

MESDP–2025

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы VIII Международной
научно-практической конференции
(Екатеринбург, 15 мая 2025 г.)

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

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

М а т е р и а л ы
VIII Международной научно-практической конференции
(Екатеринбург, 15 мая 2025 г.)

Екатеринбург
2025

УДК 338
ББК 65.050.2я4
М77

Ответственный за выпуск

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

Редакционная коллегия:

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

Ответственные секретари секций:

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

М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2025) : материалы VIII Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 мая 2025 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [и др.] ; ответственный за выпуск В. Е. Ковалев ; редакционная коллегия: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. — 313 с.

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

В качестве основных дискуссионных вопросов конференции выступили: ESG-трансформация бизнеса, обеспечение новым управленческим инструментарием; новые бизнес-модели и стратегии компаний в условиях ноономики: переход к сетевым, децентрализованным, гибридным и горизонтальным структурам; управленческие решения в условиях актуализации инновационно-технологического развития; проблемы и перспективы менеджмента и маркетинга компаний в эпоху глобальных трансформаций; теория и практика применения современных технологий менеджмента в государственном и муниципальном секторе; социально-гуманитарные аспекты развития предпринимательства и культуры управления на современном этапе и ряд других тем, в том числе освещающих глобальные вызовы, с которыми столкнулось человечество в последнее время.

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

УДК 338
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2025
© Уральский государственный
экономический университет, 2025

От традиционного к иммерсивному: трансформация маркетинга от 1.0 до 6.0

Аннотация. В статье рассмотрены основные этапы эволюции маркетинга, от фокусировки на продукте (Маркетинг 1.0) до учета когнитивных и эмоциональных аспектов (Маркетинг 6.0). Эволюция маркетинга от версии 1.0 до 6.0 отражает его адаптацию к технологическим прорывам, социальным изменениям и меняющемуся поведению потребителей. Каждая версия представляет собой новый подход к взаимодействию с рынком.

Ключевые слова: Маркетинг 1.0; Маркетинг 6.0; сегментация; потребности; цифровые каналы; иммерсивность; мультисенсорный маркетинг.

Маркетинг, как наука и практика управления потребительским спросом, претерпел существенные изменения. От простых, ориентированных на сделку подходов, он эволюционировал к сложным моделям экосистем, стремящимся к персонализации и устойчивому развитию. За полтора века на маркетинг оказали влияние технологический прогресс, глобализация, социальные изменения и меняющиеся предпочтения потребителей. В условиях радикальных перемен в политике, экономике и обществе, маркетологи сталкиваются с необходимостью критического анализа как исторических основ, так и актуального состояния маркетинга [5]. Новое тысячелетие ознаменовалось бурным ростом внедрения цифровых устройств и технологий во всех без исключения сферах жизни и деятельности человечества, включая и маркетинг, который становится цифровым [6].

В период с XIX по начало XX в., в эпоху промышленной революции, доминировал «Маркетинг 1.0». Компании, сосредоточенные на массовом производстве, стремились продать все, что производили, не уделяя внимания потребностям клиентов. Реклама была простой и информативной, а конкуренция — ограниченной. Основной проблемой этого подхода была низкая клиентоориентированность и отсутствие сегментации рынка.

В период с 1950-х по 1990-е гг. маркетинг эволюционировал в сторону потребительского подхода (Маркетинг 2.0). В условиях возрастающей конкуренции компании осознали необходимость понимания желаний потребителей. Для этого активно использовались исследования рынка и сегментация аудитории. Этот период характеризуется становлением известных брендов, внедрением модели 4P и доминированием ТВ-рекламы и прямых продаж. Тем не менее, коммуникация оставалась однонаправленной, от компании к потребителю, без обратной связи.

В период с 1990-х по 2010-е гг. маркетинг эволюционировал в сторону ценностно-ориентированного подхода, известного как Маркетинг 3.0 [3]. Ключевая идея заключалась в том, чтобы бренд ассоциировался с важными для потребителя принципами, такими как экология, устойчивое развитие и социальная ответственность. Это выражалось в создании эмоциональной связи с потребителем, активном внедрении корпоративной социальной ответственности и использовании новых инструментов digital-маркетинга. Однако, перед компаниями встала задача найти баланс между стремлением к прибыли и приверженностью заявленным ценностям.

В период с 2010-х по 2020-е гг. маркетинг претерпел цифровую трансформацию, получив название «Маркетинг 4.0». Основной концепцией стал гибридный подход, объединяющий онлайн и офлайн каналы. Развитие социальных сетей и технологий анализа больших данных (Big Data) привело к интерактивному и основанному на данных маркетингу. Ключевые характеристики этого периода включают персонализированную рекламу, достигаемую за счет таргетинга и анализа поведения с использованием искусственного интеллекта, омниканальность, обеспечивающую бесшовную интеграцию онлайн и офлайн продаж, и виральный маркетинг, использующий пользовательский контент и влияние лидеров мнений [4].

Маркетинг 5.0, развивающийся в период с 2020 по 2025 г., использует возможности искусственного интеллекта, метавселенных и Интернета вещей для создания более индивидуального и человеческого подхода к взаимодействию с потребителями.

Развитие Маркетинга 5.0 было продиктовано необходимостью справиться с тремя актуальными вызовами. Во-первых, это разрыв между поколениями, вызванный одновременным существованием пяти разных поколений, каждое из которых имеет свои уникальные ценности, предпочтения и модели поведения [1]. Во-вторых, это поляризация общества, обусловленная растущим экономическим неравенством и несправедливым распределением ресурсов. И, в-третьих, это цифровой разрыв, который маркетингологи должны преодолеть, объединяя тех, кто видит возможности в цифровых технологиях, и тех, кто относится к ним с недоверием.

Книга «Маркетинг 6.0» Филипа Котлера, опубликованная в 2024 г., представляет метамаркетинг как ключевую стратегию будущего [2].

Возникновение Маркетинга 6.0 связано растущей покупательной способностью поколений Z и Альфа. Данные поколения родились и растут в эпоху цифровых технологий. Они ожидают от брендов предложения не просто продуктов, а целостного, интегрированного опыта, стирающего границы между реальным и виртуальным мирами.

Маркетинг 6.0 связан с мультисенсорным маркетингом. Мультисенсорный маркетинг направлен на создание у потребителя ярких и незабываемых впечатлений посредством всех пяти чувств: зрения, слуха, осязания, вкуса и обоняния. Благодаря такому подходу потребители чувствуют себя ближе к бренду и лучше его.

Основные характеристики Маркетинга 1.0–6.0 приведены в таблице.

Основные характеристики Маркетинга 1.0–6.0

Маркетинг	Период	Основная идея	Ключевые особенности	Технологии / инструменты
1.0	1900–1950	Продуктовый	Акцент на продукте, массовое производство	Газеты, радио, печатная реклама
2.0	1950–1990	Потребительский	Появление сегментации, изучение потребностей клиентов, рост конкуренции	Телевидение, прямые продажи, опросы
3.0	1990–2010	Эмоциональный и брендинг	Создание эмоциональной связи с брендом, ценностное предложение	CRM, массовая реклама (TV, пресса)
4.0	2010–2020	Цифровой и интерактивный	Онлайн-маркетинг, персонализация, взаимодействие через цифровые каналы	Интернет, соцсети, SEO, email-маркетинг
5.0	2020–2025	Технологический и data-ориентированный	Использование Big Data, AI, автоматизация, гиперперсонализация	ИИ, машинное обучение, чат-боты, программатик
6.0	2025 — настоящее время	Человекоцентричный и устойчивый	Фокус на ценности, экологичность, иммерсивный опыт	AR/VR, метавселенные, блокчейн, устойчивые практики

Потребительские привычки, сформированные в эпоху всеобщего Интернета, создают серьезные вызовы для маркетингологов, требуя от них разработки сложных и многогранных стратегий взаимодействия с потребителями.

Маркетинг 6.0 представляет собой глубокую перестройку маркетинговых процессов. Конкурентное преимущество получают компании, способные эффективно интегрировать его принципы.

Библиографический список

1. Котлер Ф., Айвен С., Хермаван К. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / пер. с англ. А. Горман. М.: Эксмо, 2023. 272 с.
2. Котлер Ф., Айвен С., Хермаван К. Маркетинг 6.0: будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров / пер. с англ. В. Г. Шереметьева. М.: Эксмо, 2024. 240 с.

3. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе / пер. с англ. А. Ю. Заякина. М.: Эксмо, 2011. 119 с.

4. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0: разворот от традиционного к цифровому / пер. с англ. М. Хорошиловой. М.: Бомбора, 2019. 219 с.

5. Котляревская И. В., Передерий М. В. Интерпретация нарративов маркетинга 3.0, 4.0, 5.0 // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. XVIII Междунар. конф. (Екатеринбург, 16–18 ноября 2023 г.). Екатеринбург: Ажур, 2023. С. 222–224.

6. Черняков М. К., Акберов К. Ч., Агабабаев М. С. Проблемы и перспективы маркетинговой деятельности в условиях цифровизации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 259–263.

Е. А. Антинескул¹, А. О. Гулеватый²

¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

² Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь

Особенности оптимизации ассортиментной и ценовой политики дискаунтеров в современных условиях

Аннотация. В статье рассмотрены основные элементы ассортиментной политики, такие как ширина, глубина, длина и консистентность ассортимента, а также методы их формирования. Анализируются современные тенденции в розничной торговле, включая персонализацию, развитие онлайн-ассортимента и внедрение экологических товаров. В области ценовой политики изучены различные методы ценообразования: конкурентное, дифференцированное, премиум-цен, динамическое и психологическое. Сделаны выводы о необходимости комплексного подхода к ассортиментной и ценовой стратегии для повышения операционной эффективности и удовлетворенности клиентов.

Ключевые слова: ассортиментная политика; ценовая политика; розничная торговля; конкурентоспособность; управление ассортиментом; методы ценообразования; персонализация.

Ассортиментная и ценовая политики играют ключевую роль в формировании конкурентоспособности розничных компаний [4]. Они являются неотъемлемыми элементами маркетинговой стратегии, напрямую влияющими на привлечение и удержание клиентов, а также на прибыльность бизнеса. В условиях высокой конкуренции в розничной торговле, грамотное управление ассортиментом и ценами, согласно предыдущих исследований [1; 2], становится необходимым условием для успешного функционирования компании на рынке [3].

В рамках данной статьи проанализировали компанию «Галастор». Эта организация основана в 2009 г., является региональным игроком рынка непродовольственных товаров. Компания позиционирует себя как «Магазин постоянных распродаж», такое позиционирование подчеркивает низкий уровень цен, который является отличительной особенностью данной сети магазинов. Анализ динамики ассортимента ООО «Галастор» за исследуемый период показывает, что компания последовательно развивает и оптимизирует товарную матрицу, исходя из потребительского спроса, сезонных факторов и стратегических приоритетов.

Частично нестабильную динамику показывает категория «Автотовары»: в январе 2025 г. произошло резкое снижение ассортимента (до 98 позиций), однако уже в апреле показатели выросли до 128. Это может свидетельствовать о пересмотре товарной стратегии в данной группе, временном сокращении для оптимизации остатков и последующем расширении с учетом актуальных потребностей клиентов.

В целом ассортиментная политика ООО «Галастор» характеризуется гибкостью и адаптивностью. Компания активно перераспределяет внимание между категориями, тестирует ассортиментные решения и оперативно реагирует на изменения спроса. Отдельные товарные группы, в частности, автотовары, демонстрируют признаки потенциала к развитию при условии более глубокой проработки их структуры, ценообразования и роли в категории.

Проведем анализ ценовой политики на 4 апреля 2025 г. среди категорий и сделаем выводы по каждой группе товаров.

В табл. 1 представлены данные по товарным группам и ценам.

Т а б л и ц а 1

Данные по товарным группам ООО «Галастор»

Товарная группа	Наименьшая цена, р.		Наибольшая цена, р.		Ценовой спред, %		Вывод
	03.12. 2024	04.04. 2025	03.12. 2024	04.04. 2025	03.12. 2024	04.04. 2025	
Посуда	9	10	4 389	4 199	48 633	41 890	Средний диапазон цен, высокая максимальная цена
Хозтовары	5	6	3 329	3 100	66 480	51 566	Самая низкая минимальная цена среди всех категорий
Инструменты	9	11	8 789	8 499	97 544	77 254	Широкий диапазон цен, дорогие профессиональные товары
Автотовары	18	20	6 589	6 200	36 550	30 000	Высокие цены, товары для автомобилей дорогие
Товары для дома	19	18	3 290	3 100	17 211	17 122	Средний ценовой диапазон, доступные товары

Окончание табл. 1

Товарная группа	Наименьшая цена, р.		Наибольшая цена, р.		Ценовой спред, %		Вывод
	03.12. 2024	04.04. 2025	03.12. 2024	04.04. 2025	03.12. 2024	04.04. 2025	
Товары для детей	9	10	2 490	2 290	27 589	22 800	Доступные товары, средний диапазон цен
Бытовая техника	49	50	6 490	6 200	13 143	12 300	Высокая минимальная цена и сравнительно высокий максимум
Спорт и отдых	42	40	4 999	5 199	11 804	12 997	Высокие минимальные цены, средний диапазон
Электроника	19	20	3 490	3 700	18 284	18 400	Доступная электроника, широкий выбор
Красота и здоровье	6	7	990	1 050	16 400	14 900	Низкий диапазон цен, очень доступная категория
Одежда и аксессуары	19	18	1 990	1 799	10 379	9 894	Низкий ценовой диапазон, доступные товары
Туризм и отдых на природе	35	30	1 969	1 899	5 526	6 230	Средний диапазон цен, товары для отдыха по доступной цене
Хобби и творчество	14	15	1 290	1 350	9 121	8 900	Доступные товары для творчества
Дача и сад	39	35	1 590	1 490	3 977	4 157	Доступные товары для дачи
Сантехника	97	90	4 389	4 199	4 425	4 566	Высокая минимальная цена, дорогие товары
Канцтовары	5	6	999	1 100	19 880	17 333	Очень доступная категория
Товары для праздников	5	6	799	850	15 880	13 083	Низкий ценовой диапазон, доступные товары
Продукты питания	12	15	139	160	1 058	967	Самый узкий диапазон цен, стабильно доступные товары
Новый год	6	7	2 990	2 700	49 733	38 500	Средний диапазон цен, широкий выбор

Примечание. Составлено по: Сайт ООО «Галастор», сеть магазинов «Галамарт». URL: <https://galamart.ru> (дата обращения: 04.04.2025 г.).

Анализ минимальных и максимальных цен по основным товарным категориям ООО «Галастор» с декабря 2024 г. по апрель 2025 г. позволяет сделать выводы о текущей ценовой политике компании, ее направленности на разные сегменты потребителей, а также о динамике изменений ценовых границ.

Большинство товарных групп сохраняют ориентацию на массовый спрос, предлагая доступные позиции с невысокой минимальной ценой. Особенно это характерно для таких категорий, как хозяйственные товары, канцтовары, товары для праздников, продукты питания и товары для красоты и здоровья. Их ценовой спред остается стабильным и позволяет охва-

тывать широкий круг покупателей, включая наиболее чувствительных к цене.

В ряде категорий отмечается существенный разброс между минимальной и максимальной ценой. К таким сегментам относятся инструменты, посуда, автотовары и бытовая техника. Это указывает на наличие как базовых, так и премиальных предложений внутри группы, что дает возможность гибко формировать ассортимент под разные ценовые предпочтения. В частности, в категории инструменты и автотовары наибольший ценовой спред связан с присутствием товаров профессионального и технически сложного характера.

