льготного финансирования для всех отраслей и форм бизнеса. Для реализации трудового потенциала следует разработать комплекс мер по созданию дополнительных рабочих мест, возможно, с применением дистанционных технологий.

Библиографический список

1. Бессонова О. Э. Институциональный кризис и эволюционные возможности его преодоления // *Общественные науки и современность*. 2014. № 4. С. 73–86.
2. Буторина А. А. Социальный потенциал региона: понятие и структура // *Вестник социально-политических наук*. 2014. № 13. С. 12–14.
3. Маслов Е. В., Гладкова О. А. Трудовой потенциал и оплата труда: анализ противоречий // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2016. № 3. С. 123–130.
4. Rozhdestvenskaya E. Pro-competitive order as an institute of the economy based on knowledge // *SHS Web of Conferences*. 2016. Vol. 28. DOI: 10.1051/shsconf/20162801087.

Сведения об авторе

Рождественская Елена Михайловна (Россия, Томск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического менеджмента и маркетинга, Томский государственный университет (elena.rozdestvenskaya@gmail.com).

* * *

Yelena M. Rozhdestvenskaia (Russia, Tomsk) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Strategic Management and Marketing Dept., Tomsk State University (elena.rozdestvenskaya@gmail.com).

Resources potential feasibility in the entrepreneurship structures

Abstract. Due to new challenges and external shocks, the region entrepreneurial system is under pressure from the government and society. The key to overcoming the crisis is the implementation of systemic state support measures, ensuring the maintenance of a supply and demand balance at various levels of markets. This paper presents a systematic analysis of government support measures implemented in a pandemic in terms of resource potential feasibility (case of the Tomsk Region).

Keywords: entrepreneurship; resource potential; business planning; institutional economics; COVID-2019.

К. С. Руднева

Проектирование модели предпринимательского поведения в контурах технологической модернизации экономики

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к определению предпринимательства, определена типология предпринимательской функции. Выделена модель предпринимательского поведения и инструменты государственной политики, способствующие активизации технологической модернизации экономики.

Ключевые слова: предпринимательство; предпринимательская функция; отрасль промышленности; технологическая модернизация.

Общепризнано, что на современном этапе развития необходим ряд мер, направленных на активизацию технологической модернизации экономики, основу которой составляют инновационная деятельность, в том числе в рамках развития высокотехнологического предпринимательства. Формирование предпринимательства как области исследований началось в 1970–1980-х гг., однако и на современном этапе существует множество подходов, определяющих категории предпринимательства, предпринимателя и предпринимательской функции. В рамках имеющихся научных представлений о предпринимательстве (см. таблицу) не сформирована общепризнанная трактовка сущности предпринимательства. Ведущие исследователи данной категории повышают научный уровень исследований, позиции ученых сближаются, однако без объединения, что сохраняет фрагментарность предметного поля.

Подходы к определению предпринимательства, его причин и роли в экономических процессах

Автор	Определение категории	Причины предпринимательства	Макроэкономическая характеристика предпринимательства
Й. Шумпетер [2]	Предприниматели – хозяйственные субъекты, функцией которых является осуществление новых комбинаций, которые выступают как активный элемент	Стремление к успеху, радость творчества, при этом величина прибыли является показателем эффективности деятельности	Предприниматель как активный деятель вносит изменения, выводящие рынок из равновесия
У. Баумол [3]	Предприниматель рассматривается как партнер изобретателя, выполняющий функцию по выводу новшества на рынок	Финансовый выигрыш от временной монополии на рынке	Предприниматель является нарушителем рыночного равновесия
И. М. Кирцнер [4]	Предпринимательство – поиск возможностей в целях извлечения прибыли в ситуации неравновесия	Предпринимательская предприимчивость позволяет выявлять несоответствия в виде новых возможностей для получения прибыли	Предприниматель в случае успешной деятельности способствует восстановлению равновесия
С. Шейн [5]	Предпринимательские возможности как ситуации, в которых возможно создание новой комбинации ресурсов и целей для получения прибыли	Прибыль является результатом комбинации средств и целей при использовании предпринимательских возможностей	Неравновесие среды определяет высокий уровень изменчивости возможностей предпринимательства и характеристик, присущих индивидам, которые могут вести подобную деятельность

Автор	Определение категории	Причины предпринимательства	Макроэкономическая характеристика предпринимательства
З. Акс, Д. Одрейтч [1]	Предпринимательство как процесс изучения, оценки и использования возможностей	Повышенный уровень доходности как причина входа в отрасль новых фирм	Формирование в отрасли «предпринимательского режима», характеризующегося высокой динамикой развития, при этом малые фирмы являются «агентами изменений»

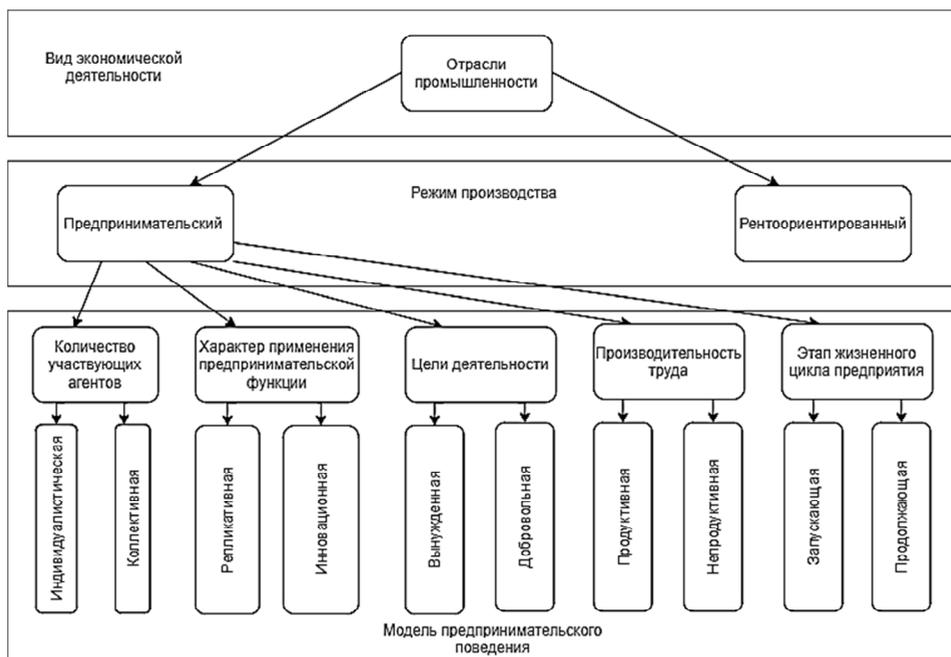
Рассмотренные подходы к определению, причинам и последствиям предпринимательства, а также ряд других исследований в данной сфере позволяют проследить некоторую эволюцию теории: предпринимательство как инновационная деятельность крупных компаний; предпринимательская деятельность малых компаний в рамках новых высокотехнологичных отраслей; распространение предпринимательской функции в рамках коллектива.

Осуществление новых комбинаций – специфический процесс, требующий «функций особого рода». Й. Шумпетер соглашается с определением предпринимательской функции, которое дал Ж.-Б. Сэй: функция предпринимателя заключается в комбинации факторов производства, только при условии выполнения данной комбинации в первый раз. Ведение деятельности в изменяющейся среде также представляет собой предпринимательскую деятельность с учетом, что решения, предпринимаемые руководителем, не продиктованы напрямую давлением среды. Таким образом, категория предпринимательской функции, которая характеризуется как специфическая способность к новой комбинации факторов производства в условиях неопределенности.

Аналогично механизму определения развития Й. Шумпетером: «изменений траектории представляет собой смещение состояния равновесия в отличие от процесса движения в направлении равновесия», можно определить отрасли промышленности, в динамике которых наблюдаются подобные дискретные или стихийные изменения, как отрасли в рамках которых применялась предпринимательская функция. Соответственно, в зависимости от применения в отрасли промышленности предпринимательской функции может быть образована бинарная классификация режимов производства: предпринимательский и рентоориентированный режимы.

Более узкая характеристика отрасли промышленности, которой свойственен предпринимательский режим производства, может быть дана на основе типологий предпринимательской функции. В данном случае, выделены только те типы предпринимательской функции, которые могут охарактеризовать отрасли промышленного производства (см. рисунок).

Особенность классификации предпринимательской функции в том, что она неисключительна, в отличие от режима производства. Предпринимательская функция может характеризоваться с нескольких точек зрения, а ее аспекты пересекаться. В зависимости от набора предпринимательских функций, которые применяются в рамках отдельных видов деятельности промышленности, выделены модели предпринимательского поведения. В соответствии с этим, можно выделить модель предпринимательского поведения, которая будет способствовать процессу технологической модернизации. Такая модель должна включать предпринимательскую функцию со следующими свойствами: индивидуальная или коллективная, инновационная, добровольная, продуктивная, запускающая или продолжающая.



Типология предпринимательской функции для отраслей промышленности

Таким образом, в целях осуществления технологической модернизации необходима модель предпринимательского поведения, объединяющая предприятия с высоким потенциалом роста, что во многом зависит от институциональной среды, в рамках которой происходит формирование и развитие предприятий. Соответственно, необходимо применение поощряющих мер государственной политики, включающих налоговые льготы и уровень налогообложения в целом, субсидии, снижение барьеров, в том числе административных, при создании предприятия, гарантии защиты прав собственности, инструменты регулирования области инновационных стартапов.

Библиографический список

1. *Современные классики теории предпринимательства* / пер. с англ. под науч. ред. А. Ю. Чепуренко. М.: Изд. дом ВШЭ, 2013.
2. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2007.
3. *Baumol W. J.* Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive // *Journal of Business Venturing*. 1996. № 11(1). P. 3–22.
4. *Kirzner I. M.* Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach // *Journal of Economic Literature*. 1997. № 35(1). P. 60–85.
5. *Shane S.* A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2003.

Сведения об авторе

Руднева Кристина Сергеевна (Россия, Ростов-на-Дону) – младший научный сотрудник, Южный федеральный университет (legostaeva@sfedu.ru).

* * *

Kristina S. Rudneva (Russia, Rostov-on-Don) – Junior Researcher, Southern Federal University (legostaeva@sfned.ru).

Designing a model of entrepreneurial behavior in the contours of technological modernization of economy

Abstract. The article considers approaches to the definition of entrepreneurship, defines the typology of the entrepreneurial function. The model of entrepreneurial behavior and public policy instruments that contribute to the activation of technological modernization of the economy are highlighted.

Keywords: entrepreneurship; entrepreneurial function; industry; technological modernization.



УДК 338

П. П. Рыскин

Особенности менеджмента профессиональной адаптации в теории социологии

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к проблеме менеджмента профессиональной адаптации в теории социологии. Выделены подходы в рамках теории социальных систем, теории социального обмена, магистральных социологических концепций.

Ключевые слова: профессиональная адаптация; теория; социология.

Т. Адорно, Ж. Гурвич в контексте теории социальных систем одной из причин социального развития рассматривают сознательную творческую адаптационную активность индивида (установление равновесия, баланса сил и отношений) к системе [1].

Большую роль в рассматриваемой форме социальной адаптации играют не только адаптивные способности субъектов, но и воздействие управляемых и управляющих адаптаторов, прежде всего, социальных институтов, организаций, учреждений и людей. Основная задача адаптаторов – содействие в выработке, формировании и освоении адаптационных стратегий, навыков адекватного понимания процессов, протекающих в новой социальной среде. В пост-профессиональной адаптации главным адаптатором выступают институты профессии и профессиональной культуры.

Например, для будущего профессионального спортсмена, институт спорта является той средой, которая приобщает его к участию в общественной жизни, учит его пониманию культуры, поведению в коллективе, утверждению себя и выполнению различных социальных ролей. Очевидно, речь идет о процессах социализации, т. е. о деятельностном формировании личности профессионального спортсмена. Люди не обладают от рождения всеми необходимыми навыками для жизни в обществе, они приобретают их на протяжении жизненного пути. Эти знания и навыки индивид получает в процессе общения с другими, что делает коммуникацию важным механизмом трансляции культуры. Социализация относится к тем процессам, посредством которых люди научаются эффективно действовать в социальных группах. Личность социализирована, когда она способна участвовать в согласованных действиях на основе конвенциональных норм.

В процессе спортивной социализации будущий профессионал приспособляется к условиям своего «спортивного существования». В данном случае коллеги и трене-

ры выступают для него в качестве «моделей для подражания, источники подкрепления собственных действий». В ходе профессионально-спортивного становления будущий профессионал усваивает набор ролей, которые ему предстоит играть в обществе и «вводит в свою систему поведения те шаблоны, которые санкционированы спортивной общностью». Это дает ему право на участие в жизни спортивного коллектива.

П. Блау, Р. Эмерсон в теории социального обмена рассматривают человеческие взаимоотношения как результат систематической практики вознаграждений, под которыми понимают не только материальную и финансовую помощь субъекту, но и социальное одобрение, повышение социального статуса, формирование авторитета и уважения и другие нравственно-психологические стимулы. Эти стимулы выступают необходимыми способами социальной адаптации индивидов. В процессе развития теории обмена в концепции Р. Эмерсона возникла идея «обменных сетей», в которой социальные отношения структурированы и заданы изначально для субъекта. Он выбирает такие структурные модели этих отношений, которые наиболее выгодны для него. Таким образом, в русле концепции социального обмена П. Блау и Р. Эмерсона адаптация может быть понята как: *процесс/способ/результат выбора оптимальной модели (заданного конструкта) социальных отношений, в ходе обмена «социальными вознаграждениями».*

Адапторы могут быть профессионалами, использующими специальные технологии и контролирующими адаптационный процесс, и «любителями», использующими свои личные ресурсы, особенно неформальные, для решения ситуационных задач. В пост-профессиональной адаптации участвуют, как правило, адапторы-любители, в первую очередь это – друзья-профессионалы, а также близкие родственники, стремящиеся помочь человеку пережить тяжелый жизненный период. При этом потребность в воздействии адапторов усиливается по мере снижения у субъекта адаптивных ресурсов. Поддержка, одобрение близких, значимых людей позволяют повысить адаптивный ресурс. Полное отсутствие адапторов в пост-профессиональный период жизнедеятельности вряд ли будет способствовать преодолению деформаций во взаимоотношениях субъекта и среды после завершения профессиональной карьеры.

Интересной и продуктивной для нашего исследования представляется позиция М. В. Ромма, в которой социальная адаптация приобретает особую форму информационного взаимодействия личности со средой путем ре-интерпретации внутренних и внешних информационных моделей социального бытия в соответствии с адаптивными установками [4].

Краткий анализ классических магистральных социологических концепций позволяет нам определить сущность «социальной адаптации» как *методов/процессов/результатов организации взаимодействия социальных субъектов со средой их жизнедеятельности, в результате чего между ними устанавливаются продуктивные для обоих взаимоотношения.* С одной стороны, индивид приспосабливается к изменяющимся условиям социальной системы, с другой – выстраивает, меняет их как активный субъект взаимодействия. При этом «важным аспектом социальной адаптации является принятие индивидом социальной роли, а эффективность адаптации зависит от того, насколько адекватно индивид воспринимает себя и свои социальные связи [2].

Какие же стратегии постспортивной адаптации используют спортсмены? Это прежде всего освоение «смежной» профессии, выбор «смежных» должностей и даже «смежное» место работы. Тогда не потребуется в сжатые сроки овладевать новыми ценностными стереотипами, прежде всего, поведенческими. Такая стратегия предполагает:

подготовку «к изменившимся условиям реализации деятельности» [3], а именно к окончанию спортивной карьеры и построению новой карьеры в другой социально-профессиональной сфере, связанной или совсем не связанной со спортом (например, тренерство, шоу-бизнес, продажа спортивных товаров и услуг, спортивный консалтинг, СМИ и т. д.);

планирование стратегии профессионализации (вхождения в новую профессиональную деятельность).

Как видим, пост-профессиональная адаптация во многом связана с трансформацией старых и формированием новых профессионально ориентированных норм и ценностей людей. Вот почему управление данным видом адаптации непосредственным образом затрагивает и опирается на традиции профессиональной культуры, с которыми субъект расстается, и взамен возможно приобретает новые. В этом смысле ценности профессиональной культуры становятся системообразующими в рамках данного вида социальной адаптации. Они положены в основу согласования самооценок и притязаний субъектов и ценностных систем, регулирующих состояние новой институциональной среды.

Библиографический список

1. *Гергилов Р. Е.* Теория и методология социологии Г.Д. Гурвича // Социологические исследования. 2008. № 4. С. 129–138.

2. *Малашихина И. А., Артеменкова Л. Ф.* Личность как объект психолого-педагогического сопровождения // Ежегодник Российского психологического общества: материалы 3-го Всерос. съезда психологов (25–28 июня 2003 г.): в 8 т. СПб., 2003. Т. 5. С. 250–253.

3. *Мальшев И. В.* Психологические характеристики адаптации выпускников школ к условиям рискованных профессий // Адаптация личности в современном мире: Межвуз. сб. науч. тр. Саратов: Наука, 2011. Вып. 3. С. 75–83.

4. *Ромм М. В.* Адаптация личности в социуме. Новосибирск: Наука, 2002.

Сведения об авторе

Рыскин Петр Петрович (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры физического воспитания и спорта, Уральский государственный экономический университет (post-1816@yandex.ru).

* * *

Petr P. Ryskin (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Physical Education and Sport Dept., Ural State University of Economics (post-1816@yandex.ru).

Professional adaptation in the theory of sociology

Abstract. The purpose of this article is to consider approaches to the problem of professional adaptation in the theory of sociology. The approaches in the framework of the theory of social systems, the theory of social exchange, the main sociological concepts.

Keywords: professional adaptation; theory; sociology.

◇ ◇ ◇

В. Д. Сабиров, Т. И. Гусева

Пути повышения конкурентоспособности современного российского малого и среднего предпринимательства

Аннотация. В статье доказывается актуальность повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса. Выделяются основные и второстепенные проблемы развития МСП в отечественной экономике и на их основе представляются разработанные рекомендации – пути повышения конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства России.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; малый бизнес; Россия; проблемы развития; конкурентоспособность; пути повышения.

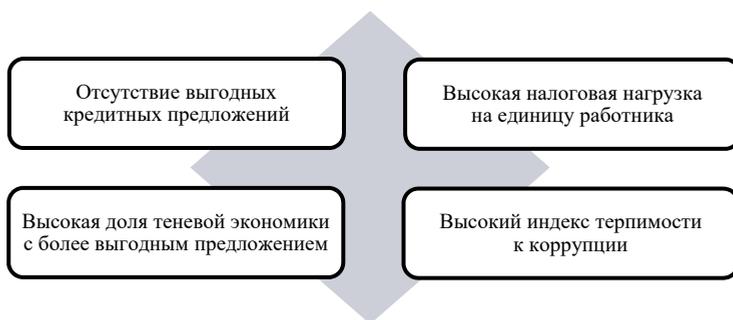
Вступив в XXI в., Россия преодолела ряд макросоциальных и экономических проблем – развал Советского союза, трансформация хозяйственной системы, изменение культуры, «открытие границ» и либерализация привела к актуализации ряда новых, ранее не стоявших проблем. Одной из таких проблем, на фоне государственного движения в сторону развития рыночности экономических отношений, является повышение конкурентоспособности страны, ее регионов и муниципалитетов. Наиболее острым углом в решении этой проблемы представляется необходимость в повышении конкурентоспособности отечественных предприятий, в частности, отдельной категории – малого и среднего бизнеса.

Традиционно, российское МСП развито достаточно слабо – этому способствует определенная специфика трансформации экономической системы, которая происходила в постсоветском пространстве, где, фактически, в виде наследия от СССР остались только крупные заводы и фабрики. Доля малого и среднего бизнеса в вкладе в российский ВВП на данный момент составляет по разным оценкам от 20 до 25 %, в то время как оставшуюся часть вносит крупный бизнес. Обозначенный факт, говорит о российской экономике, как о системе слабоустойчивой к макроэкономическим кризисам, – именно государства с высокой долей вклада МСП в ВВП обладают большей маневренностью и могут легче перестроиться на фоне быстроменяющихся экономических реалий. Это и ряд других объективных обстоятельств обуславливают актуальность обозначенной проблематики исследования.

Для формирования объективных рекомендаций по путям повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса думается важным, выделить основные проблемы развития российского МСП. На рисунке представлены наиболее общие на взгляд авторов проблемы, с которыми сталкиваются малые и средние предприниматели.

Безусловно, обозначенные в рисунке проблемы развития малого и среднего бизнеса не являются исчерпывающими, однако, они представляются главными, определяющими все остальные проблемы. Среди побочных проблем имеются: низкая инвестиционная привлекательность России, вследствие чего отечественным МСП труднее привлечь инвестиции в развитие своих стартапов, высокая зависимость от курса национальной валюты к доллару, так как ряд секторов экономики нуждается в импортном сырье приобретаемом по ценам в долларах или евро, ряд предпринимателей в опросе проводимом агентством НАФИ говорило о том, что им очень не хватает государственной поддержки и квалифицированных кадров¹.

¹ *Высокие налоги и недостаточный спрос – основные проблемы бизнеса в России сегодня.* URL: https://nafu.ru/upload/spss/Survey_results_difficulties_that_SME_encounter.pdf.



Основные проблемы развития малого и среднего бизнеса в России¹

Среди внеэкономических проблем можно выделить такие как: правовые проблемы ведения бизнеса, проблемы российского менталитета, – не многие отечественные граждане привыкли, например, к тому, что абсолютно нормально покупать объекты нематериального труда – музыку, электронные книги, фильмы и так далее, что во многом касается ряда секторов экономики.

На основе выделенных проблем, мешающих повышению конкурентоспособности отечественных малых и средних предприятий, авторами были разработаны следующие рекомендации:

1) снижение налоговых нагрузок, как один из возможных вариантов, представляется расширение уже проходящей политики налоговых каникул для начинающих предпринимателей, снижение налоговых ставок за работников предприятий, в частности, снижение взносов в пенсионный фонд, который на данный момент составляют целых 22 % от заработной платы + 13 % от НДФЛ + 7 % ФСС и ФОМС взносы – в России не в каждом секторе экономики такая производительность труда, чтобы почти 40 % отдавать государству за работника;

2) что касается причин низкой конкурентоспособности МСП социального характера, то здесь все просто и они очень тесно переплетаются с культурно-этическими предпосылками. Люди, которые не находят возможности самореализоваться через легальный бизнес или формальное трудоустройство идут либо работать без формально-правового договора или контракта, или ведут откровенно нелегальную предпринимательскую деятельность или чего хуже, абсолютно криминальную. Эта же группа причин вытекает из предыдущей – многие не идут работать за «копейки», а предприниматели даже если и хотят повысить оплату труда, то не могут работать себе в убыток вследствие высокой налоговой нагрузки на единицу работника. Получается замкнутый круг. В этой связи государству необходимо инвестировать в создание рабочих мест и увеличивать эффективность работы центров занятости, вкупе с снижением налоговых нагрузок для того, чтобы предприниматели могли заинтересовать работников более высокой заработной платой. Также немаловажным элементом в решении данного вопроса должна стать профориентационная часть образования в школах и университетах. Представляется, что многие молодые люди выбирают асоциальный путь заработка по причине того, что не могут найти работу по душе. Борьба с этими проблемами решает проблему квалифицированного кадрового дефицита и справедливой оплаты труда его представителям;

¹ Сост. по: *Сливинский Е. В.* Проблемы конкурентоспособности малого бизнеса в условиях глобализации // *Colloquium-journal*. 2020. № 4(56). С. 40–42.

3) также, необходимо продолжать политику снижения ставки рефинансирования (приравнена к ключевой), для того, чтобы в конечном счете коммерческие банки выдавали кредиты под более низкие проценты предпринимателям;

4) одним из наиболее эффективных направлений в повышении конкурентоспособности национальных МСП может стать борьба с коррупцией. И, хотя это фактор непрямого влияния, накопительным итогом он снижает эффективность деятельности ряда честных, «законопослушных» предприятий сфера деятельности которых связана с предоставлением товаров и услуг государству и муниципалитетам через госзакупки. Коррупционность сектора государственных закупок надо искоренять так как государственные деньги выдают менее конкурентным предприятиям, владельцы которых связаны с представителями власти и тендерными комиссиями.