Особого внимания заслуживает категория «Автотовары», в которой, несмотря на снижение максимальной цены (с 6 589 до 6 200 р.), сохраняется высокий уровень средней ценовой планки. Данная группа остается одной из самых дорогих в ассортименте, при этом прирост минимальной цены (с 18 до 20 р.) незначителен. Это может указывать на необходимость пересмотра ценообразования и сбалансированности ассортимента внутри категории, поскольку высокая стоимость может ограничивать спрос, особенно в условиях ценовой чувствительности аудитории.

В целом, ценовая политика ООО «Галастор» демонстрирует высокую степень адаптивности: сочетание доступных товаров с премиальными решениями позволяет удовлетворять спрос различных сегментов. Тем не менее, отдельные группы (в частности, автотовары и сантехника) требуют более глубокой проработки с точки зрения структуры предложения и уровня наценки — для обеспечения конкурентоспособности и повышения эффективности продаж.

Рассмотрим в табл. 2 влияние факторов на наценку по товарной группе «Авто».

Таблица 2

Товарная группа «авто» — наценка по факторам, %

Показатель	Месяц						Общий итог
	01.11.2024	01.12.2024	01.01.2025	01.02.2025	01.03.2025	01.04.2025	
ТО, тыс. р.	65 000	62 500	61 000	72 000	69 000	74 200	403 700
Наценка факт	150	110	116	112	125	118	122
Регнаценка	15	13	15	14	17	15	15
Регнаценка средняя	18	19	18	18	1	18	18
Акции «2-й за рубль»	-2	0	-2	0	0	0	-1
Акции «Постоянные скидки»	-3	-2	-3	-3	-3	-1	-2,5
Акции «Скидки 30 %»	-7	-2	-3	0	-2	0	-2

Показатель	Месяц						Общий итог
	01.11.2024	01.12.2024	01.01.2025	01.02.2025	01.03.2025	01.04.2025	
Акции «Скидки 50 %»	0	-2	0	0	0	0	0
Бонусная программа	-2	-1	-1	-2	-2	-1	-1,5
Акции «Прочее»	-3	-4	-2	-1	-1	-2	-2
Категория цены «Старые остатки»	0	0	-2	-1	-3	-2	-1
Категория цены «Цена управляющего»	0	-1	-1	0	0	0	-1
Категория цены «Шок-цена»	0	0	0	-4	0	0	-1
Категория цены «Газита МПР»	-4	-7	0	-10	-3	-8	-6
Категория цены «Уценка»	-2	-14	-5	-5	-3	-3	-5
Локальная акция	0	-8	-5	0	0	0	-2
СЦ	-9	-9	-4	-1	0	-6	-5
СП	0	0	-1	-4	-1	-3	-2
Наценка, скорректированная по всем факторам	171	149	129	129	128	131	139
Доля БЦ	46	45	50	50	58	53	50

Примечание. Составлено по внутренней документации ритейлера.

Анализ динамики наценки в товарной группе «Авто» показывает стабильное удержание высокой маржинальности. Средняя фактическая наценка составила 122 %, что существенно выше плановой регламентированной наценки в 15 %. Это говорит о грамотной ценовой политике и эффективной работе с акциями и скидочными программами. Основное отрицательное влияние на уровень наценки оказывали акции «Скидки 30 %» (-2 % в среднем) и «Акции „Прочее“» (-2 %), а также влияние программ постоянных скидок. Акции типа «2-й за рубль» и программы бонусов влияли на уровень наценки умеренно и в пределах допустимого.

Наиболее негативное влияние среди категорийных цен оказали старые остатки и акции типа «Шок-цена» и «Уценка», что требует дополнительного контроля над объемами неликвидных товаров. Скорректированная с учетом всех факторов наценка составила в среднем 139 %, что является хорошим результатом. Рост доли продаж по базовым ценам до 50 % также положительно влияет на удержание маржинальности. Для дальнейшего повышения эффективности рекомендуется продолжить оптимизацию акций с большим отрицательным эффектом на прибыльность и усилить фокус на продажах без дополнительных скидок и уценок.

В заключение можно сделать выводы о том, что «Галамарт» достаточно успешно ведет свою ценовую и ассортиментную политику. Однако есть некоторые направления, которые нуждаются в оптимизации для улучшения ключевых показателей. Результаты проведенного исследования показали, что ассортиментная и ценовая политика играют ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ ООО «Галастор» на динамичном рынке розничной торговли.

Библиографический список

1. Ковалев В. Е., Антинескул Е. А. Повышение экономической эффективности процесса реализации и переработки пищевой продукции в торговых сетях // Индустрия питания. 2024. Т. 9, № 4. С. 98–113.
2. Ковалев В. Е., Антинескул Е. А. Продовольственный ритейл в сельской местности: выбор оптимального формата // Journal of New Economy. 2024. Т. 25, № 2. С. 108–129.
3. Чирков М. А., Шаповалова А. В., Чистяков М. С. Сохранение ассортиментного диапазона товарных групп ритейла в условиях экономической неопределенности // Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 14–15 ноября 2022 г.). Омск: ОмГТУ, 2022. С. 205–213.
4. Щепина С. В. Современные направления ассортиментной политики региональных розничных сетей на рынке продовольственных товаров // Baikal Research Journal. 2020. Т. 11, № 2. Ст. 18.

Д. М. Белоусов, Т. И. Гусева¹

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление проектами в стратегическом развитии компании по переработке рыбы и морепродуктов

Аннотация. В современных условиях успешное развитие компании требует применения передовых методов управления. Целью работы является рассмотрение ключевых инструментов стратегического управления на основе развития проектного подхода. Опыт реализации проектного подхода в деятельности российских компаний по переработке рыбы и морепродуктов демонстрирует его высокий потенциал, обеспечивающий достижение устойчивого роста ключевых показателей деятельности организации.

Ключевые слова: стратегическое планирование; проектные команды; программы развития; стратегия; управление проектами.

Практика проектного управления актуальна для большинства компаний, так как помогает достигать поставленных целей и реализовывать запланированные стратегии. Компании связанные с переработкой рыбы

¹ Научный руководитель: А. Е. Плахин, доктор экономических наук, доцент.

и морепродуктов, сталкиваются с рядом вызовов: высокими логистическими издержками, сезонными колебаниями поставок сырья, растущими требованиями к качеству продукции, сложной конкуренцией как на внутреннем, так и на внешних рынках. Успех в такой среде зависит от способности эффективно управлять не только операционной деятельностью, но и стратегическими инициативами, направленными на расширение и модернизацию производственных мощностей, и захвата доли рынка [1].

Проблема заключается в том, что традиционные методы управления проектами часто оказываются недостаточно гибкими для условий высокой неопределенности, характерной для рыбной отрасли. Внедрение современных проектных практик должно учитывать специфику переработки, логистики, хранения и реализации продукции, а также факторы внешней нестабильности, такие как сезонность вылова, и природные факторы, влияющие на вылов.

Примером реализации проектного подхода является деятельность компании ООО «Рыбокомбинат СЭВКО» осуществляющей вылов и закуп морепродуктов на Дальнем Востоке, транспортировку в Уральский федеральный округ, переработку и продажу.

Компания инициировала проект строительства нового перерабатывающего цеха для увеличения производственных мощностей и объема выпускаемой продукции. Реализация данного проекта потребовала выбора и применения эффективных методов проектного управления, адаптированных к специфике отрасли.

В рамках исследования был выбран метод управления проектами, основанный на стандартах PMBOK (Project Management Body of Knowledge), как наиболее универсальной и адаптируемой системе в сфере проектного управления. Выбор был обусловлен несколькими факторами: PMBOK предлагает детализированную модель управления проектами, которая позволяет разделить проект на логические фазы и обеспечить контроль за каждой стадией, методология универсальна и может быть адаптирована под специфику отрасли за счет гибкости в выборе процессов и инструментов [4].

Применение PMBOK в компании показало свою эффективность: достигнута стандартизация процессов планирования и контроля выполнения работ; повышена прозрачность в распределении ресурсов между операционной и проектной деятельностью; внедрены механизмы оценки и управления рисками на всех стадиях проекта.

Ограничением данного подхода стала необходимость дополнительной адаптации процедур к специфике добычи и переработки рыбной продукции, в частности учету сезонных колебаний добычи и необходимости оперативной корректировки проектных планов в случае изменения внешних условий.

Применение проектного подхода позволило добиться значимых результатов при реализации проекта строительства нового цеха по переработки рыбы. Инициация проекта включала всестороннюю проработку бизнес-обоснования, где была определена стратегическая цель — увеличение перерабатывающих мощностей на 100 % за счет запуска второго цеха. Этап планирования включал создание детализированного расписания работ, разработку структуры декомпозиции работ, распределение обязанностей между внутренними командами компании и подрядчиками. Особое внимание было уделено рискам, связанными со сроками выполнения проекта строительства, с поставкой технологического оборудования. В процессе исполнения проекта активно применялись инструменты сетевого планирования и методы критического пути (СРМ), что позволило контролировать ход работ и оперативно реагировать на отклонения. Параллельно был внедрен программный комплекс «1С: Управление проектами», и Microsoft Project, которые обеспечивали автоматизированный мониторинг сроков, бюджета и использования ресурсов [3]. На стадии завершения проекта была проведена комплексная оценка выполнения ключевых показателей эффективности, которая показала: ввод нового цеха осуществлен в запланированный срок; превышение бюджета составило менее 7 % за счет удорожания строительных материалов и технологического оборудования; по факту выпуска продукции, производственные мощности увеличились на 110 %, что превысило плановый показатель.

Результаты проекта продемонстрировали высокую эффективность применения структурированного подхода к управлению проектами в условиях рыбной отрасли. Системный анализ позволил выявить ключевые факторы успеха проекта: адаптация стандартной методологии проектного управления под особенности рыбоперерабатывающей отрасли, интеграция проектной деятельности в текущие операционные процессы, активное управление рисками, включающее раннюю идентификацию угроз и разработку планов реагирования. В то же время проведенный анализ выявил и ряд проблемных зон, которые требуют особого внимания. Одной из них является недостаточный уровень подготовки персонала в области проектного управления. Для повышения эффективности работы необходимо организовать обучение сотрудников базовым и продвинутым принципам, включая стандарты РМВОК и методы гибкой организации процессов. Кроме того, компания нуждается в развитии цифровых решений для проектного администрирования — это не только повысит прозрачность и управляемость, но и позволит более точно прогнозировать ход реализации инициатив. Еще одной важной задачей остается формализация процессов управления рисками: на текущий момент в компании отсутствует единый подход к их выявлению.

нию, оценке и последующему контролю, что снижает устойчивость проектов к возможным внешним и внутренним угрозам.

Один из ключевых векторов развития компании — расширение применения проектного подхода на более широкий круг стратегических инициатив, таких как модернизация логистических процессов, внедрение современных перерабатывающих технологий, активное продвижение на внешние рынки, расширение производственных и складских мощностей. В этой связи целесообразно рассмотреть создание внутреннего проектного офиса — специализированного структурного подразделения, которое возьмет на себя координацию всех запланированных проектов [5].

Практика показала, что проектное управление работает как эффективный инструмент стратегического развития компании, занимающейся рыбной отраслью. На примере строительства нового перерабатывающего цеха, выполненного с опорой на принципы стандарта РМВОК, компания сумела не только значительно расширить свои производственные мощности, но и заложить прочную базу для дальнейшего роста и укрепления рыночных позиций. Успешный опыт внедрения управления проектами подтвердил, что без системного подхода к управлению инициативами невозможно обеспечить устойчивое развитие, особенно в условиях высокой нестабильности внешней среды и отраслевой специфики [2].

Управление проектами играет ключевую роль в стратегическом развитии компании, обеспечивая реализацию долгосрочных планов, эффективную организацию ресурсов и формирование конкурентных преимуществ. Применение современных методик, четкая организационная структура и качественная работа проектных команд позволяют достигать поставленных целей и адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Внедрение проектного управления становится неотъемлемой частью корпоративной культуры современной компании.

Библиографический список

1. Болдырева Н. В., Соболева В. А., Мамедова М. Ш., Деннерт В. Д. Управление проектами: понятие, специфика и оценка эффективности современных проектов // Вестник Института мировых цивилизаций. 2019. № 2 (23). С. 34–45.
2. Василенко И. В., Иванов А. В. Проектный подход к исследованию стратегического потенциала предприятия // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 11. С. 280–283.
3. Дасковский В. Б., Киселев В. Б. Отбор проектов к реализации при разработке программы развития компании // Экономист. 2019. № 1. С. 63–82.
4. Зинич Л. В., Коровина А. Г. Стратегический менеджмент в условиях цифровой трансформации: вызовы и возможности // Экономика и безопасность. 2025. № 4. С. 6–11.

5. Качало Д. Е., Матыцина Н. П. Управление проектами: основные принципы и методы. Улучшение управления проектами // Вестник науки. 2023. Т. 4, № 12 (69). С. 135–138.

М. В. Ботенёва

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Эффективность внедрения человекоцентричных технологий в микросубъектах экономики

Аннотация. Внедрение человекоцентричных технологий актуализирует цель исследования этого процесса в микросубъектах экономики. Анализ опыта организаций и эксперимент автора позволяют сделать ряд выводов о перспективных исследованиях по осмыслению участия в инновациях управления персоналом разных предприятий.

Ключевые слова: человекоцентричные технологии; управление персоналом; актуальная культура управления.

«Вызовы, с которыми сталкиваются участники предпринимательской деятельности, связаны с трансформацией экономики, широким внедрением цифровых технологий, новых форм занятости, решением задач в сфере развития человеческого потенциала, а также с необходимостью импортозамещения, противодействия вызовам демографической ситуации. При этом бизнес, прежде всего крупные компании, подтверждает актуальность принципов социальной ответственности и заботы о сотрудниках и намерение продолжать движение в этом направлении с учетом новых трендов»¹. Констатация Д. А. Пумпянского полно и емко отражает реальную ситуацию с проблематикой управления работниками в современных условиях. В то же время оценка востребованных сегодня изменений в социально-гуманитарном и культурном базисе функционирования каждого предприятия по-прежнему нуждается в глубинных комплексных исследованиях. Одним из актуальных направлений в менеджменте, неизбежно вызывающих трансформацию ролевых констант в поведении каждого участника производственного процесса, является внедрение человекоцентричных технологий².

¹ *Управление* привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области. Сборник лучших практик / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др. Екатеринбург: СОСПП, УрГЭУ, 2025. С. 7.

² ГОСТ Р ИСО 27501-2023. Эргономика. Организация, ориентированная на человека. Руководство для руководителей.

Авторские исследования по обобщению опыта крупных отечественных предприятий, внедряющих человекоцентричные технологии, позволили выявить ряд проблем, которые затрудняют включение инновационных направлений менеджмента в деятельность микросубъектов экономики. Это связано с тем, что обретают остроту проблемы, связанные с затруднениями в поиске инвестиций для обновления оборудования технологических процессов, внесения корректив в логистические цепочки, автоматизации управленческих действий. Поэтому менеджеры выбирают те направления сохранения стабильности и конкурентоспособности организаций, которые оказываются критически важными. Человекоцентричность в связи с этим как бы относится к задачам второго плана. В то же время кадровый дефицит вынуждает все-таки искать возможности для подключения к внедрению человекоцентричных технологий, позволяющих сохранять кадры для обеспечения достигнутого уровня устойчивости.

С 2019 по 2024 г. автор проводил опытно-экспериментальную работу на трех микросубъектах экономики по внедрению человекоцентричных технологий. Разработанный алгоритм позволил констатировать рост производительности труда на всех трех предприятиях от 71,3 до 152 %. Текучесть кадров снизилась в диапазоне от 27 до 32 %. В то же время в целом эксперимент позволил выделить ряд рисковых моментов с внедрением человекоцентричных технологий:

- при наличии жесткой вертикальной иерархии управления многие руководители воспринимают задачу внедрения человекоцентричных технологий как угрозу стабильности процесса контроля за деятельностью организаций;

- при отсутствии поддержки со стороны топ-менеджмента HR-структуры оказываются вынужденными демонстрировать приверженность установкам руководителей и не становятся лидерами востребованных рынком изменений в работе с персоналом;

- проявляется недостаток информированности и знаний о внедрении новых технологий работы с кадрами у сотрудников HR-структур.

Сложная экономическая ситуация, инициированная внешними для организаций процессами, связанными с санкциями, высокими ставками ЦБ РФ, сдерживает внутренние направления развития. В этой ситуации особое значение приобретают мероприятия по расширению деятельностного диапазона информации как для HR-структур, так и для руководителей/собственников организаций. Автор был участником семинаров, организованных кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета. В рамках этих мероприятий происходил обмен опытом по актуальной повестке в HR-сфере. Проблематика у всех предприятий, несмотря на их размер

и отраслевую принадлежность, идентична. Но при этом подходы, которые реализуются для решений кадровых проблем, разноплановы. Это позволяет не только познакомиться с бенчмаркингом, но и обсудить алгоритм его внедрения. В ходе семинаров обсуждались даже, казалось бы, понятные, но не применяемые повсеместно шаги по укреплению эмоциональных и культурных связей внутри производственных коллективов. Например, в обыденном общении слова благодарности за какой-то добрый поступок являются нормой. Но в производственной практике, как оказывается, такое умение доступно далеко не всем.

Сегодня HR-структурам и руководителям предприятий доступен сборник описания лучших примеров работы инноваторов¹. Представленные материалы имеют важное значение для понимания практиками изменений в социально-гуманитарных аспектах развития предпринимательства и культуры управления на современном этапе.

Например, для микросубъектов экономики может оказаться интересным опыт Сбербанка. «Компания стремится создать условия, при которых сотрудники чувствуют себя важными и ценными членами команды, что способствует повышению их мотивации и эффективности... В ней существует интегрированная система диагностики и мониторинга корпоративной культуры и атмосферы в команде. Основными элементами этой системы являются регулярные опросы вовлеченности и опросы настроения»².

Опыт ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма» — «Диалог с сотрудниками» применим и для микросубъектов экономики. Он заключается в использовании методов анализа маркеров вовлеченности, на основании которого формируется план организационных улучшений. Главное в том, что мнение сотрудников учитывается и становится пунктом плана предприятия по развитию корпоративной культуры. Есть у этих мероприятия и социально-гуманитарный эффект — реализация плана позволила увеличить вовлеченность персонала за один год на 11 %³.

Внутриорганизационная культура предприятий неизбежно подвергается изменениям под воздействием динамики внешней среды. Необходимо комплексная работа по замене прежних ориентиров, при которых человек рассматривался лишь как функция или «винтик» производственного процесса. Современные подходы требуют перехода к моделям стейкхолдерства и агентности участников деятельности. Высокая

¹ *Управление* привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области. Сборник лучших практик / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др. Екатеринбург: СОСПП, УрГЭУ, 2025. 238 с.

² Там же. С. 132–134.

³ Там же. С. 122.

результативность деятельности, состоящей из набора операций, невозможна без опоры на эмоционально значимые ценности, такие как уважение, умение слушать и слышать других, а также способность согласовывать личные амбиции с производственными задачами и интересами коллег.

Можно постоянно говорить о значимости человека как основы развития не только организаций, но и страны в целом. Но разговор должен основываться на конкретных действиях и изменении отношения, прежде всего, к сущности трансформаций HR-структур. Роль кадровых специалистов должна быть четко вписана в любой бизнес-план не только в строке задач по подбору персонала, но и с учетом направлений работы с ним, выявления мотивов, мешающих или помогающих совмещать интересы работников и руководителей/собственников.

Авторская опытно-экспериментальная работа показала реальный эффект от внедрения человекоцентричных технологии на трех предприятиях. Но в целом эффект может быть расширен за счет осмысления и масштабирования участия в инновациях управления персоналом других предприятий в направлении изменения культуры взаимодействия участников производства.

На государственном уровне хотелось бы видеть внесение корректировок в систему налогообложения организаций, которые стимулируют внедрение человекоцентричных технологий.

Ю. Г. Вайлунова, Г. А. Яшева, О. М. Шерстнева
*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Исследование инновационного развития промышленности Республики Беларусь и направления его повышения на основе цифровизации

Аннотация. В статье проведен анализ инновационного развития промышленности Республики Беларусь. Обоснованы направления, которые будут способствовать инновационному развитию промышленности на основе цифровизации.

Ключевые слова: инновационное развитие; промышленность; цифровизация; инновации.

Промышленный комплекс Республики Беларусь — ключевая составляющая национальной экономики, которая обеспечивает производство материальных благ, необходимых для внутреннего потребления и экспорта. Он характеризуется высоким уровнем диверсификации, включает в себя предприятия различных форм собственности. Согласно Национальному статистическому комитету Республики Беларусь, про-

мышленность является одной из ведущих отраслей экономики, обеспечивая около 27,5 % (в 2023 г.) валового внутреннего продукта; три четверти экспорта; рабочими местами четверть экономически активного населения¹. Задача для Республики Беларусь — обеспечить рост промышленного производства. В современных условиях экономический рост основан на инновациях и цифровизации.

Государственное регулирование инновационного развития промышленности в Республике Беларусь осуществляется на основе законов, программ и нормативно-правовых актов, тем не менее, применительно для промышленного комплекса Республики Беларусь, с учетом аналитики и результатов текущего состояния, методы и инструменты инновационного развития недостаточно разработаны с учетом возможностей цифровизации.

Цель исследования: провести анализ инновационного развития промышленности Республики Беларусь и обосновать направления его повышения на основе цифровизации.

В 2023 г. во всех регионах Республики Беларусь на 16 285 промышленных предприятиях трудились 893 тыс. работников².

Основной положительный вклад в динамику реального ВВП внесла промышленность и оптовая и розничная торговля. Промышленное производство в январе — декабре 2023 г. относительно января — декабря 2022 г. в сопоставимых ценах увеличилось на 7,7 %³.

Инновационная деятельность характеризуется показателями, которые представлены в таблице.

Основные показатели инновационной деятельности организаций промышленности Республики Беларусь

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Число организаций, осуществлявших затраты на инновации, ед.	442	447	448	449	457
Удельный вес организаций, осуществлявших затраты на инновации, в общем числе обследованных организаций, %	25,5	27,1	27,5	27,8	28,3
Затраты на инновации в фактически действующих ценах, млн р.	1 408,4	1 473,6	1 159,0	816, 6	1 279,5
Объем отгруженной инновационной продукции (работ, услуг), млрд р.	15,3	16,7	24,5	23,8	33,1

¹ Беларусь в цифрах 2024: стат. справ. / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. 65 с. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/da3/7qxxqxqydg25c4gzuo0emqtzx4lbdqcg.pdf> (дата обращения: 19.04.2025).

² Там же.

³ Основные тенденции в экономике и денежно-кредитной сфере Республики Беларусь: аналитическое обозрение, январь—декабрь 2023 г. / Национальный банк Республики Беларусь. Минск, 2023. 33 с. URL: https://www.nbrb.by/publications/ectendencies/rep_2023_12_ot.pdf (дата обращения: 19.02.2025).

Окончание таблицы

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) в общем объеме отгруженной продукции (работ, услуг), %	16,6	17,9	19,8	17,7	22,2
Удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) новой для внутреннего рынка в общем объеме отгруженной инновационной продукции (работ, услуг), %	45,2	48,2	52,8	49,0	55,8
Удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) новой для мирового рынка в общем объеме отгруженной инновационной продукции (работ, услуг), %	1,6	0,5	0,6	0,6	0,8
Удельный вес организаций, осуществлявших затраты на инновации и (или) отгрузивших инновационную продукцию (работы, услуги), в общем числе обследованных организаций, %	32,2	34,2	35,0	35,1	34,8

Примечание. Составлено по: *Промышленность Республики Беларусь, 2024*: стат. буклет / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. 32 с. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/323/059k9tgnp1jw7vo0rwc12je5h41uujs.pdf> (дата обращения: 19.01.2025).

Важным показателем, характеризующим инновационную деятельность, является уровень инновационности. Он определяется как удельный вес организаций, осуществлявших затраты на инновации, в общем числе обследованных организаций. В промышленности Республики Беларусь он составил 28,3 %. Отмечается рост этого показателя за анализируемый период. Однако мировые сравнения свидетельствуют о недостаточно высоком уровне для экономики. Так, средний показатель уровня инновационности по странам ЕС составил 48,9 %¹.

Анализ таблицы свидетельствует об активизации инновационной деятельности в промышленности Республики Беларусь. Положительными тенденциями являются следующие: рост числа организаций, осуществлявших затраты на инновации (на 15 ед. в 2023 г. по сравнению с 2019 г.); рост удельного веса организаций, осуществлявших затраты на инновации, в общем числе обследованных организаций (на 2,8 п. п. в 2023 г. по сравнению с 2019 г.); рост объема отгруженной инновационной продукции в 2 раза за анализируемый период; рост удельного веса отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) в общем объеме на 5,6 п. п.; рост удельного веса отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) новой для внутреннего рынка в общем объеме отгруженной инновационной продукции на 10,6 п. п.; рост удельного веса организаций,

¹ Eurostat online data code. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата обращения: 19.01.2025).

осуществлявших затраты на инновации и (или) отгружавших инновационную продукцию (работы, услуги), в общем числе обследованных организаций на 2,6 п. п..

Негативной тенденцией является снижение показателей: «затраты на инновации в фактически действовавших ценах» на 128,9 млн р. за анализируемый период; «удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) новой для мирового рынка в общем объеме отгруженной инновационной продукции» в 2 раза (с 1,6 % в 2019 г. до 0,8 % в 2023 г.).

Фактором, способствующим инновациям, является уровень технологичности промышленности. Наибольший удельный вес занимают низко технологичные производства (33,9 % в 2023 г.) и среднетехнологичные производства низкого уровня (27,4 %).

Высокотехнологичные производства составили в 2023 г. только 4 %¹. Положительным является то, что структура за анализируемый период становится более прогрессивной, т. е. растет доля высокотехнологичных производств и снижается доля средне- и низкотехнологичных производств.

Анализ факторов, препятствующих инновациям, в организациях промышленности² показал, что наиболее значимыми для промышленных организаций факторами, препятствовавшими инновационной деятельности в течение последних трех лет, являются следующие: недостаток собственных денежных средств; высокая стоимость нововведений; высокий экономический риск; низкий инновационный потенциал организации; недостаток информации о рынках сбыта; низкий спрос на инновационную продукцию (работы, услуги).

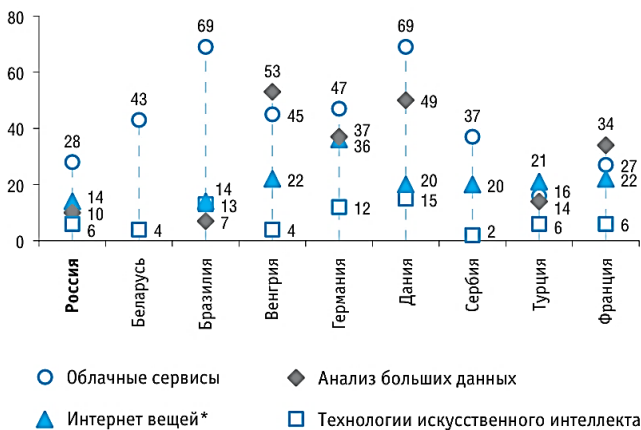
Таким образом, препятствуют инновациям в промышленности Беларуси: недостаток финансовых средств, низкий инновационный потенциал организаций и неэффективный маркетинг.

В условиях цифровизации экономик внедрение элементов Индустрии 4.0. становится решающим фактором повышения инновационности промышленных организаций.

Анализ использования цифровых технологий в организациях предпринимательского сектора по странам представлен на рисунке.

¹ Беларусь в цифрах 2024: стат. справ. / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. 65 с. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/da3/7qqxxqdydg25c4gzucq0emqtzx4lbdqcg.pdf> (дата обращения: 19.04.2025).

² Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь, 2024: стат. сборник / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. 79 с. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/4c2/onh6mc8mbf3qr7agmg7hzw9772c0o1nf.pdf> (дата обращения: 19.01.2025).



Использование цифровых технологий
в организациях предпринимательского сектора по странам в 2023 г.,
% от общего числа организаций¹
(* По зарубежным странам — данные за 2021 г.)

Проведенный анализ цифровизации в Республике Беларусь свидетельствует о том, что страна занимает достойное место среди стран ЕАЭС в разрезе использования цифровых инструментов. Конкретно в промышленности Республики Беларусь используются организациями следующие цифровые технологии: «большие данные», «Интернет вещей», «искусственный интеллект», радиочастотная идентификация, «цифровой двойник».

Вместе с тем, необходимо отметить некоторые проблемы цифровизации промышленности Республики Беларусь. Первая проблема — низкая доля цифровой экономики. Доля цифровой экономики в Беларуси — 7,9 %², в западных странах — 16–35 %³. Вторая проблема — низкий уровень инновационности. Количество инновационных промышленных предприятий в Беларуси — 28,3 %⁴, в некоторых западных странах —

¹ *Цифровая экономика: 2025: кр. стат. сб.* / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 58.

² 2023. Цифровая экономика. Статистика Евразийского экономического союза: стат. сб. / Евразийская экономическая комиссия. М.: 2023. 92 с. URL: https://eec.eaunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/statpub/Digital_Economy_2018-2022.pdf (дата обращения: 19.01.2025).

³ *Цифровизация промышленности* / Центр2М. URL: <https://center2m.ru/tsifrovizatsiya-promishlennosti> (дата обращения: 19.01.2025).

⁴ *Промышленность Республики Беларусь, 2024: стат. буклет* / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. 32 с. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/323/059k9tgnp1jw7vo0rwc12je5h41uuj.pdf> (дата обращения: 19.01.2025).

до 60 %¹. Третья проблема — низкий уровень занятости в наукоемких отраслях. Число занятых в высокотехнологичных/наукоемких отраслях в Беларуси — 0,9 %², в западных странах — 6 %³.

Проведенное авторами исследование⁴ показало, что существует зависимость между элементами цифровизации (удельный вес организаций промышленности, использовавших широкополосный доступ к сети Интернет; удельный вес организаций промышленности, имевших веб-сайт; удельный вес организаций промышленности, использовавших технологии искусственного интеллекта и удельный вес организаций промышленности, использовавших цифровые платформы) и результирующим показателем инноваций (Доля инновационно-активных организаций промышленности региона, Удельный вес инновационной продукции). Были построены модели. Адекватность моделей была оценена по значению коэффициента детерминации $R^2 = 0,966$, значимости F-критерия Фишера и значимости коэффициентов уравнения регрессии по t-критерию Стьюдента.

На основе проведенного анализа предлагаются следующие направления инновационного развития промышленности Республики Беларусь в контексте цифровизации:

- создание и внедрение цифровых промышленных платформ, облегчающих цифровую трансформацию. Такие платформы создают взаимодействие и не только экономят на бизнес-издержках, связанных с транзакциями, но и дополнительно обеспечивают новые (цифровые) услуги и бизнес-модели;

- внедрение технологии Интернет вещей (Industrial Internet of Things, IIoT) — Интернет вещей для корпоративного/отраслевого применения — система объединенных компьютерных сетей и подключенных промышленных (производственных) объектов со встроенными датчиками и ПО для сбора и обмена данными, с возможностью удаленного контроля и управления в автоматизированном режиме, без участия человека;

¹ *Цифровизация промышленности* / Центр2М. URL: <https://center2m.ru/tsifrovizatsiya-promishlennosti> (дата обращения: 19.01.2025).