Таким образом можно говорить о том, что российский сектор экономики представленный малыми и средними предпринимателями имеет достаточно много острых углов и проблем, которые накопительным итогом снижают их конкурентоспособность в макроэкономическом пространстве. Разработанные и представленные пути повышения конкурентоспособности отечественного МСП являются своевременными и объективными.

Сведения об авторах

Сабиров Владимир Дмитриевич (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (dopcop38@gmail.com).

Гусева Татьяна Ивановна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (t.i.guseva@yandex.ru).

* * *

Vladimir D. Sabirov (Russia, Yekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (dopcop38@gmail.com).

Tatyana I. Guseva (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (t.i.guseva@yandex.ru).

Ways to increase the competitiveness of modern Russian small and medium-sized businesses

Abstract. This article proves the relevance of improving the competitiveness of small and medium-sized businesses, highlights the main and secondary problems of SME development in the domestic economy, and based on them, the developed recommendations are presented – ways to improve the competitiveness of small and medium-sized businesses in Russia.

Keywords: small and medium-sized businesses; Russia; development problems; competitiveness; ways to improve.

◇ ◇ ◇

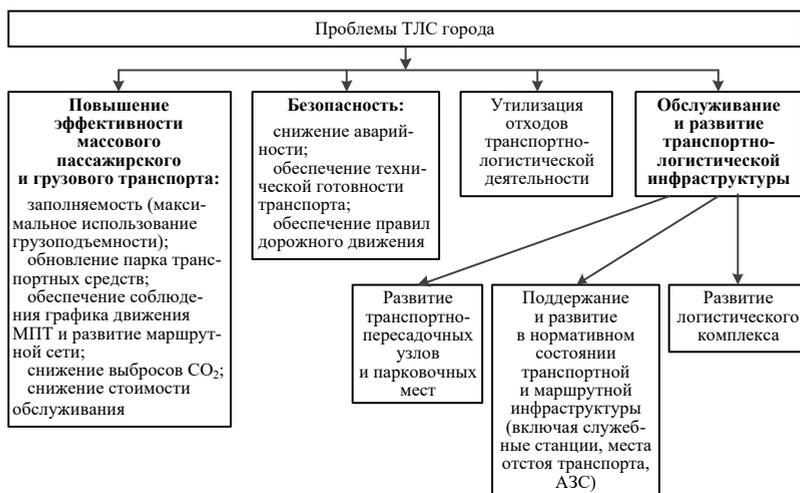
Г. В. Савин

Управление инфраструктурой транспортно-логистической системы Smart City

Аннотация. Инфраструктура ТЛС Smart City выступает инновационной компонентой устойчивого развития. Особое значение приобретает интегрированная система управления данной инфраструктурой. Автором выделяются принципы управления инфраструктурой Smart City и стоящие перед ней задачи.

Ключевые слова: цифровая и интеллектуальная инфраструктура; городская цифровая платформа.

Сегодня текущее развитие ТЛС Smart City¹ должно строиться в области определения текущих проблем, которые замедляют устойчивое развитие любого города (см. рисунок), и разработки соответствующих решений при текущих возможностях муниципалитетов.



Проблемы современных городов

Опираясь на факторы и барьеры, влияющие на развитие транспортно-логистической системы Smart City, можно выделить следующие эмпирические предпосылки ее развития в разрезе следующих приоритетов:

для материальных потоков (внедрение современных информационных технологий транспортно-логистический процесс, автоматизация и роботизация потоковых процессов);

для пассажиропотока (приоритет развития «удобного» общественного транспорта, платная парковка в «городском ядре», высокие штрафы за нарушения правил парковки, въезд в центр города, популяризация велосипедного движения, или приоритет

¹ Y-Series Recommendations / International Telecommunication Union. Telecommunication Standardization Sector. Supplement 45. Switzerland: Geneva, 2017; [2; 3; 4].

в движении личного транспорта, развитие магистралей, транспортных развязок, или создание единого транспортно-логистического пространства с выделенными зонами и автоматизацией основных его участников;

для совокупных потоковых процессов (межфункциональная и межорганизационная логистическая координация на основе развития технологий искусственного интеллекта).

В основе управления инфраструктурой ТЛС Smart City находится архитектура, которая представляет собой модель структуры (framework), включающую описание системы и ее элементов, а также функциональные взаимодействия, с учетом предлагаемых стандартов, алгоритмов функционирования и развития.

Отметим, что архитектура должна определяться в соответствии со стратегией города в области развития транспортно-логистической системы Smart City и представлять новые технико-организационные принципы функционирования.

Сегодня архитектура Smart City представляет собой блоки текущих процессов, в области сбора, хранения и учета состояния, поступившей информации по потоковым и непотоковым процессам.

Первым этапом развития выступает развитие направлений автоматической системы управления дорожным движением, безопасностью и информированием [1], которые призваны собрать текущую ситуацию о потоковых процессах, а также обеспечить контроль транзакций, управление чрезвычайными ситуациями и т. п.

Идеальная модель (целевая архитектура) – это передовая инновационная инфраструктура, в которую должны быть внесены будущие технологические воззрения и требования. И ее развитие зависит от тенденций, финансирования и планирования развития в области: транспортно-логистической, цифровой и интеллектуальной инфраструктуры.

Пристальное внимание необходимо уделить безопасности с учетом оценки выявления рисков и решения форс-мажорных ситуаций и предотвращение несанкционированного доступа. При этом преобладают законодательно-правовые, административные и программно-технические методы обеспечения безопасности (Стандарт ISO/IEC 15408 «Критерии оценки безопасности информационных технологий»), которые совместно с инфраструктурой должны создаваться для равновесного и бесперебойного развития и функционирования ТЛС Smart City.

Для данных систем должны применяться принципы адаптации, криптографического шифрования и элегантной деградации, что позволяет ТЛС Smart City подстраиваться под нужды основных потребителей и может функционировать при отказе некоторых элементов, к которой подключены основные базисные компоненты интеллектуальной транспортной системы.

Выделим принципы управления инфраструктурой:

- низкая стоимость обслуживания;
- простота интерфейсов для пользователей;
- масштабируемость цифровой и интеллектуальной инфраструктуры;
- возможность ускоренной модернизации;
- устойчивость и адаптивность.

Развитие городской цифровой платформы ТЛС Smart City как инфраструктурного проекта должно решать следующие стратегические задачи:

1) развитие интеллектуальных решений с открытой архитектурой, которая способствует полному управлению технологическими ресурсами и информацией с заданными уровнем обслуживания для всех ее участников;

2) обеспечение высокого уровня кибербезопасности и прозрачности потоковых и непотоковых процессов;

3) перманентная координация, способствующая достижению контролируемого уровня конгестии, денежных и временных затрат;

4) формирование инновационной научно-исследовательской и краудсорсинговой системы, ориентированной на создание технологий, сервисов и решений, повышающих качество жизни человека;

5) стимулирование развития цифрового и высокотехнологичного секторов экономики города;

6) привлечение инвестиций, снижение влияния санкционных рисков и контроль за экологической, эпидемиологической и прочими сферами жизнедеятельности человека;

7) привлечение «лучших» практик по управлению инфраструктурой (ITIL, BISML, ASL, COBIT и пр.) с полным или частично использованием разработанных стандартов ISO, а также масштабируемость цифровой и интеллектуальной инфраструктуры.

Подведем итог, развитие ТЛС Smart City сводится на текущем этапе к формированию архитектуры, которая во многих странах развивается комплексно: в области интеллектуальных транспортных систем и альтернативных видов транспорта. Сегодня оснащение современных городов формируется по пути формирования развития систем фиксации, сбора и обработки информации, управления дорожным движением, информированием, платежами и пр. Помимо этого, развиваются и технологии в области передачи информации, разрабатываются более современные стандарты и протоколы, от которых зависит оснащение и модернизация сетевого, серверного и прочего оборудования. Также технологии совершенствуют транспортные средства, которые становятся умнее и обладают машинным зрением, современными навигационными системами. В целом, развитие цифровых технологий идет ускоренным поступательным движением при развитии широкополосных сетей Интернет, беспроводных систем передачи, обработки и хранения информации.

Новым вариантом выступает формирование и развитие «умной» дороги, обеспечивающих движение потоковых процессов по планируемому графику и скоординированное городской цифровой платформой ТЛС Smart City.

Библиографический список

1. *Савин Г. В.* Современные технологии в развитии умных городов // Региональная Россия: история и современность: материалы Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. (Комсомольск-на-Амуре, 12 декабря 2019 г.). Комсомольск-на-Амуре, 2019. С. 109–115.

2. *Estevez E., Lopes N., Janowski T.* Smart sustainable cities: Reconnaissance study. United Nations University Operating Unit on Policy-Driven Electronic Governance, 2016.

3. *Šiurytė A., Davidavičienė V.* An analysis of key factors in developing a smart city // Science: Future of Lithuania. 2016. Vol. 8, no. 2. P. 254–262.

4. *Yigitcanlar T.* Technology and the city: systems, applications and implications. New York: Routledge, 2016.

Сведения об авторе

Савин Глеб Владимирович (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и коммерции, Уральский государственный экономический университет (glebsavin@ya.ru).

* * *

Gleb V. Savin (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Logistics and Commerce Dept., Ural State University of Economics (glebsavin@ya.ru).

Infrastructure management of transport and logistics system Smart City

Abstract. The Smart City TLS infrastructure is an innovative component of sustainable development. At the same time, an advanced infrastructure management system was of particular importance. Author highlights management principles of Smart City and its tasks.

Keywords: digital and intelligent infrastructure; city digital platform.



УДК 005.86

Я. В. Савченко, Н. Г. Боярских

Специфика управления инновационными проектами в сфере НИОКР

Аннотация. Рассмотрена сущность инновационных проектов в сфере НИОКР. Определены особенности управления проектами и портфелем проектов НИОКР в современных условиях, учет которых позволит повысить эффективность инновационной деятельности предприятия.

Ключевые слова: инновационный проект; НИОКР; управление проектами.

Вопросы управления инновационными проектами в сфере НИОКР научно-производственных предприятий в современных условиях являются одним из ключевых направлений совершенствования процедурных вопросов в сфере инноваций.

Проекты сферы НИОКР представляют собой совокупность мероприятий, имеющих временные и ресурсные ограничения, и направленных на достижение целей в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Управление проектом НИОКР является предметом особого внимания, поскольку возникает потребность одновременно управлять финансами, сроками, работами, ресурсами, активами и ориентироваться на долгосрочные цели организации в сфере инноваций [3].

Для эффективного управления проектами в портфеле НИОКР необходимо формирование специализированного подразделения НИОКР и использование автоматизированной системы управления проектами. При этом, управление проектами НИОКР должно опираться на традиционную методологию проектного менеджмента и учитывать взаимодействие трех основных критериев проекта: срок, стоимость, качество [6].

Н. Н. Куликова отмечает, что управление портфелем проектов НИОКР реализуется в условиях динамичной внешней среды. Успешное функционирование компании возможно лишь при соблюдении ряда условий. С одной стороны, должна быть устойчивая потребность со стороны покупателя на инновационный продукт компании. С другой стороны, компания должна обладать технологическими и производственными возможностями воспроизвести данный инновационный продукт, иметь для этого все необходимые ресурсы. Необходимо учитывать также конкурентный статус компании, понимать и предвидеть действия конкурентов. Все это вынуждает предприятие непрерывно совершенствовать портфель и управление проектами НИОКР [4].

Корректировка и управление портфелем проектов НИОКР напрямую зависит от принимаемых управленческих решений проектной команды по ходу реализации про-

екта, от сложившейся практики управления, стиля руководства и опыта вышестоящих руководителей.

Сложность, ресурсоемкость, высокая рискованность, а также вероятностный характер инновационных проектов требуют специфических подходов к формированию и управлению портфелем проектов НИОКР. Решения менеджмента должны учитывать комплексные действия по управлению проектами в связи с многогранностью характера проектов и высоким риском их провала. «Высокая степень неопределенности ведет к серьезным рискам и многочисленным неудачам в данной сфере. Очевидна важность управления рисками в проектах НИОКР» [2, с. 79].

Все вышеперечисленные факторы вынуждают избегать одновременного запуска и окончания этапов НИОКР разных проектов, особенно крупных и по непересекающимся направлениям. Уделяется особое внимание обеспеченности каждого проекта узкоспециализированным квалифицированным персоналом [4].

Е. А. Тамахина одной из процедур оперативного управления НИОКР считает оценку проекта как важнейшую процедуру на начальной стадии проекта, которая представляет собой непрерывный процесс, дающий основания для прерывания или закрытия проекта в любой момент при появлении объективной информации о необходимости подобных мер [5].

Стоит подчеркнуть, что высокопрофессиональная оценка проекта НИОКР и своевременная постановка на учет результатов интеллектуальной деятельности организацией является одним из ключевых моментов в процессе коммерциализации результатов НИОКР.

Грамотный менеджмент НИОКР связан с принятием решений в условиях высоко конкурентной и динамичной внешней среды, постоянное обновление программы НИОКР или ее части. Возможны непредвиденные технические проблемы, необходимость перераспределения ресурсов, новые оценки рыночных возможностей [7].

Оперативность управления проектом определяется менеджментом в зависимости от:

- целей и задач управления;
- уровня ограниченности ресурсов, привлекаемых для реализации (финансовые, кадровые, информационные и др.);
- стадии жизненного цикла проекта НИОКР;
- временного горизонта построения прогнозных оценок;
- вида проекта НИОКР;
- направлений возможной дальнейшей коммерциализации и т. д.

Большую роль играет в управлении проектами НИОКР их классификация. Цель классификации – идентификация, фиксация и проведение группировки проектов на основании определенного перечня критериев, что в свою очередь, позволяет повысить эффективность и результативность прогнозных процедур в сфере НИОКР.

И. Б. Гусева и П. И. Далёкин справедливо отмечают, что прогнозирование НИОКР является одной из функций менеджмента НИОКР на современных промышленных и научно-производственных предприятиях. Прогнозирование позволяет определить долгосрочный вектор развития компании, ключевые направления по реализации стратегических целей при управлении НИОКР [1].

Прогнозирование в рамках управления проектами НИОКР проводится в условиях следующих ограничений:

- наличие рисков и неопределенностей в рамках выполнения НИОКР;
- возможность многоэтапности и наличие длительных цепочек организации труда при выполнении проектов;

отсутствие нормативно-правового обеспечения;
необходимость учета целей заинтересованных сторон и участников в процессе прогнозирования НИОКР;

отсутствие единых подходов, принципов и инструментария к проведению прогнозных оценок будущих проектов;

отсутствие точных входных показателей прогнозирования в сфере НИОКР, что приводит к низкому уровню прогнозных оценок и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление проектами НИОКР – комплексное многогранное понятие, которому присущи с одной стороны оперативное принятие управленческих решений в ходе реализации проекта, а с другой стороны динамичность ситуации, требующая большего внимания, чем в любой другой сфере деятельности.

Следовательно, правильно выстроенная система управления проектами НИОКР позволит обеспечить реализацию всех проектов НИОКР, способствуя тем самым производству высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции.

Библиографический список

1. Гусева И. Б., Далёкин П. И. Классификация прогнозов в сфере научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 20 ноября 2018 г.). Н. Новгород: Изд-во НГТУ им. Р. Е. Алексеева, 2018. С. 68–70.

2. Дмитриева С. И. Управление рисками НИОКР // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. № 9. С. 79–83.

3. Изгалиева К. С., Кохно П. А. Управление НИОКР в интересах достижения цели инвестиционного проекта // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2017. № 1. С. 80–93.

4. Куликова Н. Н. Формирование портфеля НИОКР наукоемкого предприятия // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2016. № 3(15). С. 118–121.

5. Тамахина Е. А. Критерии отбора и оценки проектов НИОКР // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 1-2(23-24). С. 213–217.

6. Черненко А. В., Митякова О. И. Анализ системы планирования портфеля проектов на предприятии машиностроительной отрасли // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. С. 378.

7. Чигрин Д. Н., Суровцева И. В., Егоров А. Н. Критерии оценки эффективности реализации проекта в системе управления НИОКР // Актуальные проблемы и перспективы развития радиотехнических и инфокоммуникационных систем: сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 13–17 ноября 2017 г.). М.: Изд-во Моск. технолог. ун-та (МИРЭА), 2017. С. 590–597.

Сведения об авторах

Савченко Яна Валерьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (75karpenko@mail.ru).

Боярских Наталья Геннадьевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (sygropyatova.n@bk.ru).

* * *

Yana V. Savchenko (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (75karpenko@mail.ru).

Natalya G. Boyarskikh (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (syropyatova.n@bk.ru).

Specificity of R&D innovation project management

Abstract. The essence of innovative projects in the field of research and development is considered. The specifics of managing projects and a portfolio of R&D projects in modern conditions are determined, taking into account which will improve the efficiency of innovative activities of the enterprise.

Keywords: innovation project; R&D; project management.



УДК 331.1 (331.104.2)

Ю. В. Саламатина

Эмпатийная культура как детерминанта управленческой деятельности

Аннотация. В статье представлена характеристика эмпатийной культуры как детерминанты управленческой деятельности эффективного менеджера. Автором подробно описано структурное наполнение исследуемого качества и доказана актуальность развития эмпатийной культуры для успешной реализации деятельности эффективного управляющего.

Ключевые слова: социально-психологический климат; эмпатия; эмпатийная культура; детерминанта; психологический подход.

С точки зрения психологических аспектов исследование управленческой деятельности является актуальным, поскольку именно персонал любой организации представляет собой наибольшую ценность, и в то же время эта ценность непредсказуема для управления.

Следует отметить, что в большинстве случаев эффективность и продуктивность компании в основном зависит не от современных технологий, а от компетентного специалиста, который обладает не только профессиональными умениями и навыками, но и дополняющими личностными качествами, благодаря которым менеджера можно считать эффективным.

В современном менеджменте как науки нет единого подхода, который позволяет точно определить эффективность работы менеджера. Более того, многие концепции измерения эффективности деятельности управляющего основаны на экономических показателях, которые характеризуют лишь его трудовую активность, при этом не учитывая социально-психологические факторы [1]. Хотя именно с этой позиции можно дать адекватную оценку эффективности работы менеджера.

Показателями измерения эффективности деятельности управляющего с учетом социально-психологических факторов являются: текучесть персонала, уровень дисциплины, социально-психологический климат коллектива [6].

С позиции психологического подхода проведено достаточное количество исследований по проблеме индивидуально-личностных детерминант субъекта управления.

Так, Кон провел опрос среди президентов крупных компаний, какими качествами должен обладать эффективный управляющий. По результатам опроса среди личностных качеств были выделены: беспристрастность, бескорыстность, лояльность, готовность выслушивать мнение других, способность создавать гармонию в коллективе [6].

Другие исследователи разработали основные требования для оценки компетентности современного менеджера. Среди требований, характеризующих личность менеджера, являются: способность видения, способность убеждать и мотивировать, личное обаяние и др. [4; 6].

Из приведенных примеров можно сделать вывод, что к индивидуально-личностному детерминанту эффективного управляющего является эмпатийная культура. Более того, эмпатийная культура относится не к личностному, а профессионально-личностному качеству менеджера, поскольку является элементом организационной культуры, в которой способность распознать мысли эмоции собеседника, проанализировать дальнейшие свои действия и толерантность с целью выстроить адекватное межличностное взаимодействие выступают основными ценностями при реализации профессиональной деятельности.

Само понятия эмпатийной культуры не рассматривается и не выделяется отдельно в менеджменте. В современных исследованиях менеджмента много внимания уделяется такой управленческой компетенции как эмпатия. Ведутся споры, нужна ли эмпатия руководителю, если нужна, то насколько интенсивно она должна проявляться, и в каких именно ситуациях [2; 7 и др.].

Понятие об эмпатийной культуры вообще отсутствует в менеджменте, а применяется в педагогических и психологических науках. Тем не менее, опираясь на исследования видов эмпатии успешного управляющего и изучения эмпатийной культуры в психологии, можно выделить основные компоненты исследуемого качества:

когнитивный компонент: учеными выделена когнитивная эмпатия, известно, что эмпатия уже входит в структуру эмпатийной культуры, следовательно, это позволяет говорить о данном компоненте. Более того, Д. Гоулман, исследуя когнитивный вид эмпатии руководителя считает, что сотрудники, занимающие руководящие должности и фокусирующие свое внимание на окружающих, их поведении, являются наиболее эффективными руководителями [3]. Исходя из этого, когнитивный компонент эмпатийной культуры включает способность к анализу реакций и эмоций собеседника и на основе этого создать тактику управления ситуацией общения. В менеджменте, именно когнитивная составляющая эмпатийной культуры является основным объектом исследования при изучении личностных качеств руководителя;

эмоционально-деятельностный компонент проявляется в реализации адекватных способов поведения для решения коммуникативных задач, в способности устанавливать доверительный контакт с окружающими (в нашем случае это сотрудники компании) и ослабить эмоциональное напряжение и выстроить стратегию управления ситуацией общения. Данный компонент эмпатийной культуры выделен на основе двух видов эмпатии, исследуемых в менеджменте: эмоциональная эмпатия и предикативная эмпатия (деятельностная). Мы считаем целесообразно объединить два вида эмпатии в один компонент эмпатийной культуры эффективного управляющего, поскольку они тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Известно, что эмоции определяют наши действия;

лично-ценностный компонент отражает направленность личности менеджера. Данный компонент проявляется в принятии эмпатии как профессиональной ценности, в стремлении к совершенствованию эмпатийного отношения в профессиональной деятельности при работе с персоналом. Мы выделили данный компонент, так как исследуем эмпатийную культуру, а под культурой мы будем понимать систему норм деятельности, созданных на основании нравственных, ценностных и интеллектуальных критериев, определяющих уровень развития человека [5].

Социально-психологический климат в компании является результатом совместной трудовой деятельности сотрудников и их межличностных отношений. Климат в коллективе выступает показателем уровня личной включенности сотрудника в профессиональную деятельность, влияет на настроение и мнение сотрудников, их продуктивность и удовлетворенность работой. Будет ли климат в коллективе благоприятный или нет зависит от эффективности работы менеджера. Именно он оказывает влияние на работу своих сотрудников, от него зависит, какими будут межличностные отношения между персоналом. Управляющий с развитой эмпатийной культурой способен создать благоприятный социально-психологический климат в своей организации и тем самым увеличить продуктивность труда и улучшить качество работы сотрудников.

Библиографический список

1. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. Управление персоналом. Ч. II. Волгоград: ВолгГТУ, 2006.
2. Басманова Н. И., Яцук А. О. Особенности эмпатии и склонности к паническим атакам у руководителей и исполнителей // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2019. Т. 18, № 2(151). С. 77–85.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ; Владимир: ВКТ, 2009.
4. Захарова Л. Н. Психология управления. Н. Новгород: Изд-во Гладкова О. В., 2004.
5. Курилович Н. В. Культура профессионального общения как системообразующий компонент общей и профессиональной культуры специалиста // Известия Юго-Западного государственного университета. 2011. № 2(35). С. 83а–91.
6. Маматов Д. К. Индивидуально-психологические детерминанты эффективной управленческой деятельности // Наука. Мысль: электрон. период. журнал. 2016. № 9. С. 31–37.
7. Халфина Р. Р., Тимченко Т. В., Сафронова Е. В. Особенности профессиональных и межличностных отношений в трудовом коллективе // Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 57-9. С. 356–362.

Сведения об авторе

Саламатина Юлия Валерьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (kpn0886@mail.ru).

* * *

Yuliya V. Salamatina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (kpn0886@mail.ru).

Empathy culture as determinant of management activity

Abstract. The article presents the characteristic of empathy culture as determinant of the management activities of an effective manager. The author describes in detail the structural content of the studied quality and proves the relevance of developing empathy culture for the successful realizing activities of an effective manager.

Keywords: socio-psychological climate; empathy; empathy culture; determinant; psychological approach.

◇ ◇ ◇

А. В. Сарапульцева

Философия управления: история и современность

Аннотация. В статье рассматриваются особенности философского осмысления феномена управления и формирования теории менеджмента; исследуются философские основания теории менеджмента; дается обзор функций и задач философии, реализующихся в рамках философии управления. Философия управления имеет основополагающее методологическое значение для теории управления.

Ключевые слова: философия управления; управление; субъект-объектное взаимодействие; философская рефлексия; функции философии.

Проблема власти, а также механизмов ее реализации, в частности анализа форм государственного устройства и форм управления как такового, являются предметом напряженного исследования философов на протяжении тысячелетий. Философия, будучи одной из форм общественного сознания, представляет собой важнейший инструмент познания и преобразования управления. В античной философии Платон и Аристотель, в средневековой Августин Блаженный и Фома Аквинский, в философии Возрождения Никколо Макиавелли, в философской традиции Нового времени Томас Гоббс и Джон Локк, представители философии Просвещения и Немецкой классической философии, марксисты и иррационалисты, последователи теории Зигмунда Фрейда и постмодернисты отвечали и отвечают на вопросы о сущности управления, его инструментах и эффективности, смысле социальной иерархии и справедливости. Философы пытаются сформулировать и обосновать законы управления социальными процессами и использовать выявленные закономерности для объяснения и прогнозирования. В свою очередь наработанные философией идеи используются и в теории менеджмента и организационного поведения. Часто отмечается, что в теории человеческой мотивации А. Х. Маслоу можно увидеть влияние идей А. Шопенгауэра. Или же в концепции П. Друкера, обосновывающей необходимость формирования класса работников умственного труда, есть идеи, согласующиеся с рассуждениями И. Канта о формировании «класса» мыслителей [2]. К сожалению, по сути философия менеджмента еще не сложилась, хотя ее концептуальное оформление необходимо в силу существующей угрозы превращения менеджмента, как науки в эклектичное нечто. Менеджмент нуждается в методологической философской рефлексии, в легитимизации методов и подходов к исследованию, и в определении основополагающих категорий. Прежде всего, это касается категории управления.

Управление рассматривается нами как некая совокупность целенаправленных воздействий субъекта управленческой деятельности на объект управления, как обеспечивающая достижение поставленной цели, направляющая и преобразующая деятельность субъекта по отношению к объекту управления [1]. Управление (как деятельность) существует с того времени, как возникла необходимость в совместной деятельности людей, т. е. столько же, сколько существует человечество. Оно проходит через всю человеческую историю и затрагивает всю систему взаимоотношений между людьми. В каждую историческую эпоху отличаются формы управленческой деятельности, система организации управления, методы стимулирования, отношения субъектов управления. В конце XIX в. – начале XX в. в этой сфере происходят революционные изменения, происходит переход к научному управлению. Приходит понимание того, что основанный на теории менеджмент намного эффективнее других методов управлению. Оказывается, что управлению можно и нужно учиться. Осно-

воположники научного менеджмента Ф. Тэйлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, А. Файоль использовали в качестве образца для построения науки естественнонаучное знание (прежде всего механику), что не удивительно для того времени. Физикализм в самом широком смысле затрагивает все гуманитарные науки того времени. Важной вехой в становлении новой науки явилась публикация в 1906 г. Ф. Тэйлором книги «Цеховой менеджмент» и в 1911 г. книги «Принципы научного управления», в которых автор провозгласил создание «новой философии управления промышленным предприятием» [3]. То есть теория управления концептуально оформляется и становится самостоятельной областью исследования, но не порывает с философскими основаниями, осознается необходимость мировоззренческой и методологической рефлексии. Остается круг вопросов, относящийся к мировоззренческим основаниям теории управления, который и становится предметом осмысления в рамках философии управления. Таким образом, философия управления представляет собой систему предельно абстрактных, мировоззренческих представлений о сущности и методах управления, месте теории управления в системе научного знания, функциях управления и перспективах его развития в современном обществе, а также представлениях о методологических основаниях деятельности людей в сфере управления.

Необходимость философской рефлексии над феноменом управления обусловлена необходимостью также определить его роль и место в системе сложнейших механизмов регуляции организации жизни и деятельности людей, сформировать такую систему управления, которая достаточно пластична, чтобы адаптироваться к изменяющимся условиям, но достаточно устойчива в реализации государственных интересов. Осуществляя мировоззренческую функцию, философия обосновывает и изучает соответствие способов хозяйствования и управления духовным основаниям бытия человека. Философия выполняет прогностическую функцию, владея инструментами анализа и прогноза процессов в режиме опережения реального времени, что позволяет формировать представления о будущем и его воздействии на настоящее, следовательно, разрабатывать адаптивную систему управления, заранее воздействовать на объекты управления для достижения заданных параметров. Методологическая функция философии заключается в формировании методологии исследования феномена управления.

Философия управления находится в стадии формирования. Проблемное поле философии управления включает в себя вопросы этики, социальной философии, гносеологии и даже эстетики (не забываем, что управление – это и творчество тоже). Важнейшая задача философии управления – обеспечение мировоззренческой единой основы всех сторон теоретического осмысления феномена управления, его целостного понимания и объяснения.

Библиографический список

1. Мирзоян В. А. Управление как предмет философского анализа // Вопросы философии. 2010. № 4. С. 35–47.
2. Сорина Г. В. Философия менеджмента. Как это возможно? // Философия науки. Методология и история конкретных наук: учеб. пособие. М.: Канон+, 2007. С. 431–448.
3. Тэйлор Ф. Научная организация труда // Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 225–305.

Сведения об авторе

Сарапульцева Анастасия Владиславовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, доцент кафедры истории и философии, Уральский государственный экономический университет (vlladislavaanastasena@gmail.com).

* * *

Anastasia V. Sarapultseva (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Philosophy), Associate Prof. of History & Philosophy Dept., Ural State University of Economics (vlladislavaanastasena@gmail.com).

Philosophy of management: history and modernity

Abstract. This article is devoted to peculiarities of philosophical comprehension of the management phenomenon and research of philosophical bases of management theory; provides an overview of the functions philosophy of management. Philosophy of management, thanks to peculiarity of its approach, plays a fundamental methodological role for all managerial sciences.

Keywords: philosophy of management; management; interrelation «subject-objekt»; philosophical reflection; functions of philosophy.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

Е. В. Сигат, В. В. Швегов

Риски и проблемы реализации национального проекта «Здравоохранение» на территории Свердловской области

Аннотация. В статье анализируется понятие «национальный проект» и его краткое содержание в сфере здравоохранения. Рассмотрены проекты, разработанные в рамках национального проекта на территории Свердловской области. Изучены риски и проблемы, препятствующие достижению положительных результатов.

Ключевые слова: здравоохранение; медицинское учреждение; медицинский персонал; национальный проект; проблемы здравоохранения; риск; территориальный проект.

Одна из основных задач государства – повышение уровня жизни в стране, а ключевым показателем, который на это влияет, является продолжительность жизни. Национальный проект в области здравоохранения ориентирован именно на решение данной задачи. Национальный проект «Здравоохранение» – один из двенадцати нацпроектов в России, реализация которого предусмотрена до 2024 г. Ключевые цели, которые планируется достигнуть путем реализации проекта в здравоохранении: сокращение смертности населения, падение младенческой смертности, устранение дефицита медицинских кадров в медучреждениях, организация профилактического осмотра всех граждан не реже одного раза в год, предоставление всем слоям общества наиболее благоприятной доступности медучреждений, изменение и облегченный вариант записи на прием к врачу, повышение объема экспорта медицинских услуг и т. д. [3].

Национальный проект оказал свое влияние и на здравоохранение Свердловской области. На данный момент в Свердловской области в рамках Национального проекта «Здравоохранение» были разработаны региональные (территориальные) проекты (см. рисунок).

При реализации проектов на территории Свердловской области в рамках национального проекта «Здравоохранение» Министерством здравоохранения Свердловской области были выявлены и подробно изучены возможные риски и проблемы, ко-

торые могут возникнуть и уже частично проявили себя на этапе внедрения проектов на практике. Все риски, которые связаны с нацпроектом «Здравоохранение» были разделены на следующие две категории: экономические и социальные. Группа экономических рисков включает в себя макроэкономические и финансовые риски, группа социальные – демографические и риски здоровья [1].



Региональные проекты в сфере здравоохранения Свердловской области в рамках Национального проекта¹

Одной из важных категорий рисков являются макроэкономические. Данная группа включает в себя следующие проблемы: возникновение усовершенствованных и разработки новых лечебно-диагностических технологий и лекарственных препаратов, может вызвать резкий рост стоимости оказываемой медицинской помощи. Данная проблема может послужить причиной сокращения государственных гарантий оказания бесплатной медицинской помощи.

Категория финансовых рисков включает в себя: недостаточное финансирование или, в редком случае, его полное отсутствие способны послужить причиной сокращения обеспеченности и качества предоставляемой медицинской помощи жителям Свердловской области. Все это может привести к тому, что запланированные целевые показатели-индикаторы не будут реализованы на практике. Кроме того, предоставление медицинской помощи мигрантам из стран СНГ, временно проживающих на территории Свердловской области, может повлечь за собой такую проблему, как снижение материальных средств, запланированных на организацию оказания медицинской помощи жителям Свердловской области.

В социальной группе демографические риски заключаются в повышении численности категории пожилых людей, пациентов с продолжительно протекающими, сложными хроническими заболеваниями, увеличение доли недоношенных детей с экстремально низкой массой тела. Все это может привести к росту потребления ресурсов дорогостоящих видов стационарной, реанимационной, паллиативной медицинской помощи.

¹ Сост. по: *О реализации государственной программы Свердловской области «Развитие здравоохранения Свердловской области до 2024 года» в 2018 г.*: приказ Министерства здравоохранения Свердловской области от 11 апреля 2018 г. № 557-п.

Группа под названием «Риски здоровья» содержит в себе следующее: трудность ликвидации кадрового дефицита, рост привлекательности работы в частном секторе здравоохранения, повышение требований к врачу. Как следствие, в регионе могут в разы увеличиться массовые увольнения медицинского персонала из государственного сектора здравоохранения, переход в частный сектор.

Кроме рисков, в Свердловской области можно выделить проблемы, которые на данный момент препятствуют реализации в полном объеме проекта. Проблемы связаны с финансированием, закупкой и качеством оборудования, оплатой труда медицинских работников, здоровьем населения в целом и т. д. Кроме того, исследователи считают, что проблемами успешной реализации проектов могут стать: недостаточная готовность к изменениям индустрии здравоохранения Свердловской области, слабые организация и контроль за выполнением плана проектов, низкий уровень компетенции менеджмента, а также коррупция [1].

Одной из важных проблем неполной реализации проекта является его финансирование. Например, через некоторое время после запуска проекта в Свердловской области, оказалось, что при его составлении не были учтены и рассчитаны в полном объеме некоторые финансовые стороны статей расходов. В связи с этим в Министерство здравоохранения было направлено огромное количество обращений как от руководителей здравоохранения Свердловской области, так и от медицинских кадров [1]. Еще одной проблемой на данный момент является отсутствие грамотного контроля за реализацией проектов. В конце 2018 г. на территории Свердловской области проводилась проверка федерального Росздравнадзора. Проверка показала, что на территории области с каждым годом увеличивается показатель общей смертности, виной этому послужили неэффективные меры и отсутствие контроля за проектами в сфере здравоохранения территории. Основной корневой проблемой было выделено, что на территории Свердловской области отсутствует общая и отлаженная система оказания медицинской помощи [2].

Успешной реализации нацпроекта могли бы способствовать концентрация финансирования медпомощи и повышение тарифов ОМС, еще один эффективный механизм – привлечение частных инвестиций в обмен на гарантии госзаказа. Преодоление рисков может быть осуществлено путем сохранения устойчивого финансирования отрасли, усиления организационно-методической работы. Кроме того, успешной реализации проектов должны способствовать высокий опыт и навыки работы управленческого персонала системы здравоохранения Свердловской области.

Библиографический список

1. Агафонова В., Гарин Л. Проблемы реализации Национального проекта «Здоровье» // Вести научных достижений. 2019. № 5. С. 17–23.
2. Зозуля А. В., Зозуля П. В. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов // Вестник Евразийской науки. 2019. № 1. С. 1–12.
3. Садовникова Ю. Ю., Тимейчук Л. Н. Оценка эффективности управления системой здравоохранения в Российской Федерации: современные проблемы и тренды реформирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 4. С. 55–63.

Сведения об авторах

Сигат Екатерина Владимировна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (ekaterinagitar@yandex.ru).

Шведов Владислав Витальевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (svedoff@mail.ru).

* * *

Yekaterina V. Sigat (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (ekaterinagitar@yandex.ru).

Vladislav V. Shvedov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (History), Associate Prof. of State and Municipal Administration Dept., Ural State University of Economics (svedoff@mail.ru).

Risks and problems of implementing the national project «Health care» in the territory of the Sverdlovsk region

Abstract. The article presents the concept of «national project» and its brief content in the field of healthcare. The projects developed within the framework of the national project in the territory of the Sverdlovsk region are considered. We have studied the risks and problems that have arisen on the way to achieving positive results.

Keywords: health care; medical institution; medical personnel; national project; health problems; risk; territorial project.

◇ ◇ ◇

УДК 339.138

А. Н. Сиразиева, Т. Б. Минина

Юнит-экономика как способ экономического моделирования для определения прибыльности проектов

Аннотация. В статье рассматривается метод моделирования успешности проекта – юнит-экономика. Данный метод позволяет понять, сколько прибыли получит компания относительно затрат. В исследовании представлен процесс моделирования юнит-экономики для компании, которая предоставляет услугу по постановке управленческого учета.

Ключевые слова: юнит-экономика; моделирование ситуаций; юнит; поток клиентов; ROI.

В XXI в. многие предприниматели до сих пор ведут бизнес, основываясь на своей интуиции, однако предсказать, что будет завтра очень сложно. Юнит-экономика – это способ планирования и прогнозирования деятельности компании, обосновывая прогнозы результатами расчетов.

Юнит-экономика (unit-экономика, unit economics) – это метод экономического моделирования, который позволяет определить прибыльность бизнеса через расчет прибыльности бизнес-юнита (единицы товара или одного клиента). Эффективен для digital-проектов¹.

Суть метода состоит в том, что можно отследить, какую прибыль имеет компания с потока клиентов. Поток состоит из юнитов, а юниты приносят определенную прибыль или не приносят прибыли. С помощью данного метода можно понять, сколько приносит каждый юнит, какие ресурсы и в каких объемах затрачиваются на такой юнит, а также какая прибыль будет получена со всего потока².

¹ Юнит-экономика: как оценить успешность бизнеса. URL: <https://www.uplab.ru/blog/unit-economics-how-to-evaluate-the-success-of-the-business/>.

² Там же.

В качестве примера рассмотрим компанию, которая занимается постановкой управленческого учета для компаний с оборотом от 50 млн р.

Известные данные, формулы расчета недостающих показателей и расчет юнит-экономики представлены в первом столбце таблицы.

Данные для расчета юнит-экономики услуги «Управленческий учет»

Показатели	Исходные данные	База	Если заключаем договор на годовое обслуживание	Если увеличим количество заказов на сайте в 2 раза	Включим LTV
Расходы	Рекламный бюджет + Стоимость услуг маркетологов	300 000	300 000	450 000	300 000
Стоимость услуг	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Рекламный бюджет (Budget)	150 000	150 000	150 000	300 000	150 000
Трафик (User Acquisition)	Кол-во заказов на сайте / Конверсия в заказ на сайте (CR1)	250	250	500	250
Цена привлечения посетителя (CPC)	Рекламный бюджет / Трафик (User Acquisition)	600	600	600	600
CR 1 (Конверсия в заказ на сайте)	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Заказов на сайте	10	10	10	20	10
CPO (Стоимость заказа)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
CR 2 (Конверсия в выкуп заказа)	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Выкупленные заказы	Кол-во заказов на сайте * Конверсия в выкуп заказа (CR 2)	8	8	16	8
AOV (ARPU) Средний чек	70 000	70 000	840 000	70 000	70 000
Доход	Кол-во выкупленных заказов * Средний чек (AOV)	560 000	6 720 000	1 120 000	–
ROI	((Доход – Расходы) / Расходы) * 100	86,7 %	2 140 %	148,9 %	–
LTV	–	–	–	–	210 000
Доход по LTV	–	–	–	–	1 680 000
ROI (LTV)	–	–	–	–	460 %

Полученный ROI в 86,7 % означает, что на 1 затраченный рубль, компания получит 87 копеек прибыли.

Считается, что ROI < 100 % – не является хорошим результатом. Положительный результат можно достигнуть при ROI > 100 %¹.

Смоделируем разные экономические ситуации и найдем оптимальные и прибыльные варианты продажи услуги «Управленческий учет».

Рассмотрим ситуацию, когда компания заключает договор не на месяц, а на годовое обслуживание. Тогда показатель среднего чека (AOV) увеличится в 12 раз и составит 840 тыс. р. Из-за увеличения показателя среднего чека, изменится значение дохода (6 720 тыс. р.), следовательно, ROI составит 2 140 %, т. е. на 1 затраченный рубль, компания получит 21,4 р. прибыли.

¹ Юнит-экономика: как оценить успешность бизнеса. URL: <https://www.uplab.ru/blog/unit-economics-how-to-evaluate-the-success-of-the-business/>.

Разберем ситуацию, когда компания увеличивает количество заказов на сайте с 10 до 20 шт. Для этого увеличим рекламный бюджет в 2 раза (300 тыс. р.). Тогда количество выкупленных заказов составит 16 шт., доход будет равен 1 120 тыс. р., а ROI составит 148,9 %. Значит, что на 1 затраченный рубль, компания получит 1,5 р. прибыли.

Рассмотрим ситуацию, когда включим в расчеты такой показатель как LTV. Показатель LTV по данным компании в среднем составляет 210 тыс. р., т. е. клиент за все время сотрудничества в среднем может совершать дополнительные покупки услуг на сумму 210 тыс. р. Тогда доход по LTV составит 1 680 тыс. р., а ROI будет равен 460 %, а значит на 1 затраченный рубль, прибыль компании составит 4,6 р.

Таким образом, наиболее выгодным вариантом для компании по моделированию юнит-экономики, является заключение договоров на годовое обслуживание. В этом случае прибыль составит 21,4 р. на 1 р. затрат. В случае, когда у компании есть данные о жизненном цикле клиента, тогда прибыль на 1 затраченный рубль составит 4,6 р., а когда будет увеличен рекламный бюджет и количество заказов на сайте в 2 раза – прибыль составит 1,5 р.

Юнит-экономика – это эффективный маркетинговый инструмент, который позволяет понять, в каком направлении следует развивать компанию для обеспечения ее прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Сведения об авторах

Сиразиева Алина Наильевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (alina200396@mail.ru).

Минина Татьяна Борисовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (mininatb@yandex.ru).

* * *

Alina N. Sirazieva (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (alina200396@mail.ru).

Tatyana B. Minina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (mininatb@yandex.ru).

Unit economics as the method of economic modeling to determine the profitability of projects

Abstract. The article discusses a method for modeling the success of a project, such as unit-economy. The methodology allows you to understand how much profit the company will receive relative to costs. This study presents the process of modeling the unit economy for a company that provides a service for setting up management accounting.

Keywords: unit-economy; situation modeling; unit; customer flow; ROI.

◇ ◇ ◇

А. С. Скочкова, О. Н. Шестопалова

Формирование ценностного отношения к здоровому образу жизни в системе современного менеджмента

Аннотация. В статье раскрываются вопросы управления здоровьем персонала как важной составляющей системы современного менеджмента организации. Представлены результаты опроса рабочих о степени распространенности вредных привычек и заинтересованности в сохранении собственного здоровья.

Ключевые слова: здоровый образ жизни; вредные привычки; менеджмент здоровья; ценность здоровья; эффективность труда; социально ответственная компания.

В настоящее время ценность здоровья и здорового образа жизни приобретает особое значение. Однако повышенные социальные и трудовые нагрузки часто становятся причиной стрессов, утомления и плохого самочувствия, а при наличии вредных условий труда угрозы для здоровья человека увеличиваются [2]. Как следствие, происходит снижение производительности труда и увеличение экономических потерь работодателя, ухудшение качества жизни самого работника. Поэтому управление здоровьем сотрудников является важной составляющей системы современного менеджмента и управления персоналом любого предприятия.

Осознавая выгоды здоровьесберегающих программ, компании разрабатывают собственные меры по формированию ценностного отношения к здоровому образу жизни. Совокупность мероприятий, направленных на пропаганду и поддержание здоровья, управление рисками, связанными с заболеваемостью сотрудников, в практике управления получила название *health management*. Стратегии ее реализации могут быть совершенно разными и каждой конкретной организации для этого необходим анализ потребностей сотрудников, диагностика социальной, кадровой и экономической ситуации, чтобы предложить гибкие и актуальные решения. При этом эффективность программ напрямую связана с повышением вовлеченности самого человека в здоровьесберегающий процесс, формированием активной позиции по отношению к собственному здоровью.

На одном из транспортных предприятий Свердловской области с целью выявления ориентаций работников на сохранение здоровья и степени распространенности вредных привычек авторами было проведено исследование (опрошено 80 сотрудников в возрасте от 18 до 60 лет). Учитывая характер деятельности предприятия, состояние здоровья сотрудников необходимо отнести не только к личным качествам, а к профессионально важным [1], и оно подлежит оценке с целью обеспечения безопасности перевозочного процесса.

Анализируя результаты исследования, отметим, 25 % сотрудников оценивают свое здоровье как хорошее, отмечая, что болеют лишь сезонными простудными заболеваниями; 10 % указали на наличие хронических и профессиональных отклонений в здоровье, среди которых бронхит, заболевания сердечно-сосудистой системы, опорно-двигательного аппарата и др. Это говорит об удовлетворительном состоянии здоровья рабочих и требует соответствующих мер поддержки.

Распространенной проблемой является курение и злоупотребление алкоголем. Более пачки в день выкуривает 45 % респондентов. Большинство «любителей» объясняют причину зависимости силой привычки, от которой трудно отказаться. Однако

колоссальный вред сигаретный дым наносит не только легким курильщика, но и здоровью окружающих. Алкоголь также как и никотин оказывает пагубное воздействие на организм человека. Согласно результатам исследования 35 % рабочих не употребляют алкоголь, 55 % выпивают не чаще 1–2 раз в месяц и 10 % – ежедневно.

Кроме того, поддерживать здоровый образ жизни без режима и организации правильного питания невозможно. К сожалению, результаты опроса демонстрируют отсутствие у сотрудников культуры рационального питания. Каждый третий рабочий практикует двухразовый режим питания, 3 % опрошенных питаются один раз в день. Привычка ужинать перед сном является постоянной у 29 % респондентов. Подобное пищевое поведение приводит к многочисленным проблемам со здоровьем – нарушение обмена веществ, заболевания желудочно-кишечной, сердечно-сосудистой систем и др.

Оценив образ жизни рабочих, можно сказать, что он негативно сказывается на здоровье, и тем самым влияет на понижение качества рабочей силы. При этом большинство сотрудников (63 %) ничего не предпринимает для его улучшения. Негативное поведение персонала в сфере сохранения здоровья следует считать значимой угрозой для трудового потенциала предприятия.

Поскольку стиль жизни имеет наибольшее влияние на здоровье и в то же время является наиболее контролируемым, то одной из главных задач health management на предприятии является пропаганда здорового образа жизни, включая санитарное просвещение и обучение персонала [3]. Привлечение рабочих к активному сотрудничеству по решению проблем, касающихся их здоровья и социального благополучия, возможно посредством проведения спортивно-оздоровительной работы, реализации акций по борьбе с курением и алкоголизмом и других тематических челленджей, предоставления корпоративных скидок на оплату спортивных занятий или медицинского обслуживания и т. п. Только комплексный подход, адресность стимулирующих программ, естественным образом вписанные в ежедневную жизнь организации, позволит обеспечить осознанное отношение к здоровью и повысить вовлеченность персонала к ведению здорового образа жизни.

Таким образом, введение в организации менеджмента здоровья имеет своей целью поддержание ценностей здорового образа жизни и предотвращения заболеваний, вызванных в том числе профессиональными аспектами, а также снижения количества простоев, ошибок в производстве, установления контроля над медицинскими расходами организации. Мероприятия по укреплению здоровья на предприятии являются частью трудового процесса, позволяющие работодателю контролировать состояние здоровья работников, а способы стимулирования способствуют созданию благоприятного климата в организации и повышению эффективности деятельности [4]. Следовательно, повышая уровень культуры здоровья, организация может повысить производительность и качество труда, сократить расходы на медицинское страхование и компенсационные выплаты, связанные с болезнью работника, снизить текучесть кадров и минимизировать издержки, а главное – «заработать» хорошую репутацию на рынке труда как социально ответственной компании.