² *Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь, 2024: стат. сборник* / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. 79 с. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/4c2/0nh6mc8mbf3qr7agmg7hzw9772c0o1nf.pdf> (дата обращения: 19.01.2025).

³ *Цифровизация промышленности* / Центр2М. URL: <https://center2m.ru/tsifrovizatsiya-promishlennosti> (дата обращения: 19.01.2025).

⁴ *Яшева Г. А., Вайтунова Ю. Г., Вардомацкая Е. Ю., Шерстнева О. М.* Экономико-статистическое исследование влияния цифровизации на инновационную активность организаций промышленности Союзного государства // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2025. № 51. С. 130–148.

- цифровые двойники — создание виртуальных моделей, копирующих физический мир, и достоверно описывающих все процессы и взаимосвязи как отдельного объекта, так и производства в целом;

- большие данные — технологии, которые позволяют обрабатывать огромные объемы неструктурированных данных, правильно их интерпретировать и визуализировать;

- искусственный интеллект — интеллектуальные системы, которые способны анализировать информацию, делать прогнозы, находить возможности для оптимизации и принимать решения самостоятельно;

- кастомизированное производство, маркетинговый подход, который подразумевает изменение массового товара или услуги под запросы конкретного потенциального клиента;

- внедрение информационных технологий управления процессами цифрового предприятия: информационных технологий управления бизнес-процессами цифрового предприятия (автоматизация процессов производственного планирования, улучшении управления цепочками поставок и складской логистикой, внедрении ERP-систем, автоматизации аналитики);

- умные фабрики (Smart Factory) — системы комплексных технологических решений, автоматизация и роботизация, исключая человеческий фактор и связанные с этим ошибки, ведущие к потере качества.

Таким образом, предлагаемые направления будут способствовать инновационному развитию промышленности Республики Беларусь в условиях цифровизации.

И. В. Вашляева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Спортивный туризм как средство популяризации спорта

Аннотация. Развитие интереса населения к физической культуре и спорту позволяет решить множество вопросов социального характера. Актуальность развития спортивного туризма обусловлена значительной составляющей физической активности важной для оздоровления населения. Решение задач популяризации спортивного туризма осуществляется в рамках программной работы органов исполнительной власти регионального уровня, включая брендинг туристических направлений, командообразование, улучшения инфраструктуры.

Ключевые слова: физическая культура; спорт; туризм; инфраструктура; программы развития.

Развитие индустрии спортивного туризма становится одной из актуальных задач в условиях сокращения числа туристических направлений доступных для российского туриста в условиях современной геопо-

литической обстановки. Повышение эффективности региональных экономических систем, участвующих в развитии спортивного туризма, требует реализации комплексного подхода, включающего анализ текущих проблем и возможностей, а также разработку стратегий и конкретных проектов, направленных на улучшение инфраструктуры, повышение качества услуг и активное привлечение частных инвестиций в данную сферу [3].

Министерством спорта Российской Федерации 21 марта 2019 г. приказом № 257 утверждена программа развития вида спорта «спортивный туризм» в Российской Федерации. Основным разработчиком программы выступила Федерация спортивного туризма России в соответствии с Федеральным законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [2]. Данный документ определяет стратегию развития спортивного туризма в России на ближайшие годы и включает в себя анализ текущего состояния спортивного туризма, цели и задачи, которые необходимо достигнуть, а также предлагает перечень конкретных мероприятий для реализации программы.

Основные цели программы включают укрепление здоровья населения через приобщение к спортивному туризму, популяризацию этого вида спорта в увеличение числа занимающихся им, а также развитие спортивного туризма как базового вида спорта в ряде регионов России.

Важной частью программы является работа над улучшением материально-технической базы, подготовкой профильных тренеров и других специалистов, организацией спортивных мероприятий и соревнований, а также внедрение современных технологий и методов в процесс подготовки спортсменов.

Анализ работ российских и зарубежных исследователей позволил выделить ряд ключевых аспектов, влияющих на развитие спортивного туризма и определить алгоритм, который может быть положен в основу работы региональных органов исполнительной власти [4; 6].

1. Анализ текущего состояния регионального спортивного туризма.

На первом этапе необходимо провести детальный анализ текущей ситуации в регионе, учитывая следующие ключевые факторы:

- наличие спортивных объектов — стадионы, спортивные комплексы, горнолыжные курорты, трассы для велоспорта и других видов спорта;
- инфраструктура — транспортная доступность, наличие гостиниц, ресторанов, развлекательных центров;
- природно-климатические условия — климатические особенности региона, наличие природных ландшафтов, подходящих для различных видов активного отдыха;
- культурные и исторические достопримечательности — музеи, памятники истории и архитектуры, национальные парки и заповедники.

2. Определение целевых групп туристов.

Для успешного развития спортивного туризма важно определить целевую аудиторию, которая будет заинтересована в посещение того или иного региона РФ. Среди целевых групп могут быть такие как: профессиональные спортсмены и любители активного отдыха, семьи с детьми, предпочитающие активный отдых, молодежь, стремящаяся к новым впечатлениям и приключениям, иностранные туристы, интересующиеся российской культурой и природой [5].

3. Разработка маркетинговой стратегии и бренда территории.

Эффективный маркетинг играет ключевую роль в привлечении туристов. Необходимо разработать комплексную стратегию продвижения региона на внутреннем и международном рынках, используя современные инструменты маркетинга, включая социальные сети и интернет-платформы. Здесь важно активно использовать рекламные компании в СМИ, принимать участие в профильных международных выставках и конференциях. Представляется целесообразным использовать классические и новые методы маркетинга, включая такие модели как 4Р, 7Р, 4С, модель Марка Шеррингтона для сегментирования рынка, модель Александра Остервальдера для создания уникальных торговых предложений в виде туристических продуктов и маршрутов.

4. Улучшение инфраструктуры и сервисов.

Для привлечения большего числа туристов необходимо развивать инфраструктуру и качество предоставляемых услуг. В данном случае речь идет о строительстве новых спортивных объектов и модернизации существующих, развитии транспортной инфраструктуры, включая дороги, аэропорты и расширении железнодорожной сети [1]. Существенную роль в данном контексте играет повышение уровня сервиса в гостиницах, ресторанах и других объектах туристической индустрии, что предусматривает обучение персонала и внедрение лучших практик и стандартов обслуживания мирового уровня.

5. Привлечение инвестиций.

Развитие спортивного туризма невозможно без значительных финансовых вложений. Важно привлекать не только бюджетные инвестиции, но работать с частными инвесторами, создавать необходимые благоприятные условия для бизнеса, предусматривая предоставление налоговых льгот и субсидий, поддержку стартапов и малых предприятий в сфере туризма, организацию инвестиционных форумов и презентаций региональных проектов развития туристических дестинаций, в том числе спортивного характера.

6. Сотрудничество с международными организациями.

Представляется целесообразным осуществлять сотрудничество с международными спортивными федерациями и туристическими ассоциаци-

ями в целях повышения узнаваемости региональных брендов РФ на международном рынке, привлечения больше иностранных туристов.

Реализация представленных мер приведет к созданию устойчивой системы развития спортивного туризма в России и позволит значительно увеличить поток туристов, стимулировать экономическое развитие регионов и укрепить их имидж с позиций привлекательности для активного отдыха и спортивного туризма.

Библиографический список

1. *Бадмаев Б. Э.* О развитии спортивного туризма в современных условиях // Проблемы научной мысли. 2024. Т. 8, № 1. С. 61–65.
2. *Вашляева И. В.* Нормативная база спортивного туризма // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 9. С. 199–202.
3. *Карева Ю. Ю., Потрываева П. Д., Левченко А. В.* Влияние физической культуры на экономику страны // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-10. С. 151–154. DOI: 10.18411/tmio-01-2024-512.
4. *Маркова Н. В., Рютин С. Г.* Экономические и социальные аспекты проведения масштабных спортивных мероприятий // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3 (164). С. 1405–1408. DOI: 10.34925/EIP.2024.164.3.276.
5. *Московских О. А., Елин М. О.* Спортивный туризм: самые популярные направления для активного отдыха и занятий спортом // Научный аспект. 2024. Т. 51, № 5. С. 6940–6946.
6. *Сивачева А. С., Мамаева Л. Н.* Спортивный туризм как активный вид отдыха // Молодежь. Образование. Наука. 2024. № 1 (19). С. 267–270.

Е. Ю. Виноградова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Динамическая модель оптимизации комплексного управления процессами хозяйствующего субъекта

Аннотация. Статья предлагает алгоритм итерационного подхода к решению задачи информационно-технической поддержки управления бизнес-процессами организации. В работе представлены примеры решений для каждой из задач, что дает возможность эффективно оценить применимость предложенного алгоритма на практике с использованием реальных данных.

Ключевые слова: интеллектуальные информационные технологии; информационные системы; управление предприятиями.

Введение. В современных рыночных реалиях структура хозяйствующего субъекта должна быть адаптирована под характер осуществляемой деятельности. Такой подход обеспечивает возможность объективной оценки результатов работы по каждому направлению, располагаю-

щему собственным бюджетом, что способствует более эффективному управлению. Ключевой частью информационной системы является создание структурно-функциональной модели. Таким образом, оптимизация работы предприятия должна быть сосредоточена вокруг комплексных бизнес-процессов для устранения их раздробленности с целью достижения значимых улучшений ключевых показателей. Приоритетом при формировании процессно-ориентированного предприятия становится выделение бизнес-процессов по продуктовому и функциональному признакам с объединением их в единые сквозные системы, ориентированные на выпуск разнообразных видов продукции. Любое предприятие представляет собой сложную социально-техническую систему. Понятие системы, широко используемое в современной практике, включает множество интерпретаций и контекстов. В связи с этим важно выделить определения, наиболее применимые к системному анализу деятельности компании. Далее представлены те из них, которые подходят для данной цели.

Современные системы управления и экономического планирования зачастую не учитывают специфику отдельных предприятий и отраслей, что лишает их возможности быть адаптированными к уникальным особенностям каждой организации. Для создания единой, интегрированной системы экономического планирования требуется разработка экономико-математической модели, которая будет учитывать данные о производственной структуре, технологических процессах, ассортименте продукции и специфике предприятия. Основная цель такого моделирования заключается в построении количественных связей между эффективным комплексным планированием и определяющими его факторами. Даже внедрив систему экономического планирования, предприятия нередко сталкиваются с ее недостаточной эффективностью, несмотря на значительные инвестиции в разработку и реализацию. Это можно объяснить наличием распространенных проблем в процессе планирования, характерных для многих организаций. Одной из ключевых ошибок является отсутствие стратегической ориентации при построении системы планирования. Все подразделения компании должны координировать свои действия исходя из общего стратегического плана, который фокусируется на потребностях клиентов. Однако на практике каждое подразделение зачастую стремится улучшить собственные показатели, упуская из виду, что предприятие функционирует как единый механизм. Примером может служить ситуация, когда два подразделения ведут заказы на производство: одно не успевает завершить проект в срок, а другое досрочно закрывает свой заказ. Такое несогласование в управлении ресурсами приводит к убыткам в виде штрафов и пеней, которых можно было избежать. Перераспределение трудовых или финансовых ресурсов между

заказами позволило бы обоим подразделениям уложиться в график. Процесс планирования должен учитывать не только внутренние, но и внешние факторы, значение которых недооценивать нельзя. Многие российские компании ограничиваются анализом только внутренней среды при принятии решений. Такой подход приводит к неспособности адаптироваться к меняющимся рыночным условиям или использовать возникающие возможности. Рассматривая предприятие как открытую систему, можно соотнести его потенциал с потребностями рынка, что способствует устойчивости бизнеса, получению стабильной прибыли и возможности влиять на рыночную среду. Среди других распространенных проблем стоит отметить несоответствие систем планирования изменениям внешней среды. Даже при анализе внешних факторов компания может не успеть вовремя модернизировать свою систему управления. Это особенно актуально при долгосрочном планировании — на срок один год и более. К числу таких факторов относятся нестабильность на внутреннем рынке, политические перемены и появление новых выгодных предложений. Умение оперативно учитывать эти изменения становится решающим аспектом для поддержания конкурентоспособности предприятия.

Результаты исследования. При грамотном подходе к разработке и реализации информационной системы ее положительное влияние на деятельность предприятия значительно превосходит возможные препятствия.

В условиях мировой экономической нестабильности стремление повысить эффективность производства высокотехнологичной продукции является приоритетным для многих стран, поскольку обеспечивает возможность завоевания конкурентных позиций в различных секторах экономики. В Российской Федерации этому направлению уделяется особое внимание, и из государственного бюджета выделяются значительные средства на разработку и производство таких продуктов в рамках реализуемых министерствами и ведомствами программ.

На этапе планирования особую важность имеет оценка расходов на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, необходимых для создания новых образцов высокотехнологичной продукции. Такая оценка позволяет более точно прогнозировать их эффективность и перспективность. Основные подходы к оценке стоимости продукции сформулированы в ст. 40 Налогового кодекса РФ, где определяется необходимость использования рыночной цены как базового ориентира.

Если же, данных о рыночной цене нет, например, из-за отсутствия аналогичных товаров, услуг или идентичной продукции на рынке, применяется затратный метод. Этот подход основывается на расчете ожида-

емых производственных издержек и прогнозируемой прибыли, характерной для данной сферы. Указанные принципы часто берутся за основу при определении стоимости продукции в процессе создания корпоративных информационных систем.

Формирование входной информации для динамической модели оптимизации. Существуют три подхода, которые помогают учитывать динамические изменения внешней среды при планировании деятельности предприятия.

Первый подход заключается в разработке нескольких альтернативных планов, соответствующих наиболее вероятным изменениям. Однако существует риск, что ни один из предложенных планов не сможет в полной мере отразить реальную динамику внешних факторов. К тому же создание слишком большого количества вариантов нежелательно, так как увеличение их числа негативно влияет на эффективность планирования.

Второй подход основан на внесении корректировок в уже установленные плановые показатели. При этом такой способ следует использовать лишь в исключительных случаях. Постоянное исправление планов сводит на нет саму идею системного планирования. Оба этих подхода при частом применении существенно увеличивают затраты на создание системы экономического планирования и не обеспечивают полного устранения разрывов между планируемыми и фактическими показателями [1; 2; 3; 4].

Наиболее эффективным является переход от периодического планирования к скользящему, при котором временные рамки планирования не ограничиваются жесткими интервалами. Такой подход позволяет предприятию своевременно учитывать динамику как внутренних, так и внешних факторов. Хотя внедрение этого метода требует значительных затрат, включая обучение персонала, адаптацию системы управления и усиление контроля за реализацией новой модели, преимущества оправдывают вложения. Скользящее планирование дает возможность быстро реагировать на внезапные изменения и риски на рынке, превращая процесс планирования в действенный инструмент для выстраивания модели деятельности с учетом внешних и внутренних условий.

Для построения экономико-математической модели введем следующие обозначения:

n — вид продукции;

m — количество технологических способов (модификаций) организации производства продукции n ;

s — вид издержек производства и затрат на реализацию продукции;

i — количество видов издержек;

Q_n — предполагаемое количество производственной продукции n -го вида;

Y — коэффициент изменения переменных издержек.

Таким образом требуется определить оптимальное количество выпускаемой продукции Q , заданное вектором $\bar{Q}^{(e)} = (Q_1^{(e)}, Q_2^{(e)}, \dots, Q_m^{(e)})$, целевой функцией.

Для оценки динамики и прогнозирования будущих состояний системы необходимо перейти к динамической модели.