Библиографический список

1. *Управление персоналом в инновационной среде* / под ред. Н. И. Шаталовой. Екатеринбург, 2014.
2. *Царенко С. А.* Health Management: совершенствуя здоровый образ работы. URL: <http://hr-portal.ru/article/health-management-sovershenstvuya-zdorovyy-obraz-raboty/>.

3. Шаталова Н. И., Александрова Н. А., Галюк А. Д., Шестопалова О. Н. Социальные технологии как важнейший элемент механизма управления персоналом // Кадровик. 2010. № 5-1. С. 64–69.

4. Шестопалова О. Н. Управление трудовыми ресурсами: конспект лекций. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013.

Сведения об авторах

Скоchkova Анна Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный университет путей сообщения (skochkova.anya@mail.ru).

Шестопалова Ольга Николаевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом и социологии, Уральский государственный университет путей сообщения (shestopalova_olga@rambler.ru).

* * *

Anna S. Skochkova (Russia, Yekaterinburg) – student, Ural State University of Railway Transport (skochkova.anya@mail.ru).

Olga N. Shestopalova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Sociology), Associate Prof. of Personnel Management and Sociology Dept., Ural State University of Railway Transport (shestopalova_olga@rambler.ru).

Formation of value relationship to a healthy lifestyle in the modern management system

Abstract. The article reveals the issues of personnel health management as an important component of the organization's modern management system. The results of a survey of workers on the prevalence of bad habits and interest in maintaining their own health are presented.

Keywords: healthy lifestyle; bad habits; disease prevention; health management; labor efficiency; socially responsible company.

◇ ◇ ◇

УДК 33.332

Т. Ж. Солосиченко

Оценка уровня финансовой грамотности населения

Аннотация. В статье представлено пилотное исследование уровня финансовой грамотности населения города Екатеринбурга. Приведены результаты опроса жителей города, сделаны выводы и предложены мероприятия по повышению финансово-экономической культуры населения

Ключевые слова: финансовая грамотность; респондент; знания; уровень жизни; денежные средства; сбережения; опрос.

В рамках социально-психологических аспектов современного менеджмента, развитие общества и его благополучия во многом определяется уровнем финансовой грамотности населения. Повышение уровня финансовой грамотности имеет огромное значение для развития способности всех людей управлять своими доходами и расходами. Речь может идти о недопущении чрезмерного увеличения личного долгового бремени, преодолении финансовых трудностей, снижении риска банкротства, сохранение сбережений и обеспечение достаточного уровня благосостояния после выхода

на пенсию и многое другое [1]. Дополнительно установлено, что финансовая грамотность влияет на стратегии сбережения и накопления. Так, выявлено, что финансово грамотный потребитель не склонен к чрезмерному заимствованию. Поэтому при планировании покупок дорогостоящих товаров он выбирает стратегию контроля расходов, а не привлечения кредитных средств. Наконец, высокий уровень финансовой грамотности предполагает использование разнообразных инструментов накопления [2].

Основная цель данной статьи выявить уровень финансовой грамотности населения города Екатеринбурга и выработать ряд рекомендаций по ее стабилизации и повышению.

Под финансовой грамотностью мы будем понимать гармоничную совокупность знаний индивида, способствующих умению использовать информацию и услуги финансово-страховых учреждений, воплощение в жизнь своих желаний на основе скрупулезного анализа собственных возможностей, определяющих в будущем их качество жизни.

Совместная работа Администрации города Екатеринбурга и Уральского государственного экономического университета в рамках производственной практики студентов летом 2019 г. позволила методом интервью получить информацию от жителей. Тип выборки – случайный, бесповторный. В опросах участвовало 110 чел., среди которых 85 % это жители города, остальная часть – приезжие из городов Свердловской области. Для проведения пилотного исследования выбирали в основном, центральные улицы мегаполиса и выяснили, что в целом, люди (67,3 %) считают себя финансово грамотными (рис. 1).

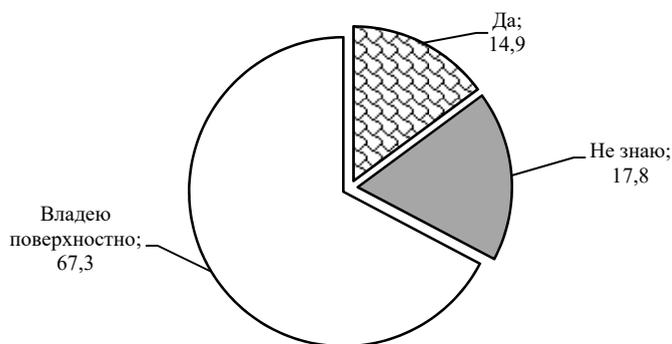


Рис. 1. Структура населения по собственной оценке финансовой грамотности, %

Среди перечисленных навыков финансовой грамотности опрошенные обладали в большей части «разумностью покупок», «планированию расходов и доходов семьи», а также «своевременности уплаты налогов». С меньшим же процентом упоминания остались «вложение денежных средств» и «выбор кредитных продуктов по низким ценам» (рис. 2).

Далее на вопрос «Зачем необходимо быть финансово грамотным?» большая часть респондентов считают, что финансовая грамотность нужна для того, чтобы преумножать свои денежные средства (рис. 3).

На вопрос о повышении уровня финансовой грамотности основная часть предложила ввести дополнительный предмет для старшеклассников в школе (рис. 4).

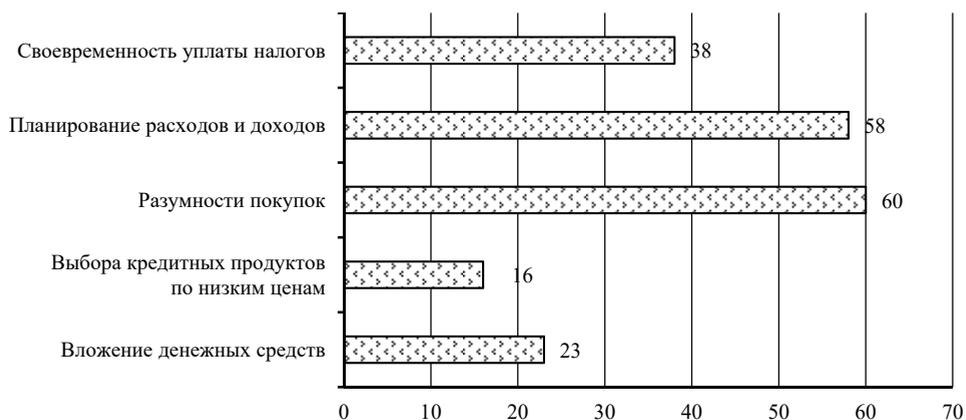


Рис. 2. Основные навыки финансовой грамотности населения г. Екатеринбурга

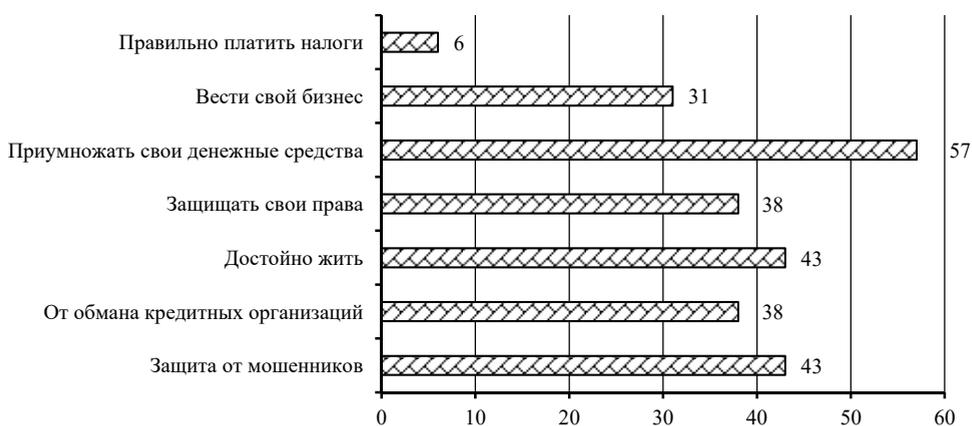


Рис. 3. Мнение о необходимости быть финансово грамотным

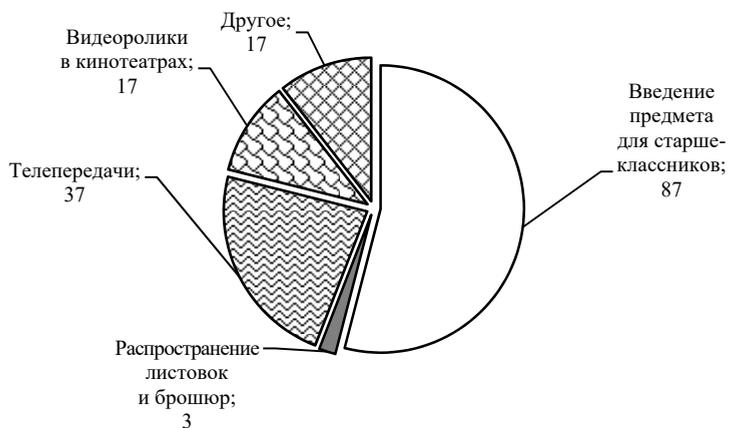


Рис. 4. Варианты повышения финансовой грамотности, по мнению респондентов

Обобщая полученные данные, необходимо отметить, что население города недостаточно уделяет внимание финансовой грамотности, что ведет к снижению его уровня жизни и даже обнищанию. Активизация грамотной, целенаправленной политики государственных и банковских органов, образовательных учреждений, СМИ должна помочь осмыслению и овладению такого рода знаниями и умениями.

Библиографический список

1. Белехова Г. В. К вопросу о финансовой грамотности населения // Проблемы развития территории. 2014. № 1(69). С. 53–64.

2. Злоказова В. Ю. Финансовая грамотность как условие рационального потребительского поведения // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2(27). С. 105–111.

Сведения об авторе

Солосиченко Татьяна Жоржевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (inter68@mail.ru).

* * *

Tatyana Zh. Solosichenko (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Marketing & International Management Dept., Ural State University of Economics (inter68@mail.ru).

Assessment of the level of financial literacy of the population

Abstract. This article presents a pilot study of the level of financial literacy in the city of Yekaterinburg. The results of a survey of residents of the city are presented, conclusions are drawn and measures are proposed to improve the financial and economic culture of the population.

Keywords: financial literacy; respondent; knowledge; standard of living; money; savings; survey.

◇ ◇ ◇

УДК 338.24

Е. Н. Стариков

О некоторых задачах государственной промышленной политики по управлению цифровой модернизацией промышленного сектора

Аннотация. Статья посвящена вопросу разработки новых механизмов управления промышленным развитием, ориентированных на цифровую модернизацию промышленности. Автором предложен механизм формирования «промышленных ИКТ-реакторов» и комплекс задач промышленной политики по его внедрению.

Ключевые слова: цифровая модернизация; промышленность; цифровые компетенции; промышленная политика; цифровые знания; образовательные программы.

Анализ мирового опыта цифровой трансформации промышленности показывает, что ведущими концепциями, определяющими стратегии цифровой модернизации секторов промышленного комплекса, являются Индустрия 4.0 (Industry 4.0), Разумное производство (Smart Manufacturing), Цифровое производство (Digital Manufacturing), Интернет в промышленности (Internet of Manufacturing), Открытое производство (Open Manufacturing) [1].

Ведущие мировые производители промышленной продукции с 2020 г. планируют ежегодно инвестировать в цифровизацию более 900 млрд долл. США. Ключевые направления этих инвестиций ориентированы как на внедрение собственно цифровых технологий (сенсорные устройства, устройства соединения, распределенный реестр, программное обеспечение, системы управления производством и др.), так и связаны с подготовкой кадров, обучением персонала, а также осуществлением организационных изменений на предприятиях. При этом, согласно авторитетным экспертным оценкам, уровень цифровизации промышленных лидеров превысит 70 %¹.

В настоящее время промышленный сектор отечественной экономики значительно отстает от тенденций, технологий и возможностей цифрового рынка. Отсутствие достаточного количества успешных практик использования современных технологий, таких как «Интернет вещей», Predictive analytics, M2M, ML, 3D и т. п., которые являются драйверами «Индустрии 4.0», а также низкий уровень внедрения, в деятельность предприятий таких методов управления как Agile, Scrum, инновационного и инвестиционного менеджмента являются сегодня ощутимым реальным препятствиями на пути движения российской промышленности к новому технологическому укладу.

Одним из возможных решений в рамках формирования промышленной политики по стимулированию цифровой модернизации промышленного сектора, в данном случае, по мнению автора, может стать организация масштабных, фокусных инициатив просветительского и внедренческого характера по интеграции лучших ИКТ-практик в промышленные сектора с привлечением профильных ассоциаций, образовательных учреждений, вендоров, международных брендов и т. д. В рамках реализации подобных инициатив следует сформировать фокусные группы экспертов – носителей ИКТ и «цифровых» знаний, менеджеров-промоутеров и специалистов предприятий-получателей соответствующих «цифровых» компетенций и организовать их деятельность с секторами промышленности форматом определенных практико-внедренческих целевых мероприятий по согласованным тематикам. При этом, заметим, что «цифровая» грамотность (или «цифровая» компетентность) признана ЕС одной из 8 ключевых компетенций, которая необходима для полноценного развития экономики и жизни в целом. В 2016 г. ЕС представил обновленный фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), состоящий из 5 блоков основных компетенций, включающих 22 критически важных навыка [2].

Результатом реализации подобных целевых мероприятий должно стать создание «промышленных ИКТ-реакторов», основанных на деятельности совместных компетентных групп представителей-экспертов сектора ИКТ и промышленности, ориентированных на эффективное сотрудничество в сфере цифровой модернизации промышленных предприятий и разработку новых продуктов и услуг. Реализация такого подхода будет способствовать ускоренному проникновению ИКТ-технологий и практик в реальный промышленный сектор и окажет влияние на появление новых разработок, R&D и инноваций.

Для достижения указанной цели автор предлагает рассмотреть следующий комплекс задач государственной промышленной политики, распределенных по уровням реализации.

1. Федеральный уровень:

подготовка комплексной национальной стратегии в области развития цифровых навыков и компетенций на основе разработки перечня цифровых навыков и компе-

¹ PwC Global Industry 4.0 Survey: Industry 4.0: Building the digital enterprise. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>.

тенций для целевых аудиторий отдельных промышленных отраслей и всего населения страны на базе фреймворка Digital Competence 2.0;

создание комплексной методологии и разработка единого методического обеспечения для проведения аналитических и исследовательских работ в сфере развития цифровых навыков и компетенций в РФ;

обеспечение разработки и внедрения усовершенствованной национальной системы индикаторов развития цифровых навыков и компетенций в национальную систему статистики;

включение в федеральные стандарты и широкое внедрение, начиная со старших классов средней школы, и в высших учебных заведениях, ориентируясь на технические вузы и технические специализации, учебных курсов «инновационный менеджмент», «предпринимательство», «новые технологии» и им подобных;

поощрение со стороны государства разработки и внедрения образовательных программ в сфере ИКТ и «цифровых» технологий (например, предоставление государственных грантов образовательным организациям, реализующим определенный набор программ, четко ориентированных на нужды промышленности в целом или конкретной отрасли; оказание государственной поддержки промышленным организациям, которые вкладывают собственные средства в образование и повышение квалификации специалистов в сфере «цифровых» технологий и ИКТ; и др. подобные меры).

2. Региональный уровень:

создание программ по подготовке и переподготовке инженерных кадров в соответствии с государственным заказом для региональных предприятий, учитывающих специфику региональных промышленных комплексов;

пересмотр учебных программ высших учебных заведений, предусматривающий ускоренное введение новых курсов, отвечающих задачам и требованиям «Индустрии 4.0», в зависимости от отраслевой специализации промышленности регионов;

развитие международных партнерских отношений по обмену знаниями и укреплению связей между системами образования, фундаментальных и прикладных исследований, инновациями и хозяйственной деятельностью (например, программы Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus и Marie Curie).

3. Корпоративный уровень:

распространение бизнес-моделей, реализующих идеологию экономики «общего пользования» (с англ. Shared economy). Мировая экономика сегодня испытывает существенное влияние бизнес-моделей «общей экономики», или экономики «общего пользования», которая резко повышает эффективность и конкурентоспособность отраслей на базе использования «цифровых» технологий. Благодаря использованию площадок «общего пользования» становится возможным быстрое внедрение и коммерциализация идей в рамках имеющихся у компаний материальных и технических ограничений. Глобализация основных рынков (поставщиков и потребителей) и замена физических процессов на программно-управляемые системы позволяет локальным компаниям дешевле, удобнее и качественнее осуществлять экономическую активность на региональном и мировом рынках. Частично этому тренду отвечают и «облачные» технологии;

изменение традиционной модели внешней разработки программного обеспечения (так называемый «аутсорсинг»), для которой характерно реактивное выполнение заказов, на концепцию Product&Development Services 2.0, предусматривающей реализацию комплексных проектов интегрированных ИТ-решений.

Библиографический список

1. Маркова Е. С. Проблемы и перспективы развития цифровой экономики России на глобальном рынке // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2018. № 2. С. 21–27.
2. Тьминский В. Г., Колодяжный С. А., Шульгина Л. В. Цифровая экономика и экономическое образование в России // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2018. № 1. С. 5–9.

Сведения об авторе

Стариков Евгений Николаевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент; зав. кафедрой шахматного искусства и компьютерной математики, Уральский государственный экономический университет (starikov_en@usue.ru).

* * *

Yevgeniy N. Starikov (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof.; Head of Chess Art and Computer Mathematics Dept., Ural State University of Economics (starikov_en@usue.ru).

About some state industrial policy objectives for managing industrial sector digital modernization

Abstract. The article is devoted to the issue of developing new mechanisms for managing industrial development, focused on digital modernization of industry. The author has proposed a mechanism of «industrial IT-reactors» and a set of industrial policy objectives for its implementation.

Keywords: digital modernization; industry; digital competencies; industrial policy; digital knowledge; educational programs.

◇ ◇ ◇

УДК 658.3

А. М. Тихомирова

Роль спорта в корпоративной культуре

Аннотация. В статье рассматриваются основные формы корпоративного спорта в бизнес-обществе, его роль в корпоративной культуре, в материальном и нематериальном стимулировании персонала в современном бизнесе.

Ключевые слова: корпоративная культура; корпоративный спорт; стимулирование и мотивация труда; материальное и нематериальное стимулирование.

Статья опирается на знания автора организации спортивной работы в корпорациях г. Екатеринбурга, а также интервью с экспертом, имеющим длительный опыт работы в качестве менеджера в отделах по управлению персоналом в целом ряде организаций нашего города.

Важность здоровья, в том числе для успешной работы, роль физической активности и спорта для поддержания здоровья, сегодня общеизвестны. «Здоровая нация во многом обязана этим физическому воспитанию и регулярной физической активности. В современном обществе преобладают пассивные модели поведения, сидячий образ жизни...» [2]. У многих горожан сегодня – сидячая офисная работа. В сознании населения нашей страны работа и спорт – две не связанных, противоположенных сферы жизни. В последние годы появилось новое явление и новое понятие – «корпо-

ративный спорт», в котором две эти сферы жизни тесно переплетены. Это новое явление требует теоретического осознания и изучения.

Цель статьи: рассмотреть роль корпоративного спорта в корпоративной культуре современного бизнеса, и прежде всего в мотивации и стимулировании персонала.

Внедрение современных методов мотивации и стимулирования персонала в бизнесе направлены на то, чтобы привлечь в корпорацию хороших работников, удерживать их, добиваться от них наилучшего выполнения профессиональных обязанностей, «отдачи», и, при этом, не тратить огромных средств на оплату труда [3; 4]. Конечно, важнейшим фактором стимулирования являются денежные выплаты, зарплаты и премии, но есть и другие механизмы. Корпоративный спорт выступает одним из таких механизмов и поэтому используется многими компаниями, в том числе г. Екатеринбург.

Корпоративный спорт возможен в более (для всех сотрудников) или в менее (для части из них) массовых формах¹. В массовой форме, для всех, это, например, оплата абонементов в спортзал. В менее массовой форме, для части сотрудников, это, например, для членов спортивных команд организации. Такие команды выступают на соревнованиях между корпорациями. От членов команды требуются достаточно развитые спортивные навыки, спортивные разряды, готовность тренироваться, участвовать в соревнованиях. Такие соревнования часто организует «Бизнес Лига Урала».

Какие же формы спортивной работы используются в компаниях нашего города? Например, во всех холдинговых компаниях «Газпромнефти» проводятся ежегодные Спартакиады – выездные соревнования по разным видам спорта. В 2016 г. Спартакиада проводилась в Сербии, в 2017 г. – в Киргизии. Такие поездки уже сами являются мотивирующими. Для подготовки команд в компании привлекаются профессиональные тренеры, покупается форма, арендуются залы. Победители награждаются обычно денежными призами. Для сотрудников компании покупаются абонементы в спортзалы, на фитнес. В «Уральском банке реконструкции и развития» также проводится Спартакиада между подразделениями. Сотрудникам частично оплачиваются абонементы в бассейн, арендуется зал для занятий волейболом. Большим спросом у сотрудников пользуется йога на территории офиса, с привлечением квалифицированного тренера и по очень привлекательной для сотрудников цене. В «Мотиве», в «Мегафон-ритейле» и в «МТС» принята оплата фитнес-зала для части сотрудников. Конечно, возможность получения абонементов предусмотрена обычно лишь для 5–10 % сотрудников. Если желающих оказывается больше, то при выборе тех, кто получит абонемент от фирмы, учитываются стаж и производственные успехи претендентов.

В современном менеджменте для мотивации персонала используется развернутая система мотивов и стимулов. Стимулы делятся на материальные и нематериальные. Корпоративный спорт занимает важное место в обеих группах стимулирования. Он (спорт) предполагает различные материальные (финансовые и нефинансовые) формы вознаграждения сотрудников. К материальным финансовым формам относятся денежные премии, которые иногда получают спортсмены команд корпораций. К материальному нефинансовому вознаграждению относится оплата абонементов в бассейн, тренажерный зал, на фитнес и т. п. К видам нематериальной мотивации относятся главным образом создание дружественной и теплой атмосферы, в которой приятно работать. Командные спортивные мероприятия помогают сплотить коллег,

¹ Почему компании нужен спортивный досуг сотрудников. URL: <https://www.buh-galeria.ru/article/pochemu-kompanii-nuzhen-sportivnyy-dosug-sotrudnikov/>; [1].

играющих в одной команде. Это способствует лучшему взаимопониманию, формированию культуры взаимопомощи, налаживанию дружеских отношений, что проявляется не только в спорте, но и в работе. Если отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, то дружная команда легче справляется с самыми сложными вопросами. Спортивные корпоративные мероприятия – это один из способов организация совместного досуга сотрудников. Это и праздник, и отдых, и психологическая разгрузка как для спортсменов, так и для всех сотрудников, участвующих в таких мероприятиях в качестве болельщиков.

Корпоративный спорт – один из современных инструментов решения задач бизнеса. Объединение коллектива, формирование командного духа, улучшение коммуникаций внутри трудового коллектива и поддержание здоровья работников и возможность в перспективе экономить затраты на персонал – вот перечень основных функций спорта в корпоративной культуре. Компании осознают важность роли корпоративного спорта и обычно рассматривают наличие спортивных программ для сотрудников как свое конкурентное преимущество. Корпоративные спортивные мероприятия – лучший способ совместить работу и здоровье, а также настроится на выполнение сложных задач бизнес-организации.

Библиографический список

1. *Кликавка А. Е.* Корпоративный спорт как средство популяризации здорового образа жизни // Молодой ученый. 2017. № 50.1. С. 22–24.
2. *Пузанова Ж. В., Тertyишикова А. Г.* Особенности образа жизни и отношения к здоровью российских студентов (на примере МГУ и РУДН) // Социологические исследования. 2017. № 8. С. 88–94.
3. *Семенов А. К., Набоков В. И.* Организационное поведение: учеб. для бакалавров. 2-е изд. М.: Дашков и К°, 2020.
4. *Тоценко Ж. Т., Цветкова Г. А.* Социология труда: учеб. для вузов. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2012.

Сведения об авторе

Тихомирова Анна Михайловна (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, доцент кафедры прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (aniatix@yandex.ru).

* * *

Anna M. Tikhomirova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Philosophy), Associate Prof. of Applied Sociology Dept., Ural State University of Economics (aniatix@yandex.ru).

Role of sports in corporate culture

Abstract. The article discusses the main forms of corporate sports in the business community, its role in corporate culture, in material and non-material incentives for personnel in modern business.

Keywords: corporate culture; corporate sport; labor stimulation and motivation; tangible and intangible stimulation.

◇ ◇ ◇

И. Н. Ткаченко

Эволюция управленческих технологий и изменившаяся роль советов директоров в новой реальности коронаэкономике¹

Аннотация. В статье обосновывается актуализация стейкхолдерской модели корпоративного управления, потребность в смене управленческих технологий, в изменении роли советов директоров в условиях новой реальности коронаэкономике. Совет директоров рассматривается как драйвер трансформации компаний и площадка для выработки новых стратегических решений и антикризисных мер.

Ключевые слова: корпоративное управление; стейкхолдер; общие ценности; совет директоров; управленческие технологии; коронакризис.

Весной 2020 г. технологические трансформации, связанные с переходом к цифровизации, интернет-технологиям, аддитивным технологиям и другим составляющим Индустрии 4.0 удивительным образом совпали с началом необычной рецессии в мировой экономике, запущенной таким «спусковым крючком» как коронавирусная пандемия. Возрос спрос на цифровизацию и платформизацию процедур, ситуационную гибкость и вариативность, мультисетевое взаимодействие, спрос на абсолютно новые подходы к управлению, особенно к уровню стратегического и корпоративного управления.

В мировой коронарецессии идет активная проверка на практике механизмов корпоративного управления, живучести парадигмы капитализма заинтересованных сторон, применимости агентской теории и создания общих ценностей. На протяжении последнего десятилетия аналитики, эксперты, ученые и практики говорили о необходимости усиления внимания к интересам стейкхолдеров. Клаус Шваб, основатель и исполнительный председатель Всемирного экономического форума еще в декабре 2019 г., отвечая на вопрос «Какой капитализм нам нужен?» [1], уверенно говорил о «капитализме для всех заинтересованных сторон» (stakeholder capitalism), модели, в которой компании выступают доверенными лицами общества. Именно в рамках такой модели рассматривается показатель «создание общих ценностей, или общей стоимости» [3], учитываются не только финансовые показатели, но и цели, связанные с влиянием компаний на окружающую среду, их социальной ответственностью и качеством корпоративного управления. Глобально компании сами наряду с другими стейкхолдерами являются заинтересованной стороной в создании нашего общего будущего. Особенно актуализировалась эта тематика в условиях глобальной пандемии. Клаус Шваб назвал COVID-19 «лакмусовой бумажкой» для заинтересованного капитализма [4]. В начальный период разворачивания пандемии и кризисных явлений глобальный экономический рост стал обратным, предприятия начали отменять обслуживание клиентов, миллионы работающих оказались безработными. Возникает вопрос: что случилось с «капитализмом заинтересованных сторон», просвещенной экономической моделью, которую многие компании использовали всего несколько месяцев назад? Как это можно соотнести с тем, что мы видим сегодня? По поведению компаний можно сделать вывод, какие компании действительно воплотили мо-

¹ Публикация подготовлена при финансовой поддержке исследовательского гранта РФФИ и Свердловской области № 20-410-660032 p_a.

дель заинтересованных сторон, а какие только имитировали принадлежность к этой модели, поддерживая ориентацию на краткосрочную прибыль, а не на обеспечение долгосрочного сохранения и устойчивости компании. Клаус Шваб отмечает различия между глобальными компаниями, которые действительно ориентировали свой бизнес на модель заинтересованных сторон, и теми, которые ориентировались на модель краткосрочных акционеров.

В условиях новой реальности экономики коронакризиса сильно изменилась роль советов директоров. Если сравнить, какие советы директоров мы имели в значительной части наших российских компаний до коронакризиса и сейчас, то можно отметить некоторые существенно изменившиеся характеристики. Если еще недавно, опираясь на данные в том числе наших исследований, мы видели, что только менее, чем в 30 % компаний, где произошел переход от этапа предпринимательства к профессиональному менеджменту и стиль совета директоров уже соответствовал профессиональному стилю, были грамотно построены дискуссии при обсуждении основных стратегических вопросов, все члены этих советов директоров имели возможность выразить свое мнение, председатель совета директоров поддерживал культуру участия, но в то же время грамотно выстраивал процедуру обсуждения; отношения строились на доверии, лидерстве, коммуникациях, сотрудничестве, адаптивности, гибкости, умении применять управленческие инновации, бесконфликтности, но это была лишь небольшая часть компаний, а большинство компаний находилось на так называемой «церемониальной» фазе развития совета директоров [2], где роль членов советов директоров была очень пассивной, а основную роль играли исполнительные директора. Если до коронакризиса члены советов директоров собирались на своих заседаниях обычно 4–5 раз в год, иногда проводили заседания в заочном формате, то сейчас в эпоху COVID-19 члены советов директоров работают практически ежедневно, в режиме online решая многие важные вопросы, принимают и стратегические, и оперативные решения совместно с исполнительными директорами.

Что изменилось в компетенциях советов директоров? Какое поведение нужно выбрать? Переждать? Сократить свою деятельность? Или нацеливаться именно сейчас на будущее, на стратегию развития? По опыту участия в Открытых заседаниях, организованных в апреле – мае 2020 г. в виде цикла трансляций АНД (Ассоциации независимых директоров России)¹, посвященных повестке развития компаний и корпоративного управления в новой реальности, можно сделать определенные выводы по многочисленным высказанным экспертным суждениям специалистов сферы корпоративного управления. Общее мнение большинства участников: надо нацеливаться на быструю перестройку бизнес-моделей на платформах цифровизации, сконцентрироваться на людях, особенно людях, которые могут продуцировать новые подходы и новые знания, быть реальными лидерами.

Члены советов директоров в апреле – мае 2020 г. с начала режима самоограничения при пандемии коронавируса активно используют электронные каналы взаимодействия с различными группами стейкхолдеров: от внедрения мобильных приложений для розничных акционеров до проведения электронного голосования и работы в соцсетях, организации онлайн-курсов для всех заинтересованных сторон. Происходит миграция процедур корпоративного управления в онлайн. Но, даже если будет принято решение о проведении годового общего собрания акционеров (ГОСА) в форме заочного голосования, то это должно быть временной мерой, так как прове-

¹ Как приручить «черного лебедя»? Антикризисная база знаний АНД. 2020. URL: https://nand.ru/covid-hub/?utm_source=newsletter_baza_and&utm_medium=email&utm_campaign=digest_25.05/.

дение ГОСА в очной форме является практически единственной возможностью для личного общения акционеров с руководством организации.

Кризис этот беспрецедентный, где чрезвычайно важна роль людей, важен фокус на сотрудничестве. Практики бизнеса много говорят об объединении онлайн и off-line платформ. От советов директоров требуется коммуникативность, честность, принципиальность, сочетание коллегиальности с быстротой и обоснованностью принятия решений. Еще большее внимание будет уделяться проработанности решений советов директоров и их подготовленности в рамках обсуждений профильными комитетами советов директоров. Усиливается роль советов директоров во взаимодействии с разнообразными внутренними и внешними стейкхолдерами. В ряде компаний совет директоров может быть востребован как источник полезных советов, консультаций в сложных ситуациях, полезных связей. Задача советов директоров сейчас сохранить стратегическое видение, бизнес, людей. Члены советов директоров должны помнить, что базовые принципы корпоративного управления состоят в переходе к созданию условий для жизни будущих поколений, и компании должны принять в этом социально ответственное участие.

Экономический кризис, вызванный пандемией COVID-19, постепенно становится новой реальностью, в которой бизнес будет вынужден провести несколько месяцев или даже лет. Однако кризис – это и время возможностей. Ограничения на социальное взаимодействие позволяют выработать его новые механизмы, в том числе в корпоративном управлении, ориентированном на широкие интересы заинтересованных сторон. Роль совета директоров как драйвера трансформации компаний и площадки выработки новых стратегических решений и антикризисных мер все больше выходит на первый план.

Библиографический список

1. Шваб К. Какой капитализм нам нужен? 2019. URL: <https://www.ve-domosti.ru/opinion/articles/2019/12/01/817593-klaus-shvab/>.
2. Charan R. Boards at work: how corporate boards create competitive advantage. San-Francisco: Jossey-Bass, 1998.
3. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth // Harvard Business Review. 2011. January/February. P. 63–70.
4. Schwab K. COVID-19 is a litmus test for stakeholder capitalism. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/covid-19-is-a-litmus-test-for-stake-holder-capitalism/>.

Сведения об авторе

Ткаченко Ирина Николаевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор; зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (Tkachenko@usue.ru).

* * *

Irina N. Tkachenko (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof.; Head of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (Tkachenko@usue.ru).

The evolution of management technologies and the changing role of board of directors in the new reality of the coroneconomy

Abstract. The article settles the actualization of the stakeholder model of corporate governance, the need for a change in management technologies, in changing the role of boards of directors in the new reality of the coroneconomy.

naeconomy. The board of directors considered as a driver of company transformation and a platform for developing new strategic decisions and anti-crisis measures.

Keywords: corporate governance; stakeholders; shared values; board of directors; management technologies; coronacrisis.



УДК 346

О. С. Троценко

Правовые последствия COVID-19 для инфраструктурных проектов и проектов государственно-частного партнерства

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы, связанные с распространением COVID-19, а также ограничительные меры, принимаемые государством, что, безусловно, оказывает негативное влияние на экономику, включая рынок инфраструктуры и проектов государственно-частного партнерства (ГЧП). Автор анализирует ключевые юридические последствия данных обстоятельств для инфраструктурных проектов, а также некоторые шаги, предпринимаемые государством для смягчения последствий COVID-19.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство; COVID-19; обстоятельства непреодолимой силы; соглашение о государственно-частном партнерстве; форс-мажор; прекращение обязательств.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.¹ предусматривает создание и развитие конкурентных рынков и последовательную демонополизацию экономики. В связи с этим в России активно идет сотрудничество государства и бизнеса в сферах, в которых государство традиционно являлось монополистом (энергетика, транспортная инфраструктура, коммунальное хозяйство, здравоохранение и др.) [1, с. 24]. Действительно, государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) на данном этапе развития нашей страны выступает одним из наиболее реальных механизмов, стимулирующих привлечение частного капитала с целью обеспечения устойчивого экономического роста. По мнению Президента Российской Федерации В. В. Путина, «использование государственно-частного партнерства позволяет увязать в единое целое ресурсы и возможности государства, регионов, бизнеса, снизить риски участников проекта, распределить их зоны ответственности, согласовать интересы»². О серьезных успехах в связи с использованием механизмов ГЧП В. В. Путин заявлял еще в период замещения им должности Председателя Правительства Российской Федерации, выступая на заседании Консультативного совета по иностранным инвестициям в октябре 2011 г. [3]. Таким образом, принимая во внимание важность сохранения механизмов ГЧП в условиях пандемии, необходимо принятие мер по сохранению заключенных соглашений о ГЧП (далее – СГЧП), поскольку ГЧП рассматривается как союз государства и бизнеса, в основе которого лежит взаимовыгодное сотрудничество с целью распределения рисков и достижения наилучших результатов [2].

¹ О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

² Архив сайта Председателя правительства РФ В. В. Путина 2008–2012. URL: <http://archive.premier.gov.ru>.

В зависимости от параметров и особенностей конкретного инфраструктурного проекта, COVID-19 и соответствующие ограничительные меры могут быть квалифицированы в качестве обстоятельства непреодолимой силы, неблагоприятного изменения законодательства, основания для прекращения обязательств в соответствии со ст. 416и 417 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), основания для изменения или расторжения договора по решению суда в результате существенного изменения обстоятельств (ст. 451 ГК РФ). При этом COVID-19 не является основанием для освобождения концедента (публичного партнера) от платежей по концессионному соглашению (СГЧП) и концессионера (частного партнера) – по кредитному договору и иным финансовым обязательствам.

Среди государственных мер, направленных на поддержку рынка инфраструктурных проектов можно, в частности, назвать продление срока действия некоторых лицензий и разрешительных документов, возможность арендатора потребовать снижения арендной платы, возможность изменения срока либо цены по государственному контракту в случае невозможности его исполнения в связи с COVID-19, а также упрощение порядка заключения контрактов, в предмете которых могут быть объединены работы по проектированию и строительству объекта капитального строительства.

Возможность исполнения СГЧП зависит и от актов органов власти субъектов РФ. Несмотря на то, что на большей части территории России сейчас введен строгий режим самоизоляции, деятельность строительного комплекса, как правило, не приостановлена. Аналогичным образом работают организации, которые не могут остановить свою деятельность в связи с производственно-техническими условиями. К ним, в частности, относятся организации ЖКХ (что означает возможность продолжения исполнения СГЧП в этой сфере). В некоторых регионах, например, в Башкирии, список работающих организаций составлен как путем перечисления разрешенных отраслей (например, ЖКХ), так и поименного перечисления компаний, которым дается право продолжать работу. Таким образом, необходимо уточнить правовой режим работы в условиях пандемии непосредственно в каждом регионе.

COVID-19 может рассматриваться в качестве форс-мажорного обстоятельства. Такая квалификация дана в отношении, например, государственного заказа. И хотя пока нет сложившейся всероссийской практики, можно предположить, что в регионах, где введен режим «жесткой» самоизоляции и (или) приостановлена деятельность организаций, и (или) запрещена определенная деятельность, суд поддержит факт наступления форс-мажора в отношении соответствующей организации, напрямую затронутой такой мерой. Следует отметить, что в большинстве СГЧП эпидемии указываются в качестве обстоятельства непреодолимой силы, что должно облегчить доказывание. При этом неясно, как суды будут реагировать на отсутствие денежных средств и (или) товаров для исполнения обязательств, если деятельность хозяйствующего субъекта не запрещена, а также на введенные в апреле нерабочие дни, экономический кризис, который последует за окончанием пандемии. Кроме того, необходимо отметить, что гражданское законодательство исходит из того, что отсутствие денежных средств или доступных на рынке товаров не является основанием для освобождения от ответственности. Тем не менее, уже идет судебный процесс, в котором должник рассматривает COVID-19 в качестве форс-мажора и просит суд отсрочить исполнение обязательств¹. Наконец, важно учесть, что для освобождения от

¹ Поскольку деятельность судов в настоящее время фактически остановлена, вплоть до прекращения чрезвычайных мер, принятых государством, будет невозможно установить, чем закончится рассмотрение данного дела.

ответственности в связи с наступлением обстоятельств непреодолимой силы заинтересованная сторона должна доказать взаимосвязь между неисполненным обязательством и такими обстоятельствами.

Пандемия может являться основанием для изменения или расторжения договора по решению суда, если суд признает ее в качестве существенного изменения обстоятельств. Напомним, изменение признается существенным, если сторона договора докажет, что, если бы стороны могли это разумно предвидеть, договор вообще не был бы ими заключен или был бы заключен на значительно отличающихся условиях. Пока возможность соответствующей квалификации допускается лишь экспертным сообществом и в судах не тестировалась. В любом случае следует учитывать, что гражданское законодательство исходит из приоритета расторжения договора над его изменением, а изменение допускается только тогда, когда расторжение нецелесообразно.

COVID-19 может быть квалифицирован как основание для прекращения обязательств согласно ст. 416 ГК РФ в связи с невозможностью их исполнения, вызванной обстоятельством, за которое не отвечает ни одна из сторон. Это основание может быть эффективно использовано, например, в тех случаях, когда проект находится на самой начальной стадии, при этом из-за пандемии его дальнейшая реализация перестала быть коммерчески целесообразной.

Библиографический список

1. *Белицкая А. В.* Государственно-частное партнерство: понятие, содержание, правовое регулирование: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011.

2. *Варнавский В. Г.* Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы теории и практики // *Мировая экономика и международные отношения.* 2011. № 9. С. 41–50.

3. *Якорева А.* Прибыль, помноженная на стабильность. URL: <http://expert.ru/2011/10/18/pribyil-pomnozhennaya-na-stabilnost/>.

Сведения об авторе

Троценко Оксана Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат юридических наук, доцент; зав. кафедрой предпринимательского права, Уральский государственный экономический университет (trocenko.o@mail.ru).

* * *

Oksana S. Trotsenko (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Law), Associate Prof.; Head of Entrepreneurial Law Dept., Ural State University of Economics (trocenko.o@mail.ru).

Legal consequences of COVID-19 for infrastructure projects and public-private partnership projects

Abstract. The article discusses problems associated with the distribution of COVID-19, as well as the restrictive measures taken by the state, which, of course, has a negative impact on the economy, including the market for infrastructure and public-private partnership (PPP) projects. The author analyzes the key legal consequences of these circumstances for infrastructure projects, as well as some steps taken by the state to mitigate the consequences of COVID-19.

Keywords: public-private partnership; COVID-19; force majeure circumstances; public-private partnership agreement; force majeure; termination of obligations.

◇ ◇ ◇

Н. В. Фролова, Т. Е. Гварлиани

Стратегия финансовой политики регионов как инструмент достижения конкурентоспособности социально-экономического развития Уральского экономического района

Аннотация. Региональная финансовая политика определяет стратегию и проектное управление финансовыми ресурсами для реализации социально-экономического развития регионов, государственной поддержки различных секторов экономики, отраслей и территорий. В статье рассматривается финансовая стратегия на примере Уральского региона.

Ключевые слова: региональное финансовое управление; социально-экономическая стратегия.

Региональная финансовая политика представляет собой составную часть национальной стратегии социально-экономического развития.

Для России региональная политика имеет исключительно важное значение. Вследствие огромных различий природно-географических, социально-демографических, экономических и других условий на территории России унифицированный подход к регионам невозможен. В современных условиях роль региональной финансовой политики еще более возрастает.

Теоретической основой исследования является распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2011 г. № 1757-р об утверждении Стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 г.

В работе использованы направления стратегии социально-экономического развития посредством стратегических ориентиров, задач, приоритетов, научно-обоснованного сценария социально-экономического развития, пути и механизмы достижения целей, направленных на постоянное повышение уровня и качества жизни населения, а также устойчивое развитие экономики Уральского федерального округа на период до 2020 года (см. таблицу).

Динамика показателей социально-экономического развития Уральского федерального округа в рамках различных сценариев, раз

Показатель	Инерционный сценарий	Энерго-сырьевой сценарий	Инновационный сценарий
Валовой региональный продукт, 2020 г. к 2009 г.	1,3	1,4	1,9
Инвестиции, 2020 г. к 2009 г.	1,4	1,8	2,1
Реальные располагаемые доходы населения, 2020 г. к 2009 г.	1,5	1,6	2,5
Производительность труда, 2020 г. к 2009 г.	1,4	1,4	1,9

Примечание. Источник: *О Стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 г.:* распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2011 г. № 1757-р.

Исследовательской частью является Уральский экономический район, в который входят республики Башкортостан и Удмуртия, а также Курганская, Оренбургская, Пермская, Свердловская, Челябинская области.

Уральский экономический район – один из основных наиболее развитых, в индустриальном отношении районов России. Основу промышленной политики составляют использования его местных природных ресурсов: железных, медных, алюминии-

вых, никелевых руд, горно-химического сырья, лесных ресурсов. Урал – важнейший металлургический район страны [1].

Сельское хозяйство района специализируется на выращивании зерновых культур (главным образом яровой пшеницы) и мясомолочном животноводстве.

В настоящее время в районе из-за неоправданно низкого уровня обновления оборудования крайне высок коэффициент износа основных производственных фондов (51,6 % – на Урале, 44,35 % – в России), что ведет к частым остановкам производства, авариям, снижению качества продукции и другим нежелательным явлениям.

В силу сложившейся специфики отраслевой структуры экономики Урала в материальном производстве преобладают крупные и сверхкрупные предприятия-монополии тяжелой индустрии, на долю которых приходится 75 % совокупного продукта региона. На долю же легкой пищевой промышленности, сельского хозяйства приходится всего лишь 10 % [2].

Еще один фактор кризиса производства Урала – наличие мощного ВПК, на долю которого приходится около 1/5 объема выпуска индустрии района и более 1/4 всех работников. ВПК Урала в целом и половина его отраслей испытывают падение объемов производства, 3/4 отраслей – сокращение численности занятых.

В ходе исследования выяснилось, что для обеспечения поступательного развития производительных сил Урала необходимо решить ряд важнейших социально-экономических проблем с помощью региональной финансовой политики и в первую очередь осуществить: коренную реконструкцию общественного производства, особенно базовых отраслей индустрии, с частичным перепрофилированием их на выпуск новой продукции, повышение комплексности использования исходного сырья, расширение масштабов утилизации отходов производства, создание информационного сектора экономики, реализацию в полном объеме программы конверсии оборонных предприятий, укрепление местной сырьевой базы Урала, улучшение топливо и особенно энергоснабжения за счет создания подземных АЭС и увеличения размеров перетоков электроэнергии и поставок топлива из других районов, приведение транспортной системы региона в соответствие с потребностями народного хозяйства в перевозках главным образом за счет ускорения обновления парка транспортных средств, строительства двух и трех путей на железнодорожных магистралях широкого направления, усиление социальной направленности развития экономики региона, прежде всего в отношении улучшения обеспеченности населения продуктами питания и товарами народного потребления, комфортабельным жильем, современной квалифицированной медицинской помощью [3].

Финансовая политика региона должна строиться с учетом основополагающих средне- и долгосрочных федеральных концепций, стратегий и программ социально-экономического развития.

Условием успешной реализации Стратегии является комплексное, системное и синхронное взаимодействие государства, бизнеса и общества на принципах государственно-частного партнерства в реализации ключевых инвестиционных проектов. Достижению целей и приоритетов стратегии будет способствовать прежде всего реализация проектов зон опережающего развития и обеспечивающих их проектов развития транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры. Механизмами реализации Стратегии являются федеральные целевые программы, региональные и муниципальные программы, а также программы крупных компаний, направленные на комплексное развитие территории Урала, реализация крупнейших инвестиционных проектов, в том числе с использованием средств Инвестиционного фонда Российской Федерации, Внешэкономбанка, других финансовых, а также нефинансовых

институтов развития при осуществлении крупных инфраструктурных инновационных проектов¹.

Решение вышеперечисленных проблем и осуществление мероприятий по общей стратегии финансовой политики региона должно позволить прекратить спад производства и стабилизировать экономическую ситуацию, обеспечить рост промышленного потенциала, оздоровить экологическую обстановку, повысить жизненный уровень его населения, достичь конкурентоспособности территории.

Библиографический список

1. Поляк Г. Б., Тупчиенко В. А., Барменкова Н. А. Региональная экономика: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям. М.: Юнити-Дана, 2015.
2. Региональная экономика. Природно-ресурсные и экологические основы / под ред. В. Глушковой, Ю. Симагина. М.: КноРус, 2017.
3. Федеральные округа России. Региональная экономика: учеб. пособие / под ред. В. Г. Глушковой, Ю. А. Симагина. М.: КноРус, 2017.

Сведения об авторах

Фролова Наталья Валериевна (Россия, Сочи) – соискатель, Сочинский государственный университет (Frolova.N96@gmail.com).

Гварлиани Татьяна Евгеньевна (Россия, Сочи) – доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, кредита и мировой экономики, Сочинский государственный университет (antana-tata@mail.ru).

* * *

Natalya V. Frolova (Russia, Sochi) – postgraduate, Sochi State University (Frolova.N96@gmail.com).

Tatyana E. Gvarliani (Russia, Sochi) – Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Finance, Credit and World Economy Dept., Sochi State University (antana-tata@mail.ru).