Решение задачи будет состоять в нахождении такого плана, при котором значение величины общих затрат будет минимальным. При этом, начальные запасы продукции должны выбираться из некоторой допустимой области $U^*(t) \subset \mathbf{R}^m$, т. е. удовлетворять заданному ограничению

$$u(t) = \{u_1(t), u_2(t), \dots, u_m(t)\} \in U^*(t).$$

Сформируем следующую рекуррентную систему уравнений:

$$\begin{cases} Q(t+1) = A(t)Q(t) + Q_i^{(p)}(t) - R_i^{(p)}(t), \\ P(t+1) = P(t) + \langle c^{(r)}(t), R_i^{(p)}(t) \rangle_n - \langle z(t), Q(t) \rangle_n - \langle Z_i^{(p)}(t), u^{(i)}(t) \rangle_n, \end{cases}$$

где $Q(t) = (Q_1(t), Q_2(t), \dots, Q_n(t)) \in \mathbf{R}^n$ — вектор объемов остатков продукции на складе; $Q_i^{(p)}(t) = (Q_1^{(p,i)}(t), Q_2^{(p,i)}(t), \dots, Q_n^{(p,i)}(t)) \in \mathbf{R}^n$ — вектор плановых объемов производства продукции предприятия; $Z_i^{(p)}(t) = \{Q_1^{(p)}(t)d_1^{(i_1)}(t), Q_2^{(p)}(t)d_2^{(i_2)}(t), \dots, Q_n^{(p)}(t)d_n^{(i_n)}(t)\}$ — вектор всех затрат предприятия при использовании i -го технологического способа.

Введем функционал $\Phi_{0,t+1}$ для оценки эффективности, значения которого вычисляются по следующей формуле:

$$\begin{aligned} \Phi_{0,t+1}(u_{t+1}^{(i)}(\cdot)) &= \sum_{\tau=0}^t \left[\langle c(\tau)Q^{(p)}(\tau) \rangle_n - \langle z(\tau), Q(\tau) \rangle_n - \langle Z_i^{(p)}(\tau), u_{t+1}^{(i)}(\tau) \rangle_n \right], \\ &\sum_{\tau=0}^t \left[\langle c(\tau)Q^{(p)}(\tau) \rangle_n - \langle z(\tau), Q(\tau) \rangle_n - \langle Z_i^{(p)}(\tau), u_{t+1}^{(i)}(\tau) \rangle_n \right]. \end{aligned}$$

Тогда решение задачи динамической оптимизации будет состоять в нахождении оптимальной последовательности векторов $\left\{ u^{(i^{(e)})}(\tau) \right\}_{\tau \in \overline{0,t}}$, $\forall \tau \in \overline{0,t}$, $u^{(i^{(e)})}(\tau) \in U^*(\tau)$ (оптимальных интенсивностей технологических способов производства) и соответствующих ей целочисленной

траектории $\{Q^{(e)}(0), P^{(e)}(0)\}, \{Q^{(e)}(1), P^{(e)}(1)\}, \dots, \{Q^{(e)}(t), P^{(e)}(t), \{Q^{(e)}(t+1), P^{(e)}(t+1)\}$, определяемой из системы многошаговых рекуррентных уравнений, которые в совокупности доставляют максимальное значение целевой функции вида, формируемой для каждого момента времени $t \in \overline{1, T}$, т. е. значение общего объема прибыли от производства и реализации продукции предприятия в период времени $0, t+1$, будет максимальным (за счет минимизации всех издержек предприятия).

Выводы и заключение. Перечисленные выше алгоритмы представляют собой подход к решению динамической задачи оптимизации управления хозяйствующим субъектом. Суть метода заключается в формировании набора оптимальных управлений, каждое из которых рассматривается как решение статической задачи оптимизации, полученной путем применения декомпозиции.

Библиографический список

1. Вайсман Е. Д., Железнова Т. Ю. Стратегическое поведение и резистентность промышленного предприятия к внешней среде // Управленец. 2023. Т. 14, № 6. С. 91–108.
2. Вендров А. М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. М.: Финансы и статистика, 2002. 352 с.
3. Виноградова Е. Ю. Управление производством с использованием нейросетевых технологий // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 3 (29). С. 153–158.
4. Войнов И. В., Пудовкина С. Г., Телегин А. И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей. Челябинск: ЮУрГУ, 2002. 392 с.

Н. Ю. Власова, Д. Ю. Ноженко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности управления муниципальными образованиями с внутриадминистративным делением

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления муниципалитетами, имеющими в своем составе административные районы; выделяются общие и особенные черты.

Ключевые слова: муниципальное управление; муниципалитет; крупнейший город; административный район; внутригородской район.

В Российской Федерации в настоящее время насчитывается около 18 тыс. муниципальных образований, однако большая часть из них составляют небольшие муниципалитеты. Деление на административные

районы присуще крупным и крупнейшим городам. Внутригородское административно-территориальное деление в основном сохранилось со времен Советского союза, когда в городах с населением более 200 тыс. чел. для удобства управления создавались специальные административные единицы.

В научной литературе ведутся дискуссии о правовом статусе административных районов [5; 6], об оценке их деятельности [2], о тенденциях и направлениях развития [4], об экономических аспектах функционирования [3].

Рассмотрим функции и структуру административных районов на примере трех крупнейших городов Урала — Екатеринбурга, Перми и Челябинска (см. таблицу).

**Административно-территориальное деление
крупнейших уральских городов**

Город	Количество административных районов	Документ, регламентирующий деятельность	Наличие муниципальных программ или стратегий развития административного района
Екатеринбург	8	Положение «Об администрации района города Екатеринбурга»	Стратегия социально-экономического развития административного района
Пермь	8	Типовое положение о территориальном органе администрации города Перми	Муниципальная программа «Экономическое развитие города Перми»
Челябинск	7	Положение об администрации района города Челябинска	Муниципальная программа по развитию территории района

Деление Екатеринбурга на районы осуществляется в соответствии с Уставом муниципального образования «город Екатеринбург», в соответствии с которым район является территориальным органом Администрации города Екатеринбурга и осуществляет на территории района исполнительно-распорядительные полномочия в пределах своей компетенции. Администрации районов в Екатеринбурге являются муниципальными казенными учреждениями.

Структура районных администраций в этих трех городах не является абсолютно идентичной, однако в каждом городе просматриваются общие черты. Структура районных администраций в Екатеринбурге более дробная и детальная, чем в Челябинске и Перми. Так, в составе администраций практически всех районов имеются отделы по учету и распределению жилья; благоустройства и транспорта; культуры и молодежной политики; по потребительскому рынку; инспекционного контроля, коммунальной энергетики и развития ЖКХ; по организации бытового

обслуживания населения; экономики; по физической культуре и спорту; строительства и земельных отношений; по координации работы в сфере образования.

Для каждого из административных районов г. Екатеринбурга была разработана стратегия социально-экономического развития. Данные стратегии стали логическим продолжением стратегического плана Екатеринбурга, однако каждая из стратегий, несмотря на достаточно единую структуру, имеет свою специфику, отражающую особенности того или иного района¹. Этот опыт является достаточно уникальным для страны [1].

Территория Перми включает в себя восемь районов: Дзержинский, Индустриальный, Кировский, Ленинский, Мотовилихинский, Орджоникидзевский, Свердловский районы и поселок Новые Ляды, являющиеся внутригородскими административно-территориальными образованиями.

В структуре администрации районов: отдел ЖКХ и жилищных отношений, отдел градостроительства и имущественных отношений, отдел благоустройства, сектор потребительского рынка, отдел по работе с общественностью, отдел по культуре, спорту и молодежной политике, сектор по обеспечению деятельности комиссии по делам несовершеннолетних. Подразделения администрации Дзержинского района города Перми осуществляют свою деятельность на основании Типовых положений, утвержденных постановлениями администрации города Перми.

Для районов г. Перми отсутствуют собственные стратегии и программы развития, административные районы участвуют в разработке и реализации муниципальных программ г. Перми.

Деление Челябинского городского округа на районы осуществляется с учетом исторически сложившегося территориального устройства, предусматривающего наличие семи районов в городе (городских районов): Калининского, Курчатовского, Ленинского, Металлургического, Советского, Тракторозаводского, Центрального. Управление городскими районами осуществляют соответствующие территориальные органы Администрации города Челябинска. Согласно Положению, Администрации района г. Челябинска являются муниципальным казенным учреждением и наделяются статусом юридического лица.

Практически во всех администрациях районов г. Челябинска имеются отделы благоустройства и обеспечения жизнедеятельности населения, отделы экономики, торговли и обеспечения муниципальных закупок, отделы по культуре, физической культуре и работе с молодежью.

¹ *О разработке стратегий социально-экономического развития административно-территориальных единиц муниципального образования «город Екатеринбург» и актуализации стратегических проектов (подпроектов) Стратегического плана развития Екатеринбурга до 2030 г.: постановление Администрации города Екатеринбурга от 27 февраля 2019 г. № 375.*

В некоторых случаях данные отделы могут разделяться на два, каждый из которых выполняет собственные функции.

С ростом и развитием городов в состав муниципального образования включаются прилегающие территории, что вызывает необходимость подстраивать под эти изменения и функции управления. Так в администрации Советского района г. Челябинска имеется отдел по работе с поселковыми территориями. Подобно этому в структуре администраций Верх-Исетского, Кировского, Орджоникидзевского, Октябрьского районов — структурные подразделения (отделы или сектора) по работе с удаленными территориями. Подобные подразделения могут организовываться и в других административных районах, отражая территориальную структуру района.

В Челябинске разработаны и реализуются муниципальные программы по развитию территории районов, например, муниципальная программа «Развитие территории, повышение уровня и качества жизни населения Калининского района», которая утверждена распоряжением Администрации города от 4 февраля 2025 г. № 1077.

Таким образом, анализ системы управления крупнейших городов показывает, что существует объективная необходимость деления их на административные районы, делегируя им те функции, которые в наибольшей степени отвечают интересам населения. Во всех трех городах администрации являются территориальными органами администрации города, действуют на основании типового для города положения. Однако в каждом городе имеется своя специфика в организации деятельности, структуре управления, типе основного документа, на основании которого осуществляется деятельность. Система административных районов трансформируется со временем, отвечая текущим потребностям города, развиваясь вместе с его ростом.

Библиографический список

1. Антипин И. А., Горских М. С. Стратегия административного района крупнейшего города как инструмент регулирования муниципального развития // Управление городом: теория и практика. 2022. № 3(45). С. 19–24.
2. Гришук В. А., Колесник Е. А., Конакова О. В. Методика и результаты оценки социального развития внутригородских районов (на примере г. Челябинска) // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 3 (294). С. 31–38.
3. Дубровин О. В. Формирование экономической основы деятельности внутригородских районов городских округов. Промежуточные итоги реформы // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2016. Т. 16, № 3. С. 105–111. DOI: 10.14529/law160318.
4. Закирова Ю. А., Хуснутдинова С. Р., Дембич А. А. Полицентричность города Казань: возможности и ограничения развития административных районов //

Географический вестник. 2018. № 2 (45). С. 62–71. DOI: 10.17072/2079-7877-2018-2-62-71.

5. *Ильиных А. В.* Проблемы определения правового статуса внутригородских районов // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. 2017. Т. 17, № 1. С. 106–119. DOI: 10.17506/tyipl.2016.17.1.106119.

6. *Максимов В. П.* Формирование и развитие территориального общественного самоуправления в Курчатовском внутригородском районе города Челябинска // Общество, экономика, управление. 2019. Т. 4, № 1. С. 5–11.

Т. В. Воловик

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Модель взаимодействия участников системы спортивного волонтерства

Аннотация. Модель взаимодействия участников системы спортивного волонтерства имеет нормативно-правовые основы функционирования. Структурные элементы модели включают состав субъектов системы спортивного волонтерства, инфраструктуру, поддерживающую взаимодействие участников, и функции, реализуемые на отдельных участках процесса проведения спортивного мероприятия. Автором сделан вывод, что формирование модели взаимодействия участников позволяет повысить эффективность реализации спортивного мероприятия.

Ключевые слова: физическая культура; спорт; волонтерство; модель взаимодействия.

Участие волонтеров в качестве одной из значимых составляющих спортивных мероприятий осуществляется в рамках существующей нормативной базы Российской Федерации. В контексте нормативно-правового регулирования волонтерской деятельности определены зоны ответственности, виды деятельности, а также условия для развития волонтерского движения.

Основными нормативными документами регулирования волонтерской деятельности являются Конституция Российской Федерации, Гражданский Кодекс Российской Федерации, Федеральные законы «Об общественных объединениях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» и «О добровольчестве (волонтерстве)» [2].

Добровольцем (волонтером) «признается физическое лицо, осуществляющее добровольческую деятельность в интересах благополучателя или общества в целом самостоятельно или от имени организации». Эффективное межсубъектное взаимодействие в рамках развития волонтерства при проведении спортивных мероприятий — важная задача, поскольку успешная организация различного рода мероприятий требует скоординированной работы множества участников [3].

Рассмотрим ключевые аспекты моделирования такого взаимодействия.

В качестве основных субъектов взаимодействия могут выступать различные организации и категории участников, отвечающих как за отдельные вопросы организации и проведения мероприятий, так и собственно являющихся пользователями результатов. Можно выделить, прежде всего, следующие группы субъектов (см. рисунок).



Субъекты системы спортивного волонтерства

В качестве ключевых этапов взаимодействия субъектов системы спортивного волонтерства можно отметить следующие.

1. Планирование и подготовка — на данном этапе важно определить роли и обязанности каждого участника процесса. Организаторы разрабатывают концепцию мероприятия, определяют цели и задачи, формируют бюджет и выбирают площадку проведения. Волонтеры привлекаются для помощи в различных аспектах подготовки, включая административную работу, техническую поддержку и взаимодействие с участниками [1].

2. Привлечение и обучение волонтеров — здесь используются различные каналы коммуникации: социальные сети, специализированные платформы, объявления в учебных заведениях и профессиональных сообществах. Важно обеспечить прозрачность требований к волонтерам и условия участия. Обучение должно включать ознакомление с програм-

мой мероприятия, правилами поведения и специфическими обязанностями.

3. Координация и управление — выполняющие роль координаторов взаимодействуют с волонтерами, обеспечивая своевременное выполнение задач и решение возникающих проблем. Эффективная коммуникация между всеми участниками позволяет избежать недопонимания и конфликтов. Использование цифровых платформ для управления проектами на данном этапе может обеспечить оптимизацию процессов и повысить прозрачность работы.

4. Проведение мероприятия — во время самого мероприятия координаторы обеспечивают соблюдение графика, контроль качества предоставляемых услуг и оперативное реагирование на непредвиденные ситуации. Волонтеры выполняют свои функции, поддерживая порядок и помогая участникам ориентироваться на площадке.

5. Анализ и обратная связь — после завершения мероприятия проводится анализ результатов, собираются отзывы от всех участников процесса, что позволит выявить узкие места и улучшить организацию будущих событий. Обратная связь от волонтеров особенно важна, так как она помогает лучше понять, насколько эффективно было организовано мероприятие и их участие в нем.

Опираясь на работы российских и зарубежных исследователей, ученых и практиков, можно сформулировать ряд рекомендаций по улучшению взаимодействия участников и организаторов [4; 5; 6]:

- четкое распределение ролей и обязанностей для каждого участника позволяет избежать дублирования функций и повысить эффективность работы;

- технологическая поддержка — использование специализированных платформ для управления взаимодействием (МТС-Линк-доски, Trello, Teamly, Kaiten, Weeek, Asana, YouGile, Jira и др.) позволяет координировать действия и оперативно обмениваться информацией, что значительно упрощает процесс коммуникации участников;

- обратная связь и мотивация — регулярное получение обратной связи от всех участников помогает улучшать качество взаимодействия. Мотивация волонтеров через признание их вклада, предоставление сертификатов и возможностей профессионального роста также способствует повышению вовлеченности;

- культурные аспекты — учет особенностей регионов и стран, где проводятся мероприятия, должен быть в зоне особого внимания организаторов в целях построения эффективных отношений с местными органами власти и другими заинтересованными сторонами.