Regional financial policy strategy as a tool to achieve competitiveness of the socio-economic development of the Ural economic region

Abstract. Regional financial policy determines the strategy and project management of financial resources for the implementation of the socio-economic development of regions, state support of various sectors of the economy, industries and territories. The article considers the financial strategy on the example of the Ural region.

Keywords: regional financial management; socio-economic strategy.

◇ ◇ ◇

¹ Стратегия социально-экономического Уральского федерального округа на период до 2020 г.

Т. С. Худякова

Анализ кросс-программных эффектов развития предпринимательства в регионах

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ видов кросс-программных эффектов развития предпринимательства в Свердловской и Курганской областях. Обозначены социально-экономические направления, которые посредством программных методов способствуют развитию предпринимательства в исследуемых регионах.

Ключевые слова: кросс-программные эффекты; малое и среднее предпринимательство; субъект Российской Федерации.

Государственные программы (далее – госпрограммы), направленные на развитие различных социально-экономических сфер, включая поддержку малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), реализуются во всех регионах Российской Федерации с 2013 г. Однако вопросы оценки эффектов реализации госпрограмм не перестают быть актуальным направлением научных исследований. В научной среде и в практике государственного управления экономикой всё заметнее выделяется потребность выявления дополнительных эффектов, не учитываемых при оценке результатов реализации отдельных госпрограмм. Так, некоторые авторы подчеркивают необходимость учета «побочных» влияний и косвенных эффектов реализации госпрограмм, которые относятся к другим сферам социально-экономического развития [1; 3]. В исследованиях Н. С. Шмиголь говорится о полезности сопоставления госпрограмм между собой и проведении периодической переоценки возложенных на федеральные органы исполнительной власти функций и задач с целью выявления устаревших, дублирующих и неэффективных программ [4]. Актуальность проведения оценки межпрограммного влияния подчеркивается и Методическими указаниями по разработке и реализации госпрограмм Российской Федерации, утвержденными приказом Министерства экономического развития России № 582 от 16 сентября 2016 г., в которых говорится о необходимости выявления основных мероприятий госпрограммы, оказывающих влияние на достижение целей и решение задач иных госпрограмм. Кроме того, Министерство экономического развития Российской Федерации в 2018 г. выразило намерение проработать вопрос формирования системы оценки кросс-влияния госпрограмм [2].

В данной статье делается попытка обобщения кросс-программных эффектов, выявленных посредством анализа влияния разных госпрограмм на развитие сферы МСП в Свердловской и Курганской областях. Принято, что генератором формирования кросс-программных эффектов являются связи между мероприятиями иных госпрограмм и задачами госпрограммы, посвященной развитию МСП в изучаемом регионе [2]. Исследование проводилось с помощью контент-анализа программных документов, размещенных на сайтах региональных Правительств и ответственных исполнителей госпрограмм обоих регионов, в результате чего были выявлены связи иных госпрограмм с задачами ключевой госпрограммы, направленной на развитие МСП, и сформированы группы кросс-программных эффектов в сфере МСП исследуемых регионов. Далее посредством попарных сопоставлений групп кросс-программных эффектов вычислялись их коэффициенты значимости применительно к каждой задаче ключевых госпрограмм, и с учетом количества программных мероприятий

в каждой группе в итоге определялась величина кросс-программных эффектов в сфере МСП обоих регионов.

В изучаемых регионах действуют ключевые госпрограммы, посвященные развитию МСП: госпрограмма «Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 года», в частности ее подпрограмма «Импульс для предпринимательства», и госпрограмма «О развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства в Курганской области» на 2014–2020 гг. Контент-анализ мероприятий иных госпрограмм регионов показал, что 16 из 28 (что составляет 57 %) и 17 из 45 (что составляет 38 %) госпрограмм Свердловской и Курганской областей соответственно содержат мероприятия, влияющие на развитие МСП регионов.

Результаты итоговой оценки кросс-программных эффектов в сфере развития МСП регионов представлен в таблице.

Условное проявление кросс-программных эффектов госпрограмм, влияющих на задачи программ развития МСП Свердловской и Курганской областей

Группы кросс-программных эффектов в сфере МСП	Итоговое проявление кросс-программных эффектов			
	Свердловская область		Курганская область	
	у. е.	%	у. е.	%
1. Финансовые	67,07	74,04	43,06	71,1
2. Информационно-консультационные	8,85	9,77	6,26	10,3
3. Сбытовые	5,75	6,35	3,21	5,3
4. Надзорно-разрешительные	6,57	7,25	0,22	0,4
5. Инновационные	0,93	1,03	2,98	4,9
6. Инфраструктурные	0,44	0,49	4,78	7,9
7. Прочие	0,97	1,07	0,04	0,1
<i>Итоговое проявление кросс-программных эффектов</i>	<i>90,58</i>	<i>100,00</i>	<i>60,55</i>	<i>100,00</i>

Как видно из таблицы, в обоих регионах наиболее выражены *финансовые* эффекты, включающие государственную поддержку предпринимателей в виде субсидий, возмещение части процентной ставки по кредитам, привлечение инвестиций. На втором месте по проявленности находятся *информационно-консультационные* эффекты, выраженные в организации обучающих мероприятий, разработке информационного обеспечения и методических рекомендаций для предпринимателей. Примечательно, что *надзорно-разрешительные* эффекты, связанные с одной стороны с проверками и ограничениями деятельности предпринимателей, а с другой – с выдачей им разрешений на осуществление деятельности, заметно больше выражены в Свердловской области, чем в Курганской области, в то время как *инфраструктурные* эффекты, включающие создание объектов и сооружений, обеспечивающих условия для деятельности предпринимателей, а также развитие организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов МСП, сильнее проявляются в Курганской области, чем во втором изученном регионе. То же относится и к *инновационным* эффектам, связанным с поддержкой внедрения новых продуктов, услуг, процессов и освоения предпринимателями инновационных продукции и производств. Вместе с тем, *сбытовые* эффекты, затрагивающие участие предпринимателей в выполнении работ, в том числе для государственных нужд регионов, а также выставочно-ярмарочные мероприятия показывают сравнительно одинаковое проявление в обоих регионах.

Что касается выраженности кросс-программных эффектов в задачах ключевых программ развития МСП регионов, наибольший уровень их проявления достигается при реализации задач повышения доступности финансовых ресурсов, стимулирования предпринимательской активности и оказания содействия в продвижении производимых товаров (работ, услуг). Слабо проявлены кросс-программные эффекты в за-

дачах развития инструментов поддержки инновационных и экспортно-ориентированных субъектов МСП (в Свердловской области) и создания условий для повышения профессионального уровня кадров для МСП (в Курганской области). Следует отметить, что в Курганской области для задачи совершенствования нормативной правовой базы, регулирующей сферу МСП, кросс-программные эффекты отсутствуют.

В обоих регионах наибольший вклад в развитие МСП, кроме ключевой госпрограммы, вносят программы, направленные на развитие агропромышленного комплекса, науки и технологий. Вместе с тем, в Свердловской области, в отличие от Курганской области, развитию МСП заметно способствует программа социальной поддержки и социального обслуживания населения.

Проведенный анализ показал, что в обоих регионах формируются разнообразные виды кросс-программных эффектов, способствующие развитию МСП. Проявление их имеет разную степень выраженности при реализации задач ключевых госпрограмм. Кроме того, результаты исследования позволили выявить сферы социально-экономического развития регионов, способствующие достижению цели и задач госпрограммы, направленной на развитие МСП в каждом регионе.

Библиографический список

1. Голоушкин С. А. Проблемы оценки государственных программ развития малого предпринимательства в современной России // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 4(14). С. 130–132.

2. Худякова Т. С., Дорошенко С. В. Методологические положения оценки кросс-программных эффектов реализации государственных программ // Управленец. 2019. Т. 10, № 2. С. 41–48.

3. Шаш Н. Н. Управление эффективностью государственных программ: методологические основы разработки программного бюджета // Управленец. 2015. № 1(53). С. 4–15.

4. Шмиголь Н. С. Повышение эффективности программного бюджетирования с учетом лучших зарубежных практик // Экономика. Налоги. Право. 2017. № 5. С. 114–125.

Сведения об авторе

Худякова Татьяна Станиславовна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры управления качеством, Уральский государственный экономический университет (hudyats@usue.ru).

* * *

Tatiana S. Khudyakova (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Quality Management Dept., Ural State University of Economics (hudyats@usue.ru).

Analysis of entrepreneurship development' cross-program effects in the regions

Abstract. The paper presents a comparative analysis of entrepreneurship development' cross-program effects in Sverdlovsk and Kurgan regions. Socio-economic areas are identified that, through program methods, contribute to the development of entrepreneurship in the studied regions.

Keywords: cross-program effects; small and medium-sized entrepreneurship; Russian Federation' subjects.

◇ ◇ ◇

С. Р. Царегородцева, Е. В. Топоркова

Снижение конкурентоспособности зарубежных торговых сетей на рынке продуктового ритейла в России

Аннотация. Начиная с 2001 г. международные иностранные продуктовые сети произвели экспансию на российский рынок. В настоящее время российские розничные сети стабильно увеличивают свою долю на отечественном рынке. В статье анализируются причины снижения конкурентоспособности иностранных торговых сетей на российском продуктовом рынке.

Ключевые слова: конкурентоспособность; продуктовый ритейл; ритейл-формат; торговая сеть; экспансия.

Рынок российского ритейла остается привлекательным для бизнеса благодаря своему размеру и крупнейшим в Европе (145 млн чел.) с высокой долей городского населения (75 %), сконцентрированного большей частью в крупных городах с развитой и современной деловой инфраструктурой.

Иностранным торговым сетям-гигантам когда-то мало стало рынков сбыта в их родной стране, и они произвели экспансию за ее пределы, в том числе и в Россию. Наши Российские предприниматели многому у них научились, изучая их стратегии и технологии развития. На сегодняшний день можно смело утверждать, что наши российские сети не хуже иностранных, и они начинают теснить иностранцев и создавать им конкуренцию.

В продовольственной торговле масштабным событием стало открытие первого торгового центра Metro Cash & Carry в Москве в 2001 г. А год спустя открылся первый гипермаркет французского «Ашана» в подмосковных Мытищах. В качестве подготовки компания отправила французских студентов в российские семьи, чтобы «досконально изучить их потребительские предпочтения», рассказывал возглавлявший тогда «Ашан» в России Патрик Лонге. В 2006 г. первый гипермаркет в России открыла немецкая компания Globus. Таким образом происходила экспансия крупнейших международных сетей на российский продуктовый рынок в начале XXI в. [1].

Последние 15 лет крупные современные розничные сети стабильно увеличивают свою долю на российском рынке, постепенно вытесняя малый бизнес и открытые рынки, особенно в крупных городах в европейской части страны.

В 2016 г. на розничные сети приходилось 27,7 % всего оборота в секторе, и даже больше в категории пищевых продуктов – 33,1 %. Распространенность разнообразных ритейл-форматов (супермаркеты, гипермаркеты, онлайн-магазины и т. д.) позволяет сказать, что 68 % российского рынка соответствует современным мировым стандартам розничной индустрии. Устаревшие форматы точек продаж – киоски, уличные рынки, продажа «с рук» – постепенно исчезают, и на сегодняшний день существуют в основном только в небольших городах и сельской местности. Несмотря на присутствие на рынке международных крупных сетей, лидерство в продуктовом ритейле прочно удерживают местные игроки, при этом 22 % оборота в категории приходится на дискаунтеры (3-я крупнейшая доля в Европе).

Совокупная доля рынка двух крупнейших продуктовых ритейлеров (X5 и Магнит) составляет 26 % от общего объема, крупнейших семи (два уже упомянутых плюс Лента, Ашан, Дикси, О'Кей и Metro) – 44 %, поэтому можно заключить, что рыночная концентрация в категории продовольственных товаров находится на умеренном уровне [2].

В некоторых регионах, в основном к востоку от Урала, национальные лидеры представлены слабо либо не представлены вообще, главным образом вследствие удаленности региональных центров от столичной инфраструктуры крупнейших игроков и связанных с этим логистических трудностей. Местные игроки пользуются преимуществами глубокого понимания потребностей и предпочтений местной аудитории, развитой региональной сети, налаженных партнерских отношений с местными производителями и властями.

Магнит (представленный в основном мини маркетами в формате «магазин у дома») и X5 (в основном дискаунтеры) занимают лидирующие строчки по объему годового оборота на продуктовом рынке. Другие российские игроки (Дикси и Лента, например), также быстро увеличивают свою долю рынка, тогда как зарубежные сети теряют покупателей¹.

Развитие формата гипермаркета в России находится под большим вопросом на данный момент. Общемировые тенденции оптимизации затрат предприятий торговли, совершенствования логистических цепей поставок и изменения потребительского поведения привели к сокращению количества торговых точек формата гипермаркетов по всему миру. Сокращение торговых площадей осуществляют большинство крупных ретейлеров, работающих в этом формате, включая Carrefour, Casino и крупнейшего игрока – Walmart². Развитие электронной коммерции и рост числа магазинов формата «у дома» стали главными угрозами для сегмента гипермаркетов.

Исчезновению с рынка устаревших форматов розничной торговли и ускорению рыночной концентрации во многом поспособствовал кризис, сопровождавшийся резким падением объемов продаж, особенно в категориях пищевых продуктов и одежды. Уход мелких игроков, не имевших запаса прочности для работы в тяжелых условиях, общее сокращение числа торговых точек и диверсификация форматов розничной торговли сыграли на руку лидерам рынка, позволив им в условиях ограниченной ценовой конкуренции повысить свою и без того высокую прибыльность.

Зарубежным торговым сетям не удалось занять и удержать лидирующие позиции в российской торговле по нескольким причинам.

Во-первых, российские предприниматели лучше ориентируются в бюрократических нюансах, касающихся прохождения всех процедур для работы магазинов.

Во-вторых, за рубежом большая доля продаж приходится на собственные торговые марки, особенно у дискаунтеров. Это одна из ключевых частей их стратегии. Но, хотя российские потребители и хорошо относятся к частным маркам, для них также крайне важен бренд и его популярность.

Также тяжелым ударом для международных торговых сетей стали российские контрсанкции 2014 г., запретившие поставку некоторых продуктов питания из европейских и других стран. Торговля тяжело пережила адаптацию к ограничениям, потребовалось в короткое время серьезно перекроить матрицу поставщиков, чтобы не допускать резкого скачка цен.

Вследствие этого зарубежным игрокам на российском продуктовом рынке не удалось «захватить» большую долю рынка, так как международные сети больше уязвимы к нестабильной экономической обстановке как в мире, так и в России.

¹ *Российский FMCG-ритейл в 2018 г. и прогноз на 2019–2024 гг.* / Исследовательское агентство M.A.RESEARCH. URL: <https://ma-research.ru>.

² *Магазины без будущего: куда и почему уходят гипермаркеты.* URL: <https://www.for-bes.ru/biznes/386925-magaziny-bez-budushchego-kuda-i-pochemu-uhodyat-gipermarkety/>.

Библиографический список

1. *Селезнева Е. Ю.* Положительные и отрицательные стороны процесса экспансии розничных сетевых компаний на региональные потребительские рынки // Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 2 марта 2017 г.). Саратов: Изд-во Саратов. соц.-экон. ин-та (филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. С. 37–39.

2. *Шарытова Т. Н., Рышков А. А.* Проблемы и перспективы развития розничных торговых сетей в России // Аллея науки. 2019. Т. 4, № 1(28). С. 159–162.

Сведения об авторах

Царегородцева Светлана Ростиславна (Россия, Екатеринбург) – кандидат технических наук, доцент кафедры логистики и коммерции, Уральский государственный экономический университет (tssr66@mail.ru).

Топоркова Елена Винировна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и коммерции, Уральский государственный экономический университет (toporkovaev@usue.ru).

* * *

Svetlana R. Tsaregorodtseva (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc., Associate Prof. of Logistics and Commerce Dept., Ural State University of Economics (tssr66@mail.ru).

Yelena V. Toporkova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Logistics and Commerce Dept., Ural State University of Economics (toporkovaev@usue.ru).

Decrease in the competitiveness of foreign retail chains in the food retail market in Russia

Abstract. Since 2001, international foreign food chains have expanded into the Russian market. Currently, Russian retail chains are steadily increasing their share in the Russian market. Reasons of Decrease in the competitiveness of foreign retail chains in the food retail market in Russia are analyzed.

Keywords: competitiveness; grocery retail; retail format; retail chain; expansion.

◇ ◇ ◇

УДК 657

Ю. В. Шатунова, Т. И. Буянова

Управленческие технологии создания устойчивых конкурентных преимуществ

Аннотация. В статье рассмотрены новые подходы к управлению затратами производства во взаимосвязи с современными условиями рынка и требованиями потребителей, а также развитие управленческих технологий, ориентированных на стратегические цели для создания долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: таргет-костинг; кайзен-костинг; целевая себестоимость; целевая прибыль; устойчивые конкурентные преимущества.

Современные рынки товаров стремительно меняются, технологии прогрессируют, а покупатели становятся все более требовательны к продуктам труда, обращая внимания не только на цену и качество, но и на функциональные возможности това-

ров. В связи с этим разработана инновационных подходов учета затрат, формирования себестоимости продуктов труда, отвечающих современным условиям конкурентной среды, является необходимостью и актуальной управленческой задачей.

Во второй половине XX в. японскими специалистами по производственному менеджменту были разработаны две управленческие системы: «таргет-костинг» и «кайзен-костинг» [1]. На сегодняшний день они применяются на предприятиях, занятых в различных секторах экономики (автомобилестроение, машиностроение, электроника, компьютерные и цифровые технологии), а также в сфере услуг.

Основная идея, лежащая в основе этих концепций, заключается в определении целевой себестоимости, которая рассматривается как заранее установленная величина на основе маркетинговых исследований, чтобы предложить рынку конкурентный продукт по конкурентной цене.

Важной особенностью системы «таргет-костинг» является стратегия снижения затрат еще на начальной стадии проектирования продукта труда. Изначально компания разрабатывает концепцию нового продукта труда, который по своим качествам и функциям должен отвечать требованиям рынка и ожиданиям покупателей. Целевые затраты, формирующие окончательную себестоимость нового продукта труда, представляют собой разность между текущими затратами и экономией затрат после выполнения достижимых целей по снижению затрат.

Весь производственный процесс предполагает полное осмысление каждого этапа для того, чтобы соответствовать уровню целевой себестоимости. Достичь данных целей можно благодаря согласованной работе менеджеров и служащих компании, которые в поисках новых организационно-технических мероприятий часто прибегают к нестандартному решению текущих производственных задач. Это требует наличие и развитие таких личностных качеств, как управленческий талант у менеджеров, инженерная смекалка у проектировщиков и аналитическое мышление у бухгалтеров. Тем самым, весь технологический процесс носит инновационный характер, осуществляемый в рамках затратных ограничений и требующий тесного и согласованного взаимодействия между разными подразделениями компании и работниками [2].

Система «таргет-костинг» прекрасно интегрируется в такое новое и перспективное направление управленческого учета, как стратегический учет, поскольку поддерживает стратегию снижения затрат еще на стадии проектирования продукта труда [3]. Это заметно отличает данную концепцию от модели учета «стандарт-костинг», который используется для регулирования затратами уже тогда, когда продукт передан в производство, а также для оценки результативности производственного процесса, тем самым являясь инструментом операционного контроля.

Система «кайзен-костинг» является неотъемлемой частью системы «таргет-костинг». Философия кайзен означает постоянное движение вперед, поиск возможностей совершенствования [5]. В экономическом отношении данная система направлена на достижение удовлетворенности покупателя как базового критерия эффективности деятельности.

Система «кайзен-костинг» способствует совершенствованию бизнес-процессов и снижению затрат непосредственно на этапе производства продукции не за счет крупных инноваций, а путем небольших улучшений. Поскольку продукт уже находится на стадии производства и значительная часть расходов определена, основное внимание уделяется производственным процессам, а снижение затрат обеспечивается за счет повышения эффективности этих процессов. Работники, вовлеченные в процесс производства, в отличие от проектировщиков, наделяются широкими производственными возможностями. Они напрямую связаны с процессом производства

и лучше понимают, какие методы использовать для улучшения процессов и снижения расходов.

Прогнозное калькулирование себестоимости продукта труда начинается в системе «таргет-костинг». После завершения процесса проектирования выставляется кайзен-задача, целью которой является минимизация разницы между расчетной и фактической себестоимостью продукции методом анализа дрейфтинг-затрат. Анализ дрейфтинг-затрат предполагает учитывать уровень влияния каждой статьи затрат на себестоимость продукта труда и поиск путей снижения уровня затрат.

Постановка и выполнение кайзен-задачи – достаточно длительный процесс, неразрывно связанный с процессом бизнес-планирования [4]. Кайзен-задача направлена на целевое снижение отдельных статей затрат и себестоимости в целом в процессе производства. Сотрудники отдела управления затратами должны проводить постоянный мониторинг снижения переменных затрат и соблюдения бюджета постоянных затрат.

Системы «таргет-костинг» и «кайзен-костинг» решают практически одну и ту же задачу, но на разных стадиях производственного процесса и находятся в тесной взаимосвязи, гармонично дополняя друг друга и предоставляя компании возможность достичь целевого уровня себестоимости продукции и сформировать рациональную ценовую политику для поддержания эффективных конкурентных преимуществ.

Библиографический список

1. Буянова Т. И. Управленческий учет: учеб. пособие. Екатеринбург: Ажур, 2017.
2. Ким Л. И. Стратегический управленческий учет. М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Костарева Е. Н., Буянова Т. И. Система стратегического управления затратами // Экономика и финансы в технологическом развитии России: материалы Всерос. науч.-практ. конф., посвящ. 100-летию со дня рождения Б. Н. Христенко (Челябинск, 27–29 мая 2019 г.). Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2019. С. 376–381.
4. Просвирина И. И., Проскурина В. В. Кайзен-костинг как система управления затратами на современном предприятии // Научно-аналитический экономический журнал. 2016. № 5. С. 4.
5. Сигидов Ю. И., Рябинцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен. М.: ИНФРА-М, 2016.

Сведения об авторах

Шатунова Юлия Владимировна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (tbuianova@mail.ru).

Буянова Татьяна Игоревна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральский государственный экономический университет (tbuianova@mail.ru).

* * *

Yuliya V. Shatunova (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (tbuianova@mail.ru).

Tatyana I. Buyanova (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Accounting and Audit Dept., Ural State University of Economics (tbuianova@mail.ru).

Management technologies for creating sustainable competitive advantages

Abstract. The article considers new approaches to managing production costs in conjunction with modern market conditions and consumer requirements, as well as the development of management technologies focused on strategic goals to create long-term sustainable competitive advantages.

Keywords: target-costing; kaizen-costing; target self-value; target profit; sustainable competitive advantages.

Л. Ю. Шемятина

Управление знаниями в создании конкурентных преимуществ современного бизнеса

Аннотация. В статье предлагается подход к определению этапов управления знаниями на основе инженерии знаний. Индустриальная революция на протяжении последних двух столетий определяла правила ведения и развития бизнеса. В условиях социально-экономических кризисов ставшие привычными принципы управления бизнесом нивелируются и появляются новые. Ключевым конкурентным преимуществом становится использование корпоративной памяти в управлении знаниями организации.

Ключевые слова: процесс управления знаниями; конкурентные преимущества бизнеса; корпоративная память.

Для бизнеса периода начала XXI в. характерны бюрократизм, организационная раздробленность и обезличенность. Менеджеры всех уровней и сами работники оказались вовлечены в непрерывный цикл рутинной механической деятельности. Конкурентные преимущества получили виды бизнеса, персонал которых привлекли к процессам управления организацией, анализу возможностей и планированию стратегических приоритетов.

Управленческие технологии и коммуникации, демонстрирующие эффективность в период индустриализации, начали сдерживать трансформации организационной структуры и культуры бизнеса. Интуитивно менеджмент приходит к новой базовой компетенции и основному конкурентному преимуществу бизнеса в условиях инноваций – управлению знаниями.

П. Друкер считал, что «знание превратилось в ключевой экономической ресурс и доминирующий, если не единственный, источник конкурентного преимущества» [3].

С точки зрения автора, управление знаниями, это способ приобретения, накопления и развития корпоративных знаний и опыта, которые являются неотъемлемой частью рыночной стоимости бизнеса и его конкурентным преимуществом.

Управление знаниями как философия управления получила признание в российской науке и практике управления в середине 1990-х годов, однако широкого распространения до сих пор не получила. Мировой бюджет систем управления знаниями в начале XXI в. оценивался уже в 2 млрд долл. [2] и продолжал постепенно расти.

Следующий «виток» обращения к управлению знаниями произошел в период пандемии коронавируса. Оказалось, что мировая инфекционная угроза и ее протекание, в отличие от экономических явлений, не поддается экономико-математическому моделированию и экспертному анализу интеллектуальных систем. Менеджмент, практикующий экономику, основанную на знаниях и управлении ими, смог выстроить бизнес-стратегию, которая позволяет повышать скорость и эффективность реакции, видоизменение форм ведения бизнеса на изменения бизнес-среды путем воздействия на самые ценные корпоративные ресурсы – коллективные ноу-хау и компетенции персонала.

Управление знаниями не переносится на директивную модель управления, акцент внимания менеджмента смещается на создание корпоративной культуры, которая должна стимулировать обмен знаниями и креативное мышление персонала. Происходит переоценка ключевого актива организации – базовой компетенции и интеллектуального капитала.

Конкурентное преимущество в индустриальной экономике давали основной продукт и технологии. В основе индустриализации лежит реинжиниринг, который способен предложить временное решение проблемы, адаптацию базового продукта организации к рынку. В основе реинжиниринга лежит положение о том, что исследованные рыночные условия остаются неизменными, и в формируемой корпоративной памяти остается устаревшая информация о внешних условиях, товарах, процессах. При реинжиниринге активно развиваются базы данных и маркетинговые технологии, назначение которых, продвинуть базовый продукт организации на рынке. Повторяемые организацией реинжиниринговые мероприятия в условиях социально-экономических кризисов обременены неактуальной корпоративной памятью. Менеджерам-аналитикам очевидно, что решение ситуации находится в компетенции управления знаниями.

«Высокая изменчивость экономических параметров, их динамичность – отличительные черты современных условий хозяйствования. Тем не менее, методы экономического управления, базирующиеся на применении прежнего инструментария, не могут дать хороших результатов» [6]. И это привело к появлению интереса к управлению знаниями со стороны промышленных компаний, которые начали осознавать высокий прикладной потенциал корпоративной памяти для решения целого ряда практических задач обработки информации, и стимулировать исследования в данной области.

Мотивы обращения менеджмента к управлению знаниями как инструменту развития и наращивания конкурентных преимуществ: персонал организации тратит большой временной ресурс на поиск необходимой информации, и надо сократить время; опыт ведущих и наиболее квалифицированных специалистов используется только ими самими, и надо сделать данный опыт корпоративным достоянием; ценная информация «захоронена» в огромном количестве документов и данных, доступ к которым затруднен, и надо обеспечить целевой доступ пользователей к информации; дорогостоящие ошибки повторяются из-за недостаточности информированности и игнорирования накопленного опыта, и надо управлять затратами в условиях ограниченности финансовых ресурсов.

Новизна управления знаниями (Knowledge Management, KM) заключается в принципиально новой задаче – копить не разрозненную информацию, а знания, т. е. закономерности и принципы, позволяющие решать производственные и бизнес-задачи. При этом существующие методики управления знаниями игнорируют инженерию знания и методы работы со знаниями, пропагандируя экономическую схему жизненного цикла, в частности, У. Буковича и Р. Уильямса [1], И. Нонака и Х. Такеучи [5]. Можно предположить, что, соединив экономический подход с положениями инженерии знаний, управление знаниями можно представить в формате непрерывного процесса, включающего этапы:

1 – диагностика потребности организации как экономической системы в знании и его объеме и имеющийся доступ к накопленному опыту и знаниям самой системы и за ее пределами (корпоративная память – документы, данные, знания);

2 – приобретение знаний, включая извлечение и структурирование;

3 – распределение знания между персоналом в различных формах (контент), в том числе корпоративного обучения, и реализация базовой компетенции;

4 – использование, включая сотрудничество по дополнению знания, оценку актуальности, архивирование и поддержку (хранилища), ликвидацию.

Особенностями управления знаниями, по сравнению с управлением информационными потоками, является то, что оно зависит не от количества накапливаемой ин-

формации, а от разветвленности сети, обеспечивающей доступ персонала к имеющейся корпоративной памяти. Структура корпоративной памяти должна быть уровневой, в зависимости от потребностей субъекта, участвующего в принятии решений: уровень явной (эксплицитной) информации и уровень скрытой (имплицитной) информации.

Управление знаниями делает упор на обеспечении персонала доступом к корпоративной памяти – информации посредством ценностной цепочки специальных процедур. «Цепочку знаний формируют четыре звена» [4], которые обуславливают способность организации к инновациям и эффективности и которую должен спроектировать менеджмент:

1) внутренняя осведомленность – способность организации оперативно обращаться к накопленному опыту и базовой компетенции, и отказаться от функциональной организационной структуры;

2) внутренняя реакция – интегративность и скорость трансформации базовой компетенции на открывающиеся возможности и возникающие угрозы;

3) внешняя реакция – способность организации разрабатывать стратегии с широким диапазоном целей и тактических приемов реагирования на действия конкурентов и стейкхолдеров;

4) внешняя осведомленность – способность организации проектировать и воплощать новые бизнес-модели как реакции на потребительское поведение с учетом рыночных тенденций, действий конкурентов, государственного регулирования и других факторов, влияющих на организацию в ее внешнем окружении.

Таким образом, управление знаниями позволяет любой экономической системе сформировать корпоративную память и сделать ее актуальной и доступной для решения коммерческих и производственных, финансовых задач, обеспечивая устойчивость и развития в сложнейших условиях деятельности. В настоящее время управление знаниями становится управленческим инструментом, который способен создать бизнесу конкурентное преимущество и научиться придерживаться базовой компетенции организации.

Библиографический список

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями. Руководство к действию. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы. СПб.: Высшая школа менеджмента; ИД С.-Петерб. ун-та, 2008.
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: М.: Вильямс, 2004.
4. Коуллопулос Т. М., Фраппало К. Управление знаниями. М.: Эксмо, 2008.
5. Нонака И., Takeuchi X. Компания – создатель знания. М.: Олимп-Бизнес, 2011.
6. Ткаченко И. Н. Совершенствование управленческого и исследовательского инструментария в условиях новых вызовов в развитии российской модели корпоративного управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 6(38). С. 15–21.

Сведения об авторе

Шемятихина Лариса Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления, Уральский государственный экономический университет (lyshem@mail.ru).



Larisa Yu. Shemyatikhina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Prof. of Economic Theory and Corporate Management Dept., Ural State University of Economics (lyshem@mail.ru).

Knowledge management to create competitive advantage of today's business

Abstract. The article proposes an approach to defining stages of knowledge management through knowledge engineering. The industrial revolution over the past two centuries has defined the rules for doing and developing business. In the context of socio-economic crises, which have become familiar principles of business management, new ones are leveled and emerging. A key competitive advantage is the use of corporate memory in managing the organization's knowledge.

Keywords: knowledge management process; competitive advantages of business; enterprise memory.



УДК 332.1

Е. А. Шишкина, Н. М. Сурнина

Стратегические задачи устойчивого развития пространственных инфраструктурных систем региона

Аннотация. Проведен анализ стратегического планирования развития пространственных инфраструктурных систем региона в аспекте теории устойчивого развития. Установлена степень соответствия задач их развития целям устойчивого развития ООН, уровни их формирования, возможные трансформации в условиях экстраординарного характера.

Ключевые слова: региональное развитие; пространственные инфраструктурные системы; стратегическое планирование; инфраструктура; устойчивое развитие.

Инфраструктура является необходимым условием функционирования территорий, от наличия, доступности, состояния которой зависит уровень регионального развития, возможность достижения социально-экономических показателей регионов, решение стратегических задач.

В настоящее время актуальность исследования устойчивого развития пространственных инфраструктурных систем обусловлена следующими обстоятельствами.

Во-первых, несмотря на явную взаимосвязь устойчивого развития пространственных инфраструктурных систем региона, теоретическая проработка и комплексный анализ их взаимозависимости и взаимодействия весьма незначительны.

Во-вторых, необходимостью решения стратегических задач социально-экономического, пространственного развития в условиях значительных изменений и ограничений федерального, международного уровней, пандемии и в связи с этим усилением обеспечивающей роли инфраструктуры.

Целью статьи является анализ того, насколько полно и системно задачи устойчивого развития реализуются в стратегических документах, определяющих основные направления развития пространственных инфраструктурных систем региона.

В качестве объекта исследования рассматриваются пространственные инфраструктурные системы региона – электроэнергетическая и транспортная, имеющие физические и экономические параметры связанности [7].

Принятый авторами подход позволяет рассматривать устойчивое развитие пространственных инфраструктурных систем региона с двух взаимосвязанных позиций: в аспекте реализации положений теории устойчивого развития, а также функционального значения инфраструктуры в региональном развитии.

В настоящее время достижение целей устойчивого развития как стратегического универсального направления и развития стран и регионов получило распространение и количественное измерение с принятием Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.¹ Данная повестка опирается на достижения Целей развития тысячелетия (ЦРТ), принятых в 2000 г., центральное место в которой занимают три взаимосвязанных элемента – экономический рост, социальная интеграция и охрана окружающей среды. Документ содержит 17 взаимосвязанных и неразделимых целей и задач в области устойчивого развития (ЦУР), среди которых такие цели как «недородостоящая и чистая энергия, индустриализация, инновации и инфраструктура, устойчивые города и населенные пункты» наиболее связаны с развитием пространственных инфраструктурных систем региона, при этом указанные ЦУР и инфраструктурных систем не являются единственными и исчерпывающими. В тоже время указанные цели являются скорее ориентирами, а не плановыми показателями, существование которых оправдано только их выполнением, поэтому их достижение является системным процессом и должно быть основано на комплексном подходе.

Влияние инфраструктуры на развитие территорий исследовано в работах А. И. Татаркина, Е. Г. Анимицы, Е. Б. Дворядкиной, С. Н. Котляровой, Ю. Г. Лавриковой, Н. М. Сурниной, Э. К. Трутнева, С. И. Яковлевой и др. Определение перспектив развития инфраструктурных систем в связи со стратегической направленностью для национальной экономики во многом обуславливается системой государственного регулирования [3]. В настоящее время в РФ не выработаны документы национального и регионального уровней, направленные исключительно на реализацию ЦУР, определенных Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 г., не сформулирована стратегия устойчивого развития. При этом большая часть задач устойчивого развития в том числе пространственных инфраструктурных систем региона реализуется через стратегии, программы социально-экономического развития РФ и субъектов РФ, ведомственные программы и проекты. Несмотря на наличие трудов, посвященных отдельным аспектам реализации ЦУР [1; 2; 4; 5; 6], работы по сопоставлению целей и приоритетов программ развития пространственных инфраструктурных систем с задачами ЦУР не проводилось.

В соответствии с целью работы проанализируем соответствие целей стратегического развития пространственных инфраструктурных систем целям устойчивого развития на основе метода сравнительного анализа национальных, региональных, ведомственных документов, проведения их контент-анализа. Результаты анализа систематизированы в таблице. Следует отметить, что оценка эффективности реализуемых или планируемых мер в сфере устойчивого развития авторами не проводилась.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

во-первых, с позиции стратегического планирования ЦУР в достаточно полной мере отражены в приоритетах развития пространственных инфраструктурных систем РФ на среднесрочный и долгосрочный период, что реализуется через стратегии, программы и проекты развития;

¹ Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 г. A/RES/70/1. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R/.

**Анализ соответствия целей стратегического развития
пространственных инфраструктурных систем
целям устойчивого развития**

Направление устойчивого развития	ЦУР ООН	Отражение задач ЦУР ООН в положениях действующих стратегических документов	Документы
Недорогостоящая и чистая энергия	7.1. Всеобщий доступ к недорогому, надежному и современному энерго-снабжению. 7.2. Возобновляемые источники энергии. 7.3. Повышение энергоэф-фективности. 7.b. Расширение инфра-структуры и модернизация технологий для современного и устойчивого энерго-снабжения	Развитие электроэнергетической инфраструктуры, гарантирован-ное обеспечение доступной электроэнергией; устойчивое энергоснабжение потребителей; развитие централизованных энергосистем; развитие распре-деленной генерации; внедрение интеллектуальных систем управления электросетевым хозяйством на базе цифровых технологий	Стратегия развития электросетевого ком-плекса РФ до 2030 г. (утв. 3 апреля 2013 г. № 511-р); Энергетиче-ская стратегия РФ до 2030 г. (утв. 13 ноября 2009 г. № 1715-р); Схе-ма и программа разви-тия Единой энергетиче-ской системы РФ на 2018–2024 годы (утв. 28 февраля 2018 г. № 121)
Индустриализация, инновации и ин-фраструктура	9.1. Развитие качественной, надежной, устойчивой и стойкой инфраструктуры. 9.2. Устойчивая индустриа-лизация. 9.4. Модернизация инфра-структуры и переоборудо-вание промышленных предприятий	Модернизация и расширение всей магистральной инфра-структуры страны; удвоение расходов на пространственное развитие; обновление регио-нальных и местных дорог; повышение пропускной способ-ности БАМа и Транссиба до 180 млн т к 2024 г.; развитие цифровой и инновационной инфраструктуры	Комплексный план модернизации и расши-рения магистральной инфраструктуры (утв. 30 сентября 2018 г. № 2101-р); Цифровой транспорт и логистика ЦТЛ (ве-домственный проект); Концепция цифровая трансформация 2030. ПАО «Россети»
Устойчивые горо-да и населенные пункты	11.2. Безопасные, недоро-гие, доступные и экологи-чески устойчивые транс-портные системы. 11.a. Повышение качества планирования националь-ного и регионального раз-вития	Повышение качества городской инфраструктуры; создание ме-ханизма прямого участия граж-дан в формировании комфорт-ной городской среды, обеспе-чение доступности, надежности электроснабжения	Стратегия простран-ственного развития РФ до 2025 г. (утв. 13 фев-рاليا 2019 г. № 207-р); Цифровой транспорт и логистика ЦТЛ (ве-домственный проект) Ведомственный проект «Цифровая энергетика»

во-вторых, экологические задачи развития пространственных инфраструктурных систем региона реализуются в рамках отдельных документов экологической направленности, а не стратегического развития, что отражает отсутствие системного и комплексного подхода к формированию основ устойчивого развития;

в-третьих, стратегические задачи устойчивого развития пространственных инфраструктурных систем региона формируются на различных иерархических уровнях – международном, национальном, региональном и требуют учета интересов множества субъектов на основе формирования комплекса взаимосвязанных документов и институциональных платформ;

в-четвертых, при формировании стратегических задач устойчивого развития пространственных инфраструктурных систем не учтены возможные трансформации инфраструктуры в новых условиях экстраординарного характера (пандемий), связанные с необходимостью повышения ее автономности, снижения нагрузки на общие сети, что в конечном итоге имеет и экологическое значение [8].

Библиографический список

1. *Бобылев С. Н., Григорьев Л. М.* Цели устойчивого развития ООН и Россия: доклад о человеческом развитии в Российской Федерации. 2016. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/11068.pdf>.
2. *Дунаев О. И., Нагорнов В. А.* Гармонизация практики корпоративной социальной ответственности для достижения целей устойчивого развития // Государственно-частное партнерство. 2017. Т. 4, № 2. С. 93–102.
3. *Жихаревич Б. С.* О результативности стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 1(19). С. 16–22.
4. *Рязанова Н. Е.* Цели устойчивого развития ООН и модернизация профессионального экологического образования: практико-ориентированный подход // Знание. Понимание. Умение. 2018. № 2. С. 13–23.
5. *Сахаров А. Г., Колмар О. И.* Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России // Вестник международных организаций. 2019. Т. 14, № 1. С. 189–206 (на рус. и англ. языках). DOI: 10.17323/1996-7845-2019-01-11.
6. *Судас Л. Г.* Бизнес за устойчивое развитие // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 64. С. 241–262.
7. *Сурнина Н. М., Шишкина Е. А., Новикова Н. В., Дьячков А. Г.* Механизмы инфраструктурного энергетического обеспечения регионального развития. М.: КноРус, 2019.
8. *Хорт Н.* Как изменятся города после пандемии. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5ea1aef09a794731b2717fca/>.

Сведения об авторах

Шишкина Елена Александровна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и статистики, Уральский государственный экономический университет (le_gre@mail.ru).

Сурнина Надежда Матвеевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор; зав. кафедрой информационных технологий и статистики, Уральский государственный экономический университет (decane@usue.ru).

* * *

Yelena A. Shishkina (Russia, Yekaterinburg) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Information Technologies & Statistics Dept., Ural State University of Economics (le_gre@mail.ru).

Nadezhda M. Surnina (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Prof.; Head of Information Technologies & Statistics Dept., Ural State University of Economics (decane@usue.ru).

Strategic objectives of sustainable development of regional spatial infrastructure systems

Abstract. Authors analyze strategic planning for the development of spatial infrastructure systems in the region in the aspect of the theory of sustainable development. As a result of the study, the degree of compliance of the tasks of the development of spatial infrastructure systems of the region with the goals of sustainable development, the levels of their formation, and possible transformations under extraordinary conditions were established.

Keywords: regional development; spatial infrastructure systems; strategic planning; infrastructure; sustainable development.

◇ ◇ ◇

Н. Н. Шуралева

Факторы эффективного управления спортивными организациями

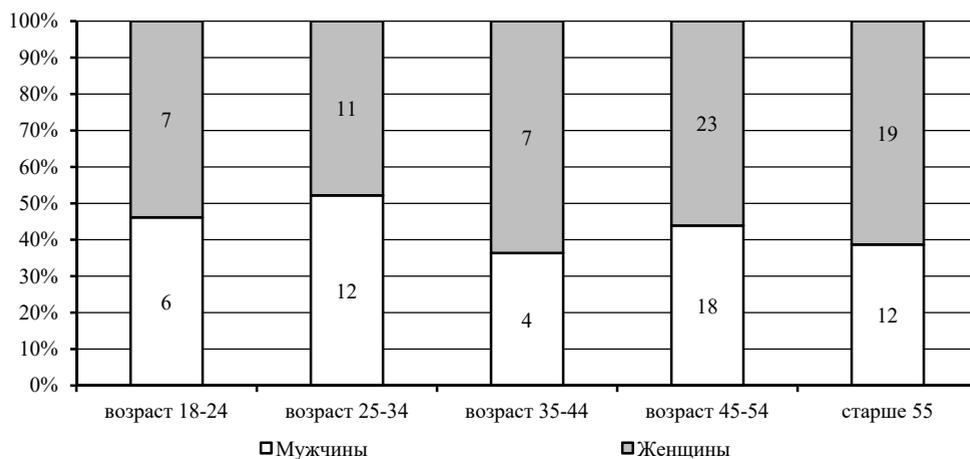
Аннотация. В статье представлен анализ внешней и внутренней среды муниципальной спортивной организации в виде SWOT-матрицы и анализ конкурентной среды на основании многоугольника конкурентоспособности. Определены наиболее серьезные недостатки и предложены рекомендации.

Ключевые слова: муниципальная спортивная организация; внешняя и внутренняя среда; SWOT-анализ, многоугольник конкурентоспособности.

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

Методология исследования включает совмещение опросной техники и SWOT-анализа для формирования решений в сфере управления муниципальной спортивной организацией.

В рамках проведения независимой оценки качества, в сентябре – октябре 2018 г. был проведен опрос граждан – получателей услуг в сфере физической культуры и спорта. Всего было опрошено 116 чел. Респондентами являлись совершеннолетние получатели услуг или родители несовершеннолетних. Данные респондентов приведены на рисунке.



База респондентов опроса, ед.

Далее представим результаты проведенного исследования. В таблице представлены результаты опроса получателей муниципальных услуг в ДЮСШ «Виктория».

Оценка качества оказания муниципальных услуг в ДЮСШ «Виктория», %

Показатели качества	Оценка качества			
	Удовлетворены	Частично удовлетворены	Неудовлетворены	Затруднились ответить
Состояние здания (помещений)	68,3	27,5	4,2	–
Состояние инвентаря	89,4	10,6	–	–
Возможность получить справочную информацию об оказываемых услугах	52,2	36,1	8,5	3,2
Удовлетворенность личным взаимодействием с тренерским составом	55,4	34	10,6	–
Условия ожидания услуги (условия ожидания детей до окончания занятий в секции родителями)	55,7	34	10,3	–
Удовлетворенность графиком работы	89,4	4,2	6,4	–
Удовлетворенность компетентностью сотрудников	89,4	0	4,2	6,4
В какой мере Вы удовлетворены работой ДЮСШ «Виктория»?	59,6	23,4	–	17

Как видно из таблицы, большинство потребителей удовлетворены деятельностью муниципальной спортивной организации, однако необходимо отметить частичную удовлетворенность потребителей личным взаимодействием с тренерским составом и возможностью получить справочную информацию об оказываемых услугах. Эти параметры оказания услуг нуждаются в улучшении и должны быть положены в основу стратегического управления развитием рассматриваемой организации. Определив целевые индикаторы на уровне, удовлетворяющим требованиям получателей физкультурно-спортивных услуг, можно сформировать программы технического перевооружения организации, разработать систему мотивации персонала и в целом мониторинга эффективности функционирования объекта исследования.

Сведения об авторе

Шуралева Наталья Николаевна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры физического воспитания и спорта, Уральский государственный экономический университет (shuravnn@usue.ru).

* * *

Natalya N. Shuraleva (Russia, Yekaterinburg) – Senior Lecturer of Physical Education and Sport Dept., Ural State University of Economics (shuravnn@usue.ru).

Factors of effective management of sports organizations

Abstract. The article presents an analysis of the external and internal environment of a municipal sports organization in the form of a SWOT matrix and an analysis of the competitive environment based on the competitiveness polygon. The most serious shortcomings are identified and recommendations are proposed.

Keywords: municipal sports organization; external and internal environment; SWOT analysis; competitiveness polygon.

◇ ◇ ◇

А. О. Щипанов, Н. В. Шарапова

Социально-психологические аспекты управления в современном менеджменте

Аннотация. В настоящее время руководители компаний недостаточно прорабатывают социальные льготы для сотрудников, не поддерживают психологический климат. Это приводит к тому, что компания не получает максимально возможную прибыль от работы персонала. Авторами рассматривается влияние социально-психологического климата на работу персонала и экономические показатели предприятия.

Ключевые слова: социальные льготы; психологический климат; производительность труда; компенсационный менеджмент; мотивация персонала.

Сегодня у каждой компании существует собственный подход в управлении, в зависимости от сферы деятельности. В современных условиях любой руководитель должен понимать важность грамотного управления. От того, насколько качественным будет управление, напрямую зависят экономические показатели компании (доход, прибыль, себестоимость, затраты, фондоотдача, зарплатоотдача, производительность труда и многие другие).

В компанию приходят люди по разным причинам: кто-то хочет заниматься именно этой деятельностью, кто-то приходит из-за хорошей заработной платы в компании, кто-то работает в компании лишь временно. У каждого человека свои мотивы работать в определенной компании.

Перед устройством на работу, кандидат изучает компанию и выбирает ту, в которой сотрудникам предоставляются хорошие условия. Задача руководителей компании – по мере возможностей обеспечить социальными потребностями, ведь социальный аспект в управлении – это одна из важнейших составляющих, которая влияет на эффективность труда.

В социальную составляющую входят¹:

- медицинское обслуживание;
- содействие в получении жилья;
- пенсионные выплаты;
- пользование детскими учреждениями и т. д.

Формируя компенсационный пакет, а точнее его социальную часть, руководитель подразделения должен четко понимать, кто у него работает и что необходимо сотрудникам, так как введение позиций в социальный пакет, которые сотрудникам не нужны – не принесут результата. Каждый человек – это личность, которая имеет ряд собственных потребностей, которые отличаются от тех, которые есть у других коллег [1]. Например: результата не будет, если внести в социальный пакет помощь для устройства детей сотрудников в детский сад, когда у самих сотрудников нет детей в тот момент. Однако, если компания проявит содействие в получении жилья, это принесет нужной компании эффект.