Таким образом, эффективное межсубъектное взаимодействие в рамках развития спортивного волонтерства может быть достигнуто благо-

даря тщательному планированию, грамотной координации, использованию современных технологий и постоянной работе над улучшением процессов.

Библиографический список

1. Воловик Т. В. Особенности участия волонтеров в массовых спортивных мероприятиях // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 102-1. С. 172–174.
2. Воловик Т. В. Формы управления волонтерской деятельностью при проведении массовых спортивных мероприятий // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы IV Урал. экон. форума (Екатеринбург, 20–21 октября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 47–50.
3. Рогач О. В., Фролова Е. В. Волонтерство как инструмент развития туристической привлекательности муниципальных образований Российской Федерации // Социальная политика и социология. 2021. Т. 20, № 4 (141). С. 127–135. DOI: 10.17922/2071-3665-2021-20-4-127-135.
4. Рогач О. В., Фролова Е. В. Культурное волонтерство в России как социальный ресурс развития туризма // Социальная политика и социология. 2019. Т. 18, № 1 (130). С. 140–146. DOI: 10.17922/2071-3665-2019-18-1-140-146.
5. Venske E. Event volunteering as an educational resource in business tourism // Tourism: An International Interdisciplinary Journal. 2019. Vol. 67, no. 3. P. 268–280.
6. Wee H., Mohamed N. A., Aminudin N., Saidin N. Graduate attributes, outcomes of volunteering and graduate employability: the case of mice event volunteers // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2018. Vol. 8, no. 15. P. 315–330.

И. М. Гарчук

Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Диагностика системы управления конкурентоспособностью предприятия

Аннотация. В статье рассмотрена актуальность проведения диагностики системы управления конкурентоспособностью предприятия. Приведена схема и характеристика этапов организации и реализации диагностики. Рассмотрены методы, используемые при проведении диагностики. Представлены выводы по оценке эффективности системы управления конкурентоспособностью в соответствии с подходом, основанным на выделении пяти зон управляемости.

Ключевые слова: конкурентоспособность; диагностика; система управления; оценка и анализ; эффективность; стратегия.

Современные экономические изменения, сопровождающиеся ростом конкуренции, делают развитие и эффективное управление предприятиями основой конкурентоспособности национальной экономики.

Роль государства в международном разделении труда детерминирована конкурентными преимуществами его производителей, поэтому для Республики Беларусь крайне важно повышать конкурентоспособность отечественного бизнеса, а предприятиям выпускать продукцию, соответствующую международным нормам и стандартам. В этих условиях особую важность приобретает решение задач по выявлению факторов и резервов конкурентоспособности, разработке методов оценки и анализа эффективности системы управления конкурентоспособностью предприятия. Необходимость оценки системы управления конкурентоспособностью предприятия является одним из основных факторов его устойчивого развития. Эффективное управление конкурентоспособностью позволяет создавать и удерживать конкурентные преимущества: снижать издержки производства за счет рационального использования ресурсов; внедрять инновации в производство и управление; повышать качество продукции и персонализировать услуги; сохранять финансовую стабильность за счет диверсификации рисков; развивать сильный бренд [3]. Управление конкурентоспособностью — необходимое условие выживания бизнеса, инструмент устойчивого его развития. Предприятия, которые внедряют современные методы стратегического, текущего и оперативного управления, получают значительные преимущества и укрепляют свои позиции на рынке.

Основной проблемой при оценке и анализе действующей системы управления конкурентоспособностью предприятия является сложность ее количественного измерения. Традиционные экономические и финансовые показатели не полностью отражают эффективность управления, поскольку оно охватывает и другие аспекты управленческой деятельности (политика предприятия, система менеджмента качества; персонал, производство; маркетинг; закупочная деятельность, реализация). Одним из методов измерения объекта управления может являться проведение диагностики.

Диагностика системы управления конкурентоспособностью предприятия — это системный процесс, включающий последовательные этапы сбора, оценки и анализа информации для получения объективных данных для расчета уровня конкурентоспособности, проведения факторного анализа и разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия. На рисунке приведены этапы проведения диагностики.

Рассмотрим все этапы подробнее.

1. Разработка организационно-распорядительного документа, регламентирующего проведение исследования. В данном документе фиксируются: цель и задачи; ключевые параметры выполнения работ; требования к срокам и форме представления итоговых отчетов; функциональные обязанности и права исполнителей; финансовые аспекты реализации проекта [4].



Этапы проведения диагностики системы управления

2. Организация проведения диагностики: место и время проведения, уровни управления, продолжительность исследования, форма проведения.

3. В приведенной схеме диагностики ключевая роль отводится комплексному сочетанию объективных и субъективных методов сбора данных, что позволяет минимизировать погрешности, обеспечить досто-

верность результатов и получить разностороннюю оценку системы управления.

Объективные методы основаны на анализе документальных и количественных данных, что снижает субъективность оценок:

- метод анализа и оценки деятельности организации (изучение отчетности, KPI, ROI, планов и результатов работы);
- метод сравнения (бенчмаркинг) — сопоставление с отраслевыми стандартами, конкурентами или лучшими практиками;
- метод анализа документов (изучение внутренних регламентов, стратегий, протоколов совещаний).

Субъективные методы основаны на мнениях, опыте и интуиции специалистов, что помогает оценить неформальные аспекты управления конкурентоспособностью:

- метод экспертных оценок (интервью, анкетирование, Delphi);
- метод наблюдения (включенное/невключенное) — фиксация реальных процессов управления (совещания, принятие решений).

4. Четвертый этап включает формирование репрезентативной группы экспертов: определение численности и списка потенциальных экспертов. Общие требования, предъявляемые к экспертам — компетентность (глубокое понимание процессов управления конкурентоспособностью в своей зоне ответственности); независимость (минимизация субъективной заинтересованности в результатах оценки); репрезентативность — охват всех ключевых уровней управления предприятием. Количество экспертов зависит от численности предприятия (крупные предприятия требуют большее количество экспертов), сложности структуры (количество департаментов, филиалов), направлений оценки (технические, организационные, экономические и социальные критерии конкурентоспособности) [2].

5. Пятый этап представляет собой практическую реализацию диагностики, в ходе которой осуществляется сбор и анализ данных о состоянии системы управления конкурентоспособностью предприятия. Этап включает: анкетирование и структурированный сбор мнений экспертов об эффективности системы управления конкурентоспособностью; анализ документооборота предприятия; оценку производственно-хозяйственной деятельности; анализ фактических показателей работы предприятия организации и др.

6. Систематизация и верификация данных, полученных от экспертов, для формирования объективных выводов о результатах анкетирования и сбора мнений экспертов. На этом этапе определяется согласованность мнений экспертной группы (расчет коэффициента конкордации Кендалла ($0 \leq W \leq 1$)); рассчитывается зависимость между мнениями экспертов (проведение корреляционного анализа) и выполняется оценка достоверности полученных данных в процессе диагностики.

7. Седьмой этап «превращает» полученные данные экспертизы в практические решения. На этом этапе проводится систематизация данных, полученных от экспертов, их анализ и подготовка итоговых выводов: обработка количественных и качественных данных (расчет средних значений, ранжирование, выявление отклонений); формирование обобщенной оценки системы управления конкурентоспособностью; презентация и утверждение результатов.

8. Восьмой этап диагностики системы управления конкурентоспособностью предприятия предполагает комплексный анализ уровня управляемости конкурентоспособностью с последующей разработкой рекомендаций по его повышению. На основе полученных значений показателей, характеризующих систему управления конкурентоспособностью, определяется интегральный показатель, отражающий эффективность управления конкурентоспособностью на момент проведения диагностики. При этом используется подход, основанный на выделении пяти зон управляемости:

1) зона естественных отклонений, когда значение уровня управляемости (УУ) конкурентоспособностью составляет от 100 до 80 %, — система устойчива, отклонения корректируются собственными силами предприятия с применением стандартных механизмов;

2) зона стабилизации, значение УУ от 80 до 60 %, — требуется разработка конкретных корректирующих мероприятий для поддержания уровня управляемости;

3) зона санации, значение УУ от 60 до 40 %, — необходимы существенные изменения в процессах управления. Основное внимание руководства предприятия направлено на изменения в структуре управления конкурентоспособностью, производственном процессе, финансовой деятельности и др.;

4) зона реструктуризации, значение УУ от 40 до 20 %, — высшее руководство предприятия уже не может самостоятельно эффективно управлять (принимаемые решения не дают результата), и требуется вмешательство внешних или внутренних консультантов;

5) кризисная зона, значение УУ от 20 до 0 %, — означает потерю управляемости, критическое состояние системы управления конкурентоспособностью, необходимо введение внешнего управления, реинжиниринг бизнес-процессов, финансовая реструктуризация [1].

Заключительным этапом является составление отчета, включающего итоги проведения диагностики системы управления конкурентоспособностью, что позволяет сделать вывод о ее эффективности, провести факторный анализ, определить время, необходимое для достижения зоны естественных отклонений и разработать стратегию повышения эффективности управления конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, диагностика рассматривается как комплексный метод исследования, позволяющий получить необходимую и достоверную информацию о текущем состоянии системы управления; выявить слабые и сильные стороны управления; рассчитать уровень управляемости конкурентоспособностью предприятия; обеспечить базу для принятия управленческих решений по совершенствованию системы управления. Она играет важную роль в разработке мер по совершенствованию системы управления, а также в формулировании и реализации стратегии конкурентоспособности.

Библиографический список

1. *Высоцкий О. А.* Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / под науч. ред. Р. С. Седегова. Минск: Право и экономика, 2004. 394 с.
2. *Гарчук И. М.* Задачи диагностики объекта управления, определяющие экспертные группы и методы оценки уровней развития специальных функций управления // Молодежь для науки и инноваций: разработки и перспективы: сб. науч. ст. V Междунар. форума молодых ученых, посвящ. 100-летию Совета молодых ученых (Гомель — Милоград, 25–27 мая 2016 г.). Гомель, 2016. С. 168–172.
3. *Гарчук И. М.* Оценка эффективности системы управления предприятием // Вестник Брестского государственного технического университета. 2023. № 2 (131). С. 142–145.
4. *Гарчук И. М.* Повышение эффективности системы управления устойчивым развитием предприятия // Актуальные проблемы современного развития России в условиях глобальных вызовов: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 19 мая 2023 г.). М.: Московский международный университет, 2023. С. 278–285.

Е. П. Гиматов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Процесс проектирования спортивной услуги

Аннотация. Необходимость выявления типовых этапов проектирования спортивной услуги актуальна для широкого перечня организаций спортивного профиля. Автор выделяет типовые этапы проектирования услуги, включающие анализ спроса, выявление целевой аудитории, экономическое обоснование.

Ключевые слова: спортивная услуга; оздоровительные практики; процесс; услуга; фактор.

Спортивная услуга как товар принципиально отличается от широкого перечня материальных продуктов. Ключевая особенность спортивной услуги заключается в ее нематериальности: результат услуги невоз-

можно потрогать или хранить, а процесс ее оказания часто неотделим от взаимодействия с клиентом [3]. Например, сеанс массажа существует только в момент его предоставления, создает особенности ведения бизнеса в области оказания спортивных и оздоровительных услуг: сложность стандартизации качества услуги, восприятие услуги клиентом зависит от множества субъективных факторов, таких как профессионализм сотрудников или атмосфера места оказания услуги.

С развитием цифровых технологий границы между материальными и нематериальными благами становятся менее четкими. Появились гибридные модели предложения спортивных услуг, сочетающие онлайн- и офлайн-компоненты. В частности, фитнес-центры внедряют мобильные приложения для отслеживания прогресса тренировок. Такая особенность приводит к переосмыслению традиционных подходов к проектированию спортивных услуг, необходимо использовать средства персонализации и адаптации спортивной услуги под потребности клиента [4].

На рисунке представлены этапы процесса проектирования спортивной услуги.

Процесс создания концепции спортивной услуги начинается с анализа рынка и целевой аудитории. На этом этапе важно понять, какие потребности клиентов остаются неудовлетворенными, и какие тренды доминируют в отрасли. Для этого используются инструменты стратегического анализа, такие как PEST-анализ, изучающий политические, экономические, социальные и технологические факторы, и SWOT-анализ, выявляющий сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды [1].

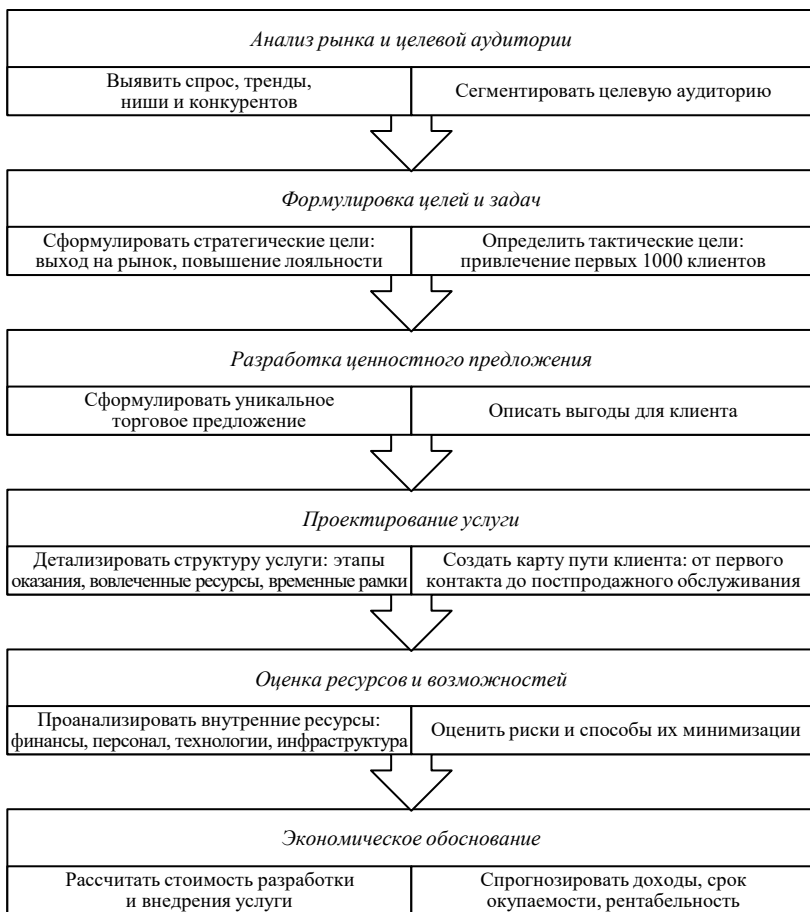
Следующий шаг — формулировка целей и уникального торгового предложения. Цели должны быть конкретными, измеримыми и согласованными с миссией компании. Уникальное торговое предложение, в свою очередь, отвечает на вопрос: «Почему клиент выберет именно эту спортивную услугу?». Эффективное ценностное предложение строится на понимании «Jobs to be Done» — задач, которые клиент решает с помощью услуги [5].

Проектирование услуги предполагает детальную проработку ее структуры. Здесь применяются методологии Service Blueprinting и Customer Journey Map.

Методология Service Blueprinting (разработка схемы обслуживания) позволяет визуализировать все этапы оказания услуги, включая «невидимые» для клиента процессы, такие как логистика или обучение персонала. Данная методология предусматривает детальное представление каждого аспекта оказания услуги клиенту, включая:

- клиентские точки соприкосновения (touchpoints);
- внутренние бизнес-процессы (размещение спортивного оборудования, подготовка инструкторов и пр.);

– взаимодействие между клиентами и сотрудниками спортивной организации.



Процесс проектирования спортивной услуги

Методология Customer Journey Map (карта пути клиента) фокусируется на эмоциях клиента: как он взаимодействует с услугой от первого контакта до последующего сопровождения и получения обратной связи [2]. Данный инструмент сосредоточен таким образом на эмоциональном опыте клиента, начиная от момента знакомства с брендом и заканчивая покупкой абонеента и регулярностью посещений.

Среди основных этапов Customer Journey Map следует выделить:

- осведомленность о бренде;
- выбор спортивного клуба;
- первый визит и впечатления;
- регулярные тренировки и обратная связь.

Экономическое обоснование — критически важный этап, особенно для начинающих предпринимателей. Оно включает расчет постоянных и переменных издержек, прогнозирование доходов и оценку рентабельности. Часто используется модель SAC/LTV, где сравнивается стоимость привлечения клиента (SAC) и его пожизненная ценность (LTV).

Использование предложенного алгоритма позволяет упорядочить проектирование услуг спортивными организациями.

Библиографический список

1. *Аронов Г. З.* Функции управления качеством в сфере услуг физической культуры // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2012. № 9 (91). С. 22–27.

2. *Корнова Г. Р., Логинова Е. В.* К вопросу о мотивации работников сервисной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 6 (50). С. 67–74.

3. *Кумар Н.* Маркетинг как стратегия: роль генерального директора в интенсивном развитии компании и внедрении инноваций. М.: Претекст, 2008. 342 с.

4. *Логинов С. В., Гиматов Е. П.* Влияние процессов цифровизации на посещаемость футбольных матчей российской премьер-лиги // Наука и спорт: современные тенденции. 2024. Т. 12, № 3 (46). С. 264–270.

5. *Тарасенко А. А., Фомиченко С. В., Воеводина С. С., Козлов В. А.* Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта // Физическая культура, спорт — наука и практика. 2016. № 2. С. 32–37.

А. Н. Головина, Т. И. Малек

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегия устойчивого функционирования крупной промышленной компании

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы и практические подходы к формированию стратегии устойчивого функционирования крупной промышленной компании в условиях институциональной и технологической нестабильности. Описаны основные аспекты стратегии устойчивого функционирования предприятия.

Ключевые слова: устойчивость; функционирование; стратегия; промышленность; управление.

Современные условия функционирования промышленности характеризуются высокой степенью неопределенности, усиливающимся воздействием институциональных ограничений, а также нарастающим

технологическим и рыночным давлением. В таких условиях особую значимость приобретает вопрос устойчивости — не как статической способности к выживанию, а как динамической характеристики, обеспечивающей долгосрочную конкурентоспособность, адаптацию к внешним вызовам и внутреннюю сбалансированность развития. Особенно остро эти задачи стоят перед крупными промышленными компаниями, которые несут системообразующую роль в экономике и, одновременно, зависят от множества разнонаправленных факторов: от инфраструктурных и ресурсных до регуляторных и экологических.

На фоне санкционной трансформации внешнеэкономических связей, нестабильности сырьевых рынков, а также ускоренного перехода к цифровым и «зеленым» технологиям, традиционные подходы к управлению устойчивостью становятся недостаточными. Требуется выработка комплексной стратегии устойчивого функционирования, основанной на гибком сочетании производственных, управленческих, цифровых и институциональных механизмов. Такая стратегия должна учитывать специфику отрасли, уровень технологической зрелости, готовность к инновациям, а также институциональную среду, формирующую нормативные рамки и поведенческую модель бизнеса.

Целью статьи является теоретическое обоснование стратегических подходов к устойчивому функционированию крупной промышленной компании в условиях многомерных ограничений и трансформаций. Авторами выделяются стратегические элементы и инструменты управления, способствующие формированию устойчивого вектора развития предприятий на долгосрочную перспективу.

Понятие устойчивости в экономической науке прошло сложную эволюцию: от первоначального акцента на стабильности функционирования до трактовки устойчивости как способности к гибкой адаптации и стратегическому воспроизводству. В контексте промышленного сектора устойчивость интерпретируется как комплексное свойство производственно-экономической системы, обеспечивающее ее сохранение, развитие и эффективное функционирование в условиях воздействия внешних и внутренних дестабилизирующих факторов. При этом ключевым становится не только способность к сохранению производственной целостности, но и возможность перестройки организационных механизмов и структуры управления в ответ на изменяющиеся условия [1].

Методологическая база устойчивости опирается на междисциплинарный синтез — экономической теории, теории организации, институциональной экономики и системного анализа.

Выделяются различные типы устойчивости:

- ресурсная, отражающая сбалансированность использования материальных и трудовых ресурсов;

- финансовая, демонстрирующая способность поддерживать положительную динамику ликвидности и рентабельности;
- технологическая, связанная с уровнем модернизации основных фондов и гибкостью производственной архитектуры;
- институциональная, отражающая степень встроенности предприятия в нормативную среду и его чувствительность к регуляторным изменениям.

Среди подходов к формированию устойчивости предприятий можно выделить ресурсно-функциональный подход, при котором приоритет отдается рационализации использования имеющихся ресурсов, и адаптивный подход, сосредоточенный на способности к трансформации под влиянием внешней среды. Все более востребованным становится комплексный подход, предполагающий формирование устойчивости как результата системной настройки производственных, управленческих, финансовых и цифровых контуров деятельности предприятия. Такой подход требует разработки сбалансированной модели, в которой взаимодействуют параметры внутренней эффективности и внешней восприимчивости [2].

Необходимым условием устойчивого функционирования также выступает институциональная согласованность — т. е. соответствие внутренней модели управления предприятия действующим и меняющимся требованиям нормативных документов. Здесь особое значение приобретают такие категории, как комплаенс-адаптивность (готовность к соблюдению норм при одновременном сохранении деловой гибкости), институциональная гибкость (возможность перестройки внутренних регламентов под новые правовые условия), а также регуляторная устойчивость — способность предприятия функционировать в сложных меняющихся экономических условиях. Устойчивое функционирование крупной промышленной компании требует не только устойчивой операционной деятельности, но и системного стратегического проектирования.

Формирование стратегии устойчивого функционирования крупной промышленной компании в современных условиях приобретает характер не просто меры предосторожности, а стратегической императивы, определяющей способность предприятия к долгосрочному выживанию и развитию. Устойчивость — это не фиксированное состояние, а результат динамичного взаимодействия внутренних ресурсов, адаптивных способностей и институциональной встроенности предприятия в изменяющуюся макросреду. Промышленные компании вынуждены учитывать широкий спектр факторов: от состояния технологической базы и цифровой зрелости до чувствительности к регуляторным шокам и кадровым дефицитам.

Разработка стратегии устойчивости требует системного подхода, в котором важную роль играют комплексные методы диагностики, сце-

нарное проектирование, интеграция цифровых инструментов. Только на этой основе возможно сохранение операционной целостности и развитие устойчивых конкурентных преимуществ. Особое значение приобретает способность предприятия предвидеть институциональные изменения и адаптироваться к ним, сохраняя при этом гибкость, ресурсную сбалансированность и высокую степень внутренней согласованности бизнес-процессов [3].

Устойчивое функционирование крупной промышленной компании — это результат целенаправленного стратегического проектирования, в рамках которого формируется способность к самообновлению, разноплановому управлению и трансформации его организационной структуры в соответствии с своим положением на рынке.

Библиографический список

1. *Гараев О. Р.* Институты устойчивого развития промышленных предприятий российских регионов: механизмы и инструменты // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19, № 6. С. 130–148.
2. *Головина А. Н., Штырно Д. А., Потанин В. В.* Устойчивое развитие и корпоративные стратегии: кейс российских металлургических предприятий // Journal of new economy. 2023. Т. 24, № 2. С. 66–85.
3. *Кузьбожев Э. Н., Шугаева О. В.* Структурная трансформация и устойчивость производственных систем: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 92 с. (Научная мысль.)

А. В. Голубин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Менеджмент взаимодействия с абитуриентами как стратегический инструмент развития образовательной организации

Аннотация. В статье рассматриваются особенности стратегического менеджмента взаимодействия с абитуриентами в вузах в условиях цифровой трансформации. Представлены современные подходы к организации привлечения абитуриентов, подчеркивается роль данных и аналитики в управлении процессом поступления. Делается вывод о необходимости интеграции цифровых и управленческих инструментов для обеспечения устойчивого развития образовательных организаций.

Ключевые слова: абитуриенты; образовательный маркетинг; CRM; менеджмент; университет; цифровая трансформация.

Менеджмент как наука и практика охватывает широкий спектр задач, связанных с эффективной организацией деятельности. В условиях конкурентной среды особое значение приобретает менеджмент взаимо-

действия с клиентами, в том числе в образовательной сфере, где абитуриенты выступают в качестве ключевых стейкхолдеров. Современные вузы должны не просто привлекать поступающих, но выстраивать с ними системные, устойчивые отношения, обеспечивающие лояльность и соответствие профилю учебного заведения.

Современная образовательная организация функционирует в условиях высокой конкуренции за абитуриентов, что требует внедрения гибких управленческих стратегий, адаптированных к цифровой реальности. Эффективное управление взаимодействием с абитуриентами превращается в ключевой фактор устойчивого развития вуза. Как отмечают Д. Д. Соснин и Ю. П. Грабоздин, цифровизация затрагивает все уровни образовательного менеджмента: от планирования до мотивации и контроля, включая применение аналитики и автоматизированных платформ [2]. С другой стороны, абитуриенты — это не просто потребители услуги, а субъекты с долгосрочными интересами и влиянием со стороны семьи и окружения, что требует особых подходов в маркетинге и коммуникации [1].

Цифровая трансформация образовательного менеджмента включает комплексное внедрение ИТ-решений в управленческую деятельность вуза. На этапе планирования применение технологий больших данных и предиктивной аналитики позволяет адаптировать программы под запросы рынка труда и прогнозировать нагрузку и бюджет [2].

Организационная составляющая требует цифровых инструментов: корпоративные мессенджеры, канбан-доски, облачные платформы позволяют формировать цифровую культуру управления, а также обеспечивают прозрачность коммуникаций между преподавателями, администрацией и абитуриентами. Контроль может достигаться через внедрение КРП и систем мониторинга эффективности маркетинговых и административных решений.

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM — Customer Relationship Management) в условиях вуза трансформируется в систему работы с поступающими, охватывающую все этапы абитуриентского пути — от первого знакомства с вузом до зачисления. Подобная система предполагает учет интересов, поведения, мотивации, каналов коммуникации и результатов каждого взаимодействия [1].

Кроме того, применимы и положения теории образовательного маркетинга, в частности концепция «4P» (product, price, place, promotion), адаптированная к образовательному продукту. Взаимодействие с абитуриентами должно включать как стратегическое планирование (enrollment management), так и оперативное управление коммуникациями и сервисами.

В рамках деятельности вузов можно выделить три ключевых методологии, применяемые в вузах: CRM, CX и омниканальность [1]. CRM позволяет вести учет интересов поступающих, формировать сегментированные рассылки и отслеживать путь абитуриента от первого касания до зачисления. CX-стратегии направлены на формирование позитивного клиентского опыта за счет обратной связи и персонализированного общения. Омниканальный подход объединяет email, соцсети, мессенджеры и личные кабинеты в единую информационную среду, создавая эффект бесшовной коммуникации.

Цифровая трансформация образовательной среды изменила подходы к взаимодействию с аудиторией. Традиционные формы — участие в ярмарках, профориентационные поездки, дни открытых дверей — дополняются цифровыми: лендинги и промо-сайты программ, таргетированная реклама в социальных сетях, email-маркетинг, мессенджеры и чат-боты, онлайн-мероприятия, онлайн-консультации.

Роль менеджера заключается не только в координации этих каналов, но и в мониторинге их эффективности. Метрики вовлеченности, количество целевых обращений, коэффициенты конверсии в зачисление становятся важными показателями результативности управленческой стратегии.

Эффективность контент-менеджмента в социальных сетях — значимый компонент в системе взаимодействия с абитуриентами. Исследование Е. Ю. Чилингир и Е. Н. Бурыкиной показывает, что успешные кейсы российских колледжей базируются на стратегическом управлении контентом, вовлечении целевой аудитории и визуализации образовательного процесса [3].

Так, в колледже информационных технологий и менеджмента «КИТМ» визуально насыщенные посты и демонстрация жизни кампуса способствовали росту заявок на 30 %. В колледже СПбГУПТД участие в конкурсах и выставках обеспечило рост интереса к программам на 40 %. В других примерах упор делался на онлайн-обучение, участие в выставках, отраслевые партнерства и креативный видео-контент, что повысило узнаваемость и вовлеченность целевой аудитории [3].

Таким образом, менеджмент взаимодействия с абитуриентами в условиях цифровой трансформации выходит за рамки административного сопровождения и становится элементом стратегического развития вуза. Использование цифровых технологий, клиентских методологий и стратегий контент-маркетинга повышает эффективность работы, вовлеченность и лояльность поступающих. Интеграция инструментов цифрового маркетинга, CRM, аналитики и стратегического планирования позволяет вузам адаптироваться к изменениям внешней среды и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Развитие данного направле-

ния должно стать приоритетной задачей университетского менеджмента, стремящегося к повышению качества, доступности и привлекательности образовательных программ.

Библиографический список

1. Голубин А. В. Анализ применения клиентоориентированных методологий в процессе взаимодействия с абитуриентами вузов // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы VI Урал. экон. форума (Екатеринбург, 16–17 октября 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 162–165.

2. Соснин Д. Д., Грабоздин Ю. П. Развитие образовательного менеджмента в условиях цифровой трансформации // XLIX Самарская обл. студ. науч. конф.: тез. докл. (Самара, 10–21 апреля 2023 г.). СПб.: Эко-Вектор, 2023. С. 340–341.

3. Чилингар Е. Ю., Бурыкина Е. Н. Эффективность контент-менеджмента в социальных сетях: кейсы успешных колледжей // VI Всерос. ежегод. декабрьская науч.-практ. студ. конф. РосНОУ: сб. тр. конф. (Москва, 4–20 декабря 2024 г.). М.: Российский новый университет, 2025. С. 818–821.

Л. К. Гуриева

Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова,
г. Владикавказ

Перспективы цифровизации туризма в России¹

Аннотация. Цифровизация является одним из главных трендов предприятий большинства отраслей российской экономики, а туристическая отрасль стала одной из первых системно применившей цифровые технологии. В статье показано, что российский туристический бизнес, несмотря на режим жесткого санкционного функционирования, в полной мере соответствует мировым трендам. Показаны перспективы цифровизации предприятий туризма и формирования цифровых платформ.

Ключевые слова: предприятия туризма; факторы цифровой трансформации; цифровизация бизнес-процессов; опрос руководителей; цифровая экосистема.

В период пандемии COVID-19 произошел резкий спад мировой туристической индустрии: Всемирная туристская организация ООН оценила убытки туристической отрасли из-за пандемии коронавируса COVID-19 в 1 трлн долл. США по итогам 2020 г., а число отмененных туристических путешествий и бронирований измерялось десятками миллионов [6].

¹ Исследование выполнено в рамках инициативного проекта СПбГУ и СОГУ INI_2023: «Технологии маркетингового управления продвижением курортных территорий Северо-Кавказского туристического кластера».

Цифровизация бизнес-процессов предприятий сферы туризма (бронирование туристических продуктов онлайн, таких как размещение или перелеты) привела к росту конкурентоспособности с точки зрения удобства, доступности и траты времени [7]. В 2025 г. внедрение цифровизации в авиацию, путешествия и туризм позволит создать 305 млрд долл. США отраслевой стоимости, переместив 100 млрд долл. США от традиционных игроков к новым конкурентам, при этом это принесет выгоды на сумму порядка 700 млрд долл. США для клиентов и общества [5]. В 2030 г. ожидается, что каналы онлайн-продаж принесут более 1 трлн долл. США¹.