Не менее важным является психологический аспект. Задача руководителя – создать и поддержать в коллективе такой психологический климат, который будет нравиться сотрудникам. Впоследствии сотрудники должны гордиться своим местом

¹ Социально-психологические аспекты управления. URL: <https://lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/sotsialno-psihologicheskie-aspektyi-67118.html>.

работы, должны ценить и уважать свой коллектив, должны хотеть развиваться и хотеть работать в команде. Благодаря поддержке климата возможно увеличить производительность труда сотрудников. Необходим именно контроль со стороны руководителя, сам климат себя автоматически поддерживать не будет.

Одним из основных показателей социально-психологического климата является сплоченность коллектива. Именно этот показатель оказывает влияние на удовлетворенность персонала трудом (совокупность показателей: уровень интереса работника к выполняемой работе, уровень удовлетворенности взаимоотношениями внутри коллектива, удовлетворенность организацией и безопасностью труда), которая в свою очередь оказывает влияние на уровень производительности труда.

Чтобы руководитель мог повлиять на психологический аспект, ему необходимо обладать минимумом психологических знаний, но чем шире база и больше опыт, тем больше вероятность эффекта от введенных мер для персонала.

Основная проблема в том, что сегодня руководство не модернизирует социальный пакет и не работает с психологическим климатом в компании, тем самым не использует максимально возможную отдачу своего персонала. Руководителям компаний необходимо анализировать текучесть кадров и проводить опрос персонала, который покажет, насколько персонал удовлетворен нынешними условиями работы и от этих показателей отталкиваться в нужном направлении. В современных условиях сотрудникам предоставляется социальный пакет единовременно, и сотрудник через некоторое время забывает про него, особенно если им не пользуется, и соответственно, удовлетворенность персонала падает, так как сотрудники думают, что руководство не думает о них.

Например, компания использует сдельную оплату труда, руководитель может проанализировать среднюю продолжительность работы в определенном подразделении и вводить для сотрудников постепенно новые льготы для улучшения социального аспекта. Если средняя продолжительность 3 года, то в зависимости от возможности компании, те или иные льготы можно вводить с периодичностью один раз в полгода. То есть, сотрудники будут увеличивать свой социальный пакет за счет стажа работы в компании, но при этом, необходимо выполнять поставленные планы руководством.

Как итог, работник будет замотивирован на продолжительное сотрудничество с работодателем, увеличивая и эффективность труда [2].

Психологический и социальный аспекты зависят друг от друга. Если будет плохо проработан социальный, то и психологический будет на низком уровне, и наоборот. И именно от грамотного подхода руководителей зависит, какой будет процент текучести кадров и какими будут экономические показатели по итогам работы персонала.

Библиографический список

1. *Коквихин А. Ю., Шарапова Н. В.* Компенсационный менеджмент. Казань: Бук, 2018.
2. *Шарапова В. М.* Мотивация труда – одна из функций управления персоналом в предприятиях малого бизнеса // *Аграрное образование и наука.* 2019. № 1. С. 3.

Сведения об авторах

Щипанов Антон Олегович (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (anton.schipanov@gmail.com).

Шарапова Наталья Владимировна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, Уральский государственный экономический университет (sharapov.66@mail.ru).

* * *

Anton O. Schipanov (Russia, Yekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (anton.schipanov@gmail.com).

Natalya V. Sharapova (Russia, Yekaterinburg) – Dr. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Management and Entrepreneurship Dept., Ural State University of Economics (sharapov.66@mail.ru).

Socio-psychological aspects of management in the modern management

Abstract. At present, company executives are not sufficiently working out social benefits for employees, and do not support the psychological climate. This leads to the fact that the company does not receive the maximum possible profit from the work of personnel. The aim of the work is to consider the influence of the socio-psychological climate on the work of the staff and the economic performance of the enterprise.

Keywords: social benefits; psychological climate; labor productivity; compensation management; staff motivation.

◇ ◇ ◇

УДК 334

Г. А. Яшева, Ю. Г. Вайлунова

Креативное предпринимательство в контексте антикризисной стратегии Беларуси и России

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы креативного предпринимательства. Проведен анализ потенциала креативного предпринимательства в России и Беларуси. Определены направления развития креативного предпринимательства в России и Беларуси.

Ключевые слова: креативность; креативная экономика; креативное предпринимательство; малое и среднее предпринимательство; эффективность.

Вследствие распространения пандемии коронавируса COVID-19 мировая экономика погружается в социальный и экономический кризис. Еврокомиссия спрогнозировала падение ВВП еврозоны в 2020 г. на 7,7 %. Также эксперты Еврокомиссии отметили, что мировой ВВП упадет на 3,5 % в 2020 г., однако, по итогам 2021 г., произойдет его рост на 5,2 %¹. Международный валютный фонд прогнозирует снижение мировой экономики на 3 % в 2020 г.². В этой ситуации драйвером роста и возрождения может стать креативное предпринимательство.

Имея высокий уровень человеческого капитала, Республика Беларусь и Россия имеют большой потенциал для развития креативной экономики, основанной на знаниях, инновациях и творчестве.

Целью исследования является развитие теоретических основ креативного предпринимательства и методов его реализации в повышении устойчивости экономик России и Беларуси. Задачи: разработать теоретические основы креативного предпринимательства; провести анализ потенциала креативного предпринимательства в России и Беларуси; определить направления развития креативного предпринимательства в России и Беларуси.

¹ Еврокомиссия спрогнозировала падение ВВП еврозоны в 2020 году на 7,7 %. URL: <https://rusext.ru/news/1588762604/>.

² МВФ прогнозирует сокращение мировой экономики в 2020 году на 3 %. URL: <https://www.belta.by/world/view/mvf-prognoziruut-sokraschenie-mirovoj-ekonomiki-v-2020-godu-na-3-387241-2020/>.

Теоретические основы креативного предпринимательства. Для инновационной деятельности требуется ряд личностных характеристик. Особенным и важнейшим в современном бизнесе проявлением интеллекта выступает креативность [1]. Креативность – способность порождать необычные идеи или создавать на базе известных новые, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации [2]. Обобщив теоретические разработки в области сущностного содержания креативного предпринимательства и на основе компиляции мнений, полагаем, что креативное предпринимательство целесообразно рассматривать в узком и широком понимании.

В более узком понимании, креативное предпринимательство определяется как бизнес в сферах культурных и творческих индустрий. В разных странах эти отрасли имеют различные определения, но, в принципе, креативное предпринимательство включает в себя области, которые основываются на культурном творчестве и капитализируют интеллектуальную собственность. Сюда относятся дизайн и мода, архитектура, аудиовизуальный сектор (промышленность, радиовещание), издательское дело, СМИ, визуальные искусства, музыкальная индустрия, наследие (музеи, библиотеки, архивы), реклама и развлечения (игры, приложения).

В более широком контексте креативное предпринимательство также включает в себя пересечение аспектов креативных отраслей, что означает то, что культура и культурное творчество связаны с другими направлениями и отраслями производства, и они взаимовыгодны. Креативное предпринимательство включает также инновационную деятельность в сфере производства товаров и услуг, осуществляемую субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП).

К креативному предпринимательству относятся все отрасли деятельности и производства, которые подразумевают обязательный творческий подход и поиск новых, нестандартных решений. Сектор креативной экономики создает самые высокооплачиваемые рабочие места.

Креативное предпринимательство применимо в любых сферах бизнеса. Анализ внешней среды, проведенный на основе обзора различных исследований, позволил выявить следующие тренды развития мировой экономики и общества, оказывающие влияние на креативное предпринимательство:

- 1) развитие ИКТ и цифровизация общества;
- 2) развитие сетевых форм взаимоотношений между субъектами;
- 3) рост эмоционального фактора взаимодействия с потребителем через творчество и креатив;
- 4) «демократизация» знаний благодаря Интернету, помогла потребителям стать более осведомленными о существующих на рынке предложениях, сообщать о своих потребностях и принимать участие в процессе разработки товаров и услуг.

Анализ потенциала креативного предпринимательства в России и Беларуси. Согласно международному отчету сектор креативной экономики в мире демонстрирует следующие результаты: объем реализации товаров и услуг – 2,250 трлн долл.; доходы креативной экономики – 3 % от мирового ВВП; 29,5 млн рабочих мест создается сектором креативной экономики; 1 % всего трудоспособного населения планеты занято в креативной экономике; креативную экономику составляют 11 отраслей¹.

Креативная индустрия в России развивается быстрыми темпами, если в 2017 г. их оборот, по данным агентства «Интермедиа», вырос на 6 %, до 2,5 трлн р., то в 2018 г.

¹ *Economic impact of the creative industry.* URL: <https://bluevisionbraskem.com/en/intelligence/economic-impact-of-the-creative-industry/>.

рост составил уже 15 %, а совокупный объем достиг 2,9 трлн р.¹. В число творческих рынков агентство включает кинопрокат, аудиовизуальные сервисы, театры и концертные залы, рекламную индустрию, видеоигры и прочее. В мире креативные индустрии также растут на 15 % ежегодно – и это больше, чем какие-либо другие отрасли мировой экономики, обращают внимание в Ассоциации IPChain. Креативные индустрии, отмечают представители Ассоциации, уже стали драйвером для развития экономики в развитых странах – Британии, Германии, Сингапуре и США. В российской креативной отрасли в целом пока недостаточно развит малый и средний бизнес: если в США, Китае и Канаде на небольшие компании приходится от 50 % до 90 % оборота творческих индустрий, то в России показатель пока не превышает 20 %².

Анализ доли креативного сектора Республики Беларусь представлен в таблице.

Анализ доли креативного сектора Республики Беларусь за 2016–2018 гг.

Вид деятельности	Доля креативного сектора по МСП, %		
	2016	2017	2018
Обрабатывающая промышленность	13,8	13,4	13,4
Строительство	8,8	8,0	7,7
Профессиональная, научная и техническая деятельность	5,2	5,4	5,5
Творчество, развлечения и отдых	1,1	1,3	1,3
IT-сфера	2,9	3,1	3,5
Киноиндустрия	2,9	3,1	3,5
Искусство	1,1	1,3	1,3

Примечание. Сост. по: Креативный сектор Республики Беларусь / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

Проведенный анализ демонстрирует наибольшую долю креативного сектора в обрабатывающей промышленности, строительстве, профессиональной, научной и технической деятельности. Динамика структуры изменилась в пользу таких отраслей как IT-сфера и киноиндустрия.

Направления развития креативного предпринимательства в России и Беларуси.

1. Онлайн курсы по формированию и раскрытию собственного креативного потенциала у предпринимателей. Такие курсы предлагаются для молодежи, в условиях карантина – бесплатно. Организатором и исполнителем может быть высшее учебное заведение, бизнес-центр, центр поддержки предпринимательства.

2. Формирование социального заказа на воспитание креативной молодежи. Задача – создание и развитие таких способностей индивидуума, которые смогли бы с диалектической точки зрения вывести всё общество на качественно новый виток социально-экономического развития, «вырвав» его из стереотипных рамок устаревших представлений, творчески трансформируя при этом лучшие традиции и позитивно-консервативный опыт.

3. Целенаправленная подготовка квалифицированных, инновационно-ориентированных менеджеров. Подготовка соответствующих специалистов предполагает создание учебных программ и пособий, обеспечивающих усвоение основ теории и методов организации инновационной деятельности.

4. Предоставление помощи и поддержки предпринимателям в реализации инновационных проектов. В Беларуси создано около 40 центров поддержки предпринимательства, которые обслуживают малый бизнес: оказывают услуги в области подготовки кадров, маркетинга, информационного обеспечения.

¹ Творческие индустрии вырастут системно. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4126661/>.

² Там же.

5. Создание комитета по формированию ключевых компетенций, поддержке стартап-движения и инфраструктуры развития смарт-индустрии при Министерстве экономики страны и создание консультационного совета при комитетах экономик областных исполкомов.

6. Пропаганда достижений изобретателей и рационализаторов. Формирование новой инновационной культуры в обществе и повышение статуса инноватора. С этой целью в помощь высокотехнологичному бизнесу наука должна будет предложить разработку и развитие прорывных технологий, а образование – создание системы популяризации науки, инноваций, инновационной деятельности.

7. Создание творческих бизнес-инкубаторов и креативных площадок на базе традиционных бизнес-инкубаторов, творческих лабораторий, арт-студий, дизайн-студий.

8. Интеграция креативного предпринимательства в глобальную инновационную инфраструктуру посредством привлечения иностранных учредителей и создания интернациональных креативных кластеров.

Таким образом, креативное предпринимательство – это новое течение в бизнесе, которое должно стать новым драйвером антикризисной стратегии России и Беларуси. Предложенные направления развития креативного предпринимательства, включающие предложения по воспитанию, образованию креативных предпринимателей, административным и экономическим мерам стимулирования инновационной деятельности, а также использованию потенциала международного сотрудничества между странами будут способствовать росту занятости, стимулированию спроса, привлечению инвестиций, росту ВВП.

Библиографический список

1. *Боброва О. С., Цыбуков С. И., Бобров И. А.* Настольная книга предпринимателя: практ. пособие. М.: Юрайт, 2020.

2. *Основы наукоемкой экономики (Знания – Креативность – Инновации): учебник / под ред. И. А. Максимцева.* 2-е изд., перераб. и доп. М.: Креативная экономика, 2011.

Сведения об авторах

Яшева Галина Артёмовна (Республика Беларусь, Витебск) – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономической теории и маркетинга, Витебский государственный технологический университет (gala-ya@list.ru).

Вайлунова Юлия Геннадьевна (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и маркетинга, Витебский государственный технологический университет (Yulia_KG@tut.by).

* * *

Galina A. Yasheva (Republic of Belarus, Vitebsk) – Dr. Sc. (Econ.), Prof., Head of Economic Theory and Marketing Dept., Vitebsk State Technological University (gala-ya@list.ru).

Yuliya G. Vailunova (Republic of Belarus, Vitebsk) – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Economic Theory and Marketing Dept., Vitebsk State Technological University (Yulia_KG@tut.by).

Creative entrepreneurship in the context of the anti-crisis strategy of Belarus and Russia

Abstract. The theoretical foundations of creative entrepreneurship are discussed in the article. The analysis of the potential of creative entrepreneurship in Russia and Belarus has been carried out. Directions of creative entrepreneurship development in Russia and Belarus are defined.

Keywords: creativity; creative economy; creative entrepreneurship; small and medium entrepreneurship; efficiency.

Содержание

Аль-Огили С. М. М., Кочергина Т. В. Концептуальная модель трансформации основных бизнес-процессов в рамках стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия	3
Анисимов А. Л. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия: комплексный подход	6
Баннных Г. А. Особенности профессиональной социализации предпринимателей: освоение компетенций цифровой экономики	9
Беззапонный А. Э., Пионткевич Н. С. Проблемы управления рентабельностью и ликвидностью российских предприятий и пути их решения	13
Белобородова О. Г., Капустина Л. М. Управление брендом медицинского учреждения в сети Интернет	16
Богатова А. В., Карпова Д. А. Финансовый контроллинг как фактор повышения финансовой устойчивости предприятия	19
Вербицкая Н. О., Салаутин А. М. Ассоциирование предпринимательских структур в обеспечении устойчивости развития логистики международных автоперевозок Уральского региона	21
Власова Н. Ю., Ноженко Д. Ю. Проектная деятельность на уровне административного района крупнейшего города	26
Гайтерова О. А., Кузьминых Д. О. Сравнительный анализ антикризисных мер государственной поддержки предпринимателей в Германии и России в условиях пандемии	28
Гладкий Н. А. Социальное предпринимательство: идентификация проблем	32
Глушкова А. В., Жадько Е. А. Влияние управления маркетингом впечатлений на эффективность деятельности платного медицинского центра для детей	35
Губанова Е. В. Перспективы развития инвестиционного процесса регионального АПК	37
Дворячкина Е. Б., Гусейнли К. М., Собянин А. А. Оценка потенциальных контрагентов как фактор повышения финансовой устойчивости в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия	40
Дера Х. Модульная конструкция: управление сетью через сотрудничество и координацию в сфере авиастроения	44
Дубровский В. Ж., Кириухина И. В. Условия выживания и сохранения конкурентоспособности предпринимательской организации в период кризиса	47
Дурандина О. А. К проблеме формирования и развития газомоторной инфраструктуры в Свердловской области	52
Егорова В. К. Коммуникативный контекст венчурного финансирования: мировой опыт, отечественные проблемы	55
Жукова Е. С., Болдрикова К. А., Костылева Н. В. Информационная безопасность в системе обеспечения национальной безопасности	58
Заборова Е. Н. Власть и предпринимательство в малом городе	61
Загоруля Т. Б. Менеджер-фасилитатор в современной организации	64
Заруцкая В. С. Концептуальная основа социального капитала в сетях организаций	67
Зотов Ф. П. Применение концепции непрерывного улучшения бизнеса в части повышения безопасности и качества товаров	71
Иванов Е. А. Актуальные проблемы внедрения и реализации проектной деятельности в органах власти	74
Игнатьев А. В. Исследование динамики внешней торговли Свердловской области в период коронавируса	78
Изакова Н. Б. Цифровая трансформация маркетинга малых промышленных предприятий в условиях пандемии	82
Измоденова Л. О., Попов А. Ю. Особенности формирования упрощенной бухгалтерской (финансовой) отчетности на предприятиях малого бизнеса	84
Ильичёва Е. И., Масленикова А. Ю. Поддержка и развитие малого предпринимательства в Российской Федерации в 2020 г.	88
Ильяшенко В. В. Финансовые условия развития малого предпринимательства в российской экономике	91

Илюхин А. А. Менеджмент учебного процесса вуза в условиях работы в дистанционном режиме: обратная связь	94
Илюхина С. В. Вопросы менеджмента блокчейн платформ	97
Кислицын Е. В., Кислицын И. В. Инструментарий создания цифровых двойников на промышленном предприятии	100
Клейменов М. В. Перспективы социально-экономического развития малых городов Свердловской области	104
Кныш Е. В., Кныш А. А. К вопросу о возможностях формирования управленческой культуры студентов	108
Кожевина О. В. Имплементация целей устойчивого развития (ЦУР) в бизнес-модели «зеленого» предпринимательства: обеспечение экономической безопасности	111
Коковихин А. Ю., Кансафарова Т. А. Механизмы управления трудовыми ресурсами, устраняющие «разрыв в компетенциях»	113
Комарова О. В. Основные тенденции развития бизнес-инкубаторов и технопарков в России	116
Корнильцева Е. Г., Пьяных Е. П. Цифровые технологии в логистическом менеджменте	119
Коробейникова Е. Ю. К вопросу реализации национального проекта «Культура»	123
Кочерьян М. А. Исследование сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза	126
Кудин Л. Ш. Теоретические подходы к роли генерального директора в деятельности организации	129
Кузичев Я. В., Шарапова В. М. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность организации	131
Куликова Е. С., Косьяненко О. А. Проблемы реализации национального проекта «Экология» на территории Свердловской области	135
Кулькова И. А. Современные тренды регулирования социально-трудовых отношений путем социального партнерства	138
Курячая Е. А. Предпосылки к внедрению действенной системы эффективного управления человеческими ресурсами в период трансформации традиционной организации в самообучающуюся	141
Латыпов Р. Т., Ручкин А. В., Юрченко Н. А. К вопросу об управлении муниципальной собственностью в условиях изменившегося законодательства	145
Лобов А. И., Древалев А. А. «Тушение пожаров»: вызовы риск-менеджмента в условиях пандемии	148
Логинов М. П., Усова Н. В. Повышение конкурентоспособности банковских услуг на основе цифровых инструментов продвижения	151
Маркосян А. Х., Захарян А. Г. Проблемы инновационного развития экономики Республики Армения	154
Матвеева А. И., Краснов Р. В. Командное лидерство как ключ к успеху в управлении организациями	158
Мисюра А. В. Специфика высокотехнологичной бизнес-модели	161
Мочалова Л. А., Соколова О. Г. Реализация принципов циркулярной экономики в стратегии развития предприятий недропользования	164
Мыслякова Ю. Г. Оценка качества развития надпрофессиональных компетенций производственного персонала оборонно-промышленного предприятия	167
Наденна Е. А. Методологические подходы к пониманию менеджмента современного предприятия	169
Овчинникова И. Г. Формирование антикризисных решений в условиях пандемии COVID-19 в гостиничных предприятиях	172
Огородникова Е. С. Модель организации квазирынка социальных услуг сельских территорий	176
Орехова С. В., Азаров Д. А. Определение факторов и критериев устойчивого развития бизнеса	178
Петровская М. Ю., Хохолуш М. С. Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли метизной продукции	181
Пильникова И. Ф. Влияние государственной поддержки на устойчивое развитие молочной отрасли Свердловской области	183

Плахин А. Е., Селезнева М. В. Формирование экосистемы инновационного предпринимательства	186
Плотников А. В., Боровых К. О., Михайлова С. Д. Индустрия 4.0 как часть цифровой экономики	190
Простова Д. М. Актуальные проблемы развития социального предпринимательства на региональном уровне: зарубежный опыт	193
Развадовская Ю. В. Характеристики новой индустриализации: параметры модернизации и воспроизводства капитала	196
Раменская Л. А. К вопросу о критериях оценки цифровой трансформации промышленности	199
Рождественская Е. М. Реализация ресурсного потенциала в предпринимательских структурах	202
Руднева К. С. Проектирование модели предпринимательского поведения в контурах технологической модернизации экономики	206
Рыскин П. П. Особенности менеджмента профессиональной адаптации в теории социологии	209
Сабиров В. Д., Гусева Т. И. Пути повышения конкурентоспособности современного российского малого и среднего предпринимательства	212
Савин Г. В. Управление инфраструктурой транспортно-логистической системы Smart City	215
Савченко Я. В., Боярских Н. Г. Специфика управления инновационными проектами в сфере НИОКР	218
Саламатина Ю. В. Эмпатийная культура как детерминанта управленческой деятельности	221
Сарапульцева А. В. Философия управления: история и современность	224
Сигат Е. В., Шведов В. В. Риски и проблемы реализации национального проекта «Здравоохранение» на территории Свердловской области	226
Сиразева А. Н., Минина Т. Б. Юнит-экономика как способ экономического моделирования для определения прибыльности проектов	229
Скочкова А. С., Шестопалова О. Н. Формирование ценностного отношения к здоровому образу жизни в системе современного менеджмента	232
Солосиченко Т. Ж. Оценка уровня финансовой грамотности населения	234
Стариков Е. Н. О некоторых задачах государственной промышленной политики по управлению цифровой модернизацией промышленного сектора	237
Тихомирова А. М. Роль спорта в корпоративной культуре	240
Ткаченко И. Н. Эволюция управленческих технологий и изменившаяся роль советов директоров в новой реальности коронаэкономики	243
Троценко О. С. Правовые последствия COVID-19 для инфраструктурных проектов и проектов государственно-частного партнерства	246
Фролова Н. В., Гварлиани Т. Е. Стратегия финансовой политики регионов как инструмент достижения конкурентоспособности социально-экономического развития Уральского экономического района	249
Худякова Т. С. Анализ кросс-программных эффектов развития предпринимательства в регионах	252
Царегородцева С. Р., Топоркова Е. В. Снижение конкурентоспособности зарубежных торговых сетей на рынке продуктового ритейла в России	255
Шатунова Ю. В., Буянова Т. И. Управленческие технологии создания устойчивых конкурентных преимуществ	257
Шемятихина Л. Ю. Управление знаниями в создании конкурентных преимуществ современного бизнеса	260
Шишкина Е. А., Сурнина Н. М. Стратегические задачи устойчивого развития пространственных инфраструктурных систем региона	263
Шуралева Н. Н. Факторы эффективного управления спортивными организациями	267
Щипанов А. О., Шарапова Н. В. Социально-психологические аспекты управления в современном менеджменте	269
Яшева Г. А., Вайлунова Ю. Г. Креативное предпринимательство в контексте антикризисной стратегии Беларуси и России	271

Научное издание

**Менеджмент и предпринимательство
в парадигме устойчивого развития**

Материалы
III Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 28 мая 2020 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 36. Подписано в печать 01.12.2020.

Формат 70 × 100^{1/16}. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 19,6. Усл. печ. л. 22,8. Печ. л. 17,5. Тираж 26 экз. Заказ 431.

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