Возникает вопрос о главных сферах распространения цифровых технологий на туристических предприятиях в России и за рубежом.

На рисунке представлена систематизация областей цифровой трансформации туризма, по результатам опроса руководителей предприятий сферы размещения туристов в Европе.



Сферы цифровой трансформации туризма
(результаты опроса руководителей предприятий сферы размещения туристов
в странах ЕС, май 2023 г.)², %

¹ *Distribution of sales channels in the travel and tourism market worldwide 2019–2029* / Published by Statista Research Department (2024). URL: <https://www.statista.com/forecasts/1239068/sales-channels-travel-tourism-worldwide> (дата обращения: 05.09.2024).

² Составлено по: *Booking holdings inc. annual reports* (2024). URL: <https://ir.booking-holdings.com/financials/annual-reports/default.aspx> (дата обращения: 30.09.2024).

В таблице представлены данные аналогичного опроса, реализованные в ходе реализации инициативного проекта, совместно реализуемого СПбГУ и СОГУ, на тему: «Технологии маркетингового управления продвижением курортных территорий Северо-Кавказского туристического кластера».

**Сфера цифровой трансформации предприятий размещения
в городах Санкт-Петербург и Владикавказ (сентябрь 2024 г.)**

Сфера цифровой трансформации	Распределение ответов руководителей предприятий размещения, %		
	г. Санкт-Петербург	г. Владикавказ	В среднем
Social media marketing / Маркетинг в социальных сетях	51	33	44
Accommodation website / Сайт размещения	49	29	39
Online advertising / Интернет-реклама	35	30	33
Customer relationship management / Управление взаимоотношениями с клиентами	37	19	28
Real-time booking engine / Система бронирования в реальном времени	34	23	29
Digital enhancement of stays / Цифровое улучшение пребывания	25	9	17
Hiring staff with the right skillset / Наем персонала с нужными навыками	12	7	10
Online distribution channel management / Управление онлайн-каналами дистрибуции	17	2	10
Revenue management / Управление доходами	16	1	9
Supplier management / Управление поставщиками	7	1	4

Примечание. Составлено по данным собственного исследования.

Сравнение приведенных показателей свидетельствует, что несмотря на разную глубину цифровизации предприятий сферы размещения туристов в странах ЕС, г. Санкт-Петербурге и г. Владикавказе, в целом все три структуры цифровизации совпадают. Это позволяет заключить, что российские предприятия сферы размещения в целом находятся в активной фазе цифровизации своих бизнес-процессов.

Бурный рост турпотока предопределил широкое применение интеллектуальных (информационно-коммуникационных и цифровых технологий). Интеллектуальные технологии позволяют развивать все более новые направления их приложения, обеспечивают возможность достижения целей устойчивого развития, доступности и инклюзивности в интересах как туристов, так и местных сообществ. По этой причине в странах, осуществивших цифровую трансформацию туризма, наблюдается процесс активного формирования цифровых платформ и цифровых экосистем туризма [1; 2; 3].

Количество туристических поездок в России в 2024 г. составило около 92 млн, что стало рекордным показателем внутреннего туризма за всю историю, сообщил 8 января 2025 г. вице-премьер Д. Чернышенко. В 2023 г. этот показатель составил 78 млн туристических поездок. В Российском союзе туриндустрии количество поездок по стране в 2024 г. оценивают примерно в 96 млн, что на 25 % больше, чем в 2023 г., однако вклад туризма в ВВП составляет лишь 4 %, поэтому Правительством РФ поставлена задача увеличения туристического потока до 140 млн чел. к 2030 г. за счет развития инфраструктуры, совершенствования управления и внедрения технологий искусственного интеллекта, формирования цифровых платформ и цифровых экосистем туризма.

Несмотря на то, что туристы в России активно пользуются маркетплейсами, сервисами доставки еды и бронирования туристических услуг, агрегаторами такси и т. п., общего понимания того, как должна выглядеть цифровая модель российского туризма пока нет ни в государственном управлении, ни в бизнес-сообществе, ни в научно-экспертном сообществе. Поэтому создаются типологически разные цифровые платформы и цифровые экосистемы. На наш взгляд, на первом этапе вполне эффективной будет модель, отражающая узкую трактовку цифровых экосистем предложенная в работе [4].

Библиографический список

1. *Гуриева Л. К., Кучумов А. В., Еремичева П. Ю.* Национальные особенности применения ESG-принципов в концепции устойчивого развития туризма // Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова. 2024. № 3. С. 161–170.
2. *Гуриева Л. К., Кучумов А. В., Еремичева П. Ю.* Особенности использования кластерного подхода при организации государственно-частного партнерства в сфере туризма // Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова. 2024. № 1. С. 108–118.
3. *Гуриева Л. К., Созиева З. И.* Туристический кластер региона: проблемы и перспективы создания // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 22. С. 72–80.
4. *Стахно Н. Д., Почупайло О. С.* Развитие экосистем и платформ в сфере туризма гостеприимства // Геополитика и экогеоэкономика регионов. 2024. Т. 20, вып. 2. С. 142–148.
5. *Hadjielias E., Christofi M., Christou P., Drotarova M. H.* Digitalization, Agility, and Customer Value in Tourism // Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 175. P. 1–15.
6. *Munar A. M., Doering A.* COVID-19 the intruder: A philosophical journey with Jean-Luc Nancy into pandemic strangeness and tourism // Tourism Management Perspectives. 2022. Vol. 43. P. 1–10.
7. *Popşa P. E.* Digitalization: A Strategic Approach for the Travel and Tourism Industry // Expert Journal of Marketing. 2023. Vol. 11, iss. 2. P. 181–187.

Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала

Аннотация. Актуальность исследований, связанных с вкладом физической культуры и спорта (ФКиС) в развитие человеческого капитала, обусловлена необходимостью обоснования расходов общества на спортивную инфраструктуру и реализацию программ вовлечения населения в занятия ФКиС. В результате исследования выявлены направления воздействия данных занятий на человеческий капитал: улучшение характеристик здоровья человека, рост когнитивной активности и формирование благоприятной коммуникационно-социальной среды.

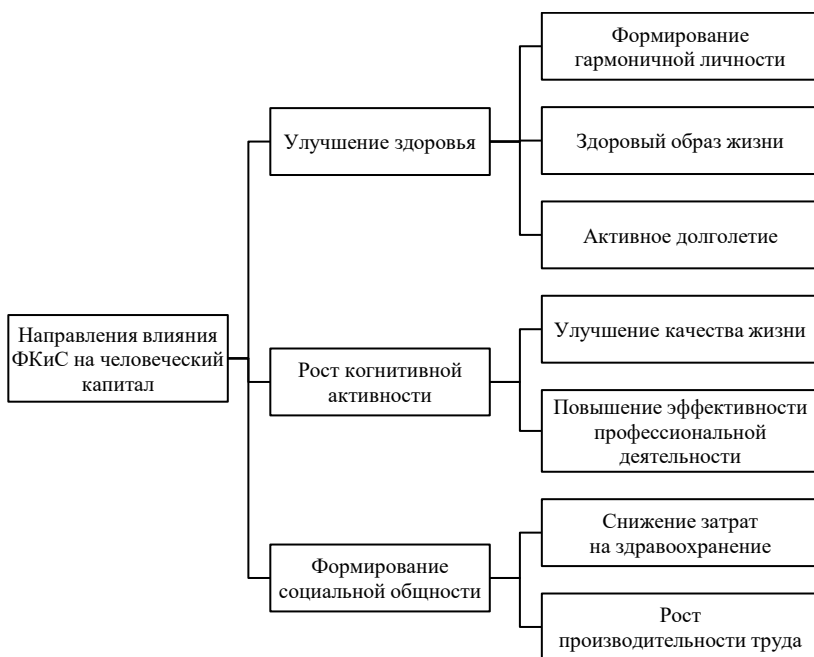
Ключевые слова: физическая культура; спорт; человеческий капитал; программы развития; здоровье; образование.

Вопросы развития человеческого капитала рассматриваются с точки зрения формирования и поддержания физического и ментального здоровья, создания компетентности и профессиональной основы для жизнедеятельности человека и создания предпосылок для социально-коммуникационной основы функционирования общества. Важным аспектом является поддержание обозначенных составляющих человеческого капитала в течение достаточно длительного срока жизни человека. Доказано, что физическая активность является значимой составляющей для поддержания здоровья, развития когнитивной активности и формирования позитивной среды общения [3].

На рисунке представлены направления влияния физической культуры и спорта (ФКиС) на развитие человеческого капитала.

Ряд отечественных ученых в своих исследованиях приходят к выводу: физическое воспитание должно стать неотъемлемой частью образовательной системы, начиная с дошкольного образования, что должно способствовать формированию гармонично развитой личности, способной успешно справляться с вызовами современного мира. Так, в работах П. Ф. Лесгафта, основоположника научной системы физического воспитания в России, заложен базис понимания значимости физических упражнений в гармоничном развитии личности. Современные российские исследователи, такие как В. К. Бальсевич и Л. И. Лубышева, изучают влияние занятий физической культурой на формирование здорового образа жизни и повышение уровня общественного сознания [1; 5].

Немаловажно обратить внимание и на тот факт, что инвестиции в развитие физической культуры и спорта приносят значительные экономические выгоды, благодаря улучшению здоровья населения, снижению затрат на здравоохранение, повышению производительности труда и увеличению продолжительности активной трудовой жизни.



Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала

Международные исследования подтверждают, что страны с высоким уровнем физической активности населения имеют более высокие показатели экономического роста и конкурентоспособности на мировом рынке [2; 4].

Таким образом, исследования как российских, так и зарубежных ученых свидетельствуют о многогранной роли физической культуры и спорта в повышении качества человеческого капитала и здоровья населения.

Активное участие в занятиях физической культурой и спортом позволяют сформировать привычку здорового образа жизни, при этом формирование данной привычки необходимо осуществлять с раннего возраста. Совершенно очевидно, необходима адаптация видов занятий физической культурой и спортом под потребности обучающихся по всем уровням образования, от школьного до вузовского. При составлении плана занятий необходимо учесть интересы учащихся, а также современные тенденции.

Подводя итог, следует обратить особое внимание на необходимость вовлечения и развития интереса населения в различных видах спортив-

ных активностей, и, следовательно, разработке направлений совершенствования государственной политики в данном направлении, в том числе путем создания проектов муниципально-частного партнерства, позволяющего привлечь частный капитал для развития спортивной инфраструктуры.

Библиографический список

1. *Бальсевич В. К.* Спортивный вектор физического воспитания в российской школе. М.: НИЦ «Теория и практика физического воспитания и спорта», 2006. 111 с.
2. *Давыдова Е. В.* Повышение вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 35–37.
3. *Зуев В. Н., Милованова Н. Г., Грамотин Д. В.* Региональные исследования качества физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых физкультурно-спортивными организациями // Теория и практика физической культуры. 2015. № 4. С. 42–45.
4. *Логинов С. В., Эргашев С. К.* Мобильные сервисы стимулирования двигательной активности в условиях действия антироссийских экономических ограничений // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 133–138.
5. *Спортизация* в системе физического воспитания: от научной идеи к инновационной практике / Л. И. Лубышева, А. И. Загревская, А. А. Передельский и др.; под ред. Л. И. Лубышевой. М.: НИЦ «Теория и практика физического воспитания и спорта», 2017. 199 с.

А. Г. Даниелян, А. П. Дименштейн, Д. М. Кнатько

Центр предпринимательства Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, г. Москва

Эволюция корпоративных акселераторов в России: международный опыт и локальные особенности

Аннотация. Работа направлена на изучение моделей корпоративных акселераторов, используемых крупными российскими компаниями. Выявлены основные модели акселераторов, определены ключевые факторы успеха, обнаружены различия между моделями акселерации, определены основные барьеры внедрения.

Ключевые слова: корпоративный акселератор; модель акселератора; российская компания; стартап; внедрение инноваций.

Введение. Корпоративные акселераторы становятся все более значимым инструментом для стимулирования инновационной активности и повышения конкурентоспособности компаний. Они выступают связу-

ющим звеном между крупными корпорациями и стартапами, предоставляя возможности для тестирования и внедрения новых продуктов и технологий. В международной практике корпоративные акселераторы доказали свою эффективность как механизм, способствующий открытым инновациям и поддерживающий трансфер знаний между участниками экосистемы [4; 6; 7]. Однако, несмотря на обширное количество исследований и успешные кейсы в развитых экономиках, функционирование акселераторов в российском контексте остается недостаточно изученным. Российская институциональная среда, культурные особенности и экономические реалии создают уникальные вызовы и требуют адаптации международных практик к национальным условиям.

Важность исследования корпоративных акселераторов в России обусловлена их способностью укреплять позиции компаний на рынке, способствовать созданию новых бизнес-моделей и ускорять процессы цифровой трансформации. В то же время недостаток эмпирических данных и систематического анализа существующих моделей ограничивает возможности для масштабирования и повышения их эффективности. Таким образом, возникает необходимость детального изучения существующих подходов к реализации корпоративных акселераторов в России и выявления факторов, влияющих на их успешность.

Теоретические основы и гипотезы исследования. Исследование опирается на несколько ключевых теоретических направлений, включая концепцию корпоративного предпринимательства, теорию открытых инноваций и подходы организационной теории. Корпоративное предпринимательство рассматривается как способность компании инициировать и управлять инновационными процессами, что включает в себя внедрение новых технологий, развитие продуктов и создание инновационных структур [2]. Корпоративные акселераторы в данном контексте выступают инструментом, который не только стимулирует внутренние процессы компании, но и интегрирует внешние ресурсы для достижения стратегических целей.

Концепция открытых инноваций дополняет это понимание, подчеркивая необходимость взаимодействия между организациями и их внешней средой [4; 9]. Корпоративные акселераторы служат механизмом привлечения внешних идей, знаний и технологий, обеспечивая компании доступ к инновационным решениям, которые могут быть недоступны через традиционные внутренние каналы. Это делает акселераторы важным элементом в экосистемах, включающих университеты, стартапы и венчурные фонды. Примером успешного использования такой модели является синергия между крупными корпорациями и стартапами в международной практике [5].

Организационная теория и теория ресурсной зависимости дают дополнительное объяснение мотивации компаний к созданию акселера-

торов. В условиях нестабильного рынка и ограниченности ресурсов компании стремятся к снижению зависимости от внешних поставщиков инноваций, развивая собственные компетенции через интеграцию акселерационных программ. Исследования показывают, что акселераторы способны создавать долгосрочную ценность для компаний, помогая им лучше адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям [3; 6].

Особенности российского контекста, включая высокий уровень бюрократизации, ограниченный доступ к финансированию и недостаток развитой экосистемы стартапов, создают дополнительные барьеры для эффективного функционирования акселераторов. В отличие от стран, где акцент делается на прозрачных процедурах и сильной поддержке стартапов, российская среда требует большей гибкости и адаптивности. Тем не менее, успешная адаптация международных моделей возможна при учете локальных факторов и использовании гибридных подходов [8].

Основным вопросом данного исследования является: как международные модели корпоративных акселераторов могут быть адаптированы к российскому контексту, и какие факторы определяют их успешность? Ответ на этот вопрос позволяет раскрыть специфику функционирования акселераторов в России и предложить рекомендации по их дальнейшим исследованиям.

Методология исследования. Эмпирическая часть исследования основывалась на использовании кейс-метода как основного инструмента изучения применяемых моделей корпоративных акселераторов. Согласно [1; 7], кейс-метод позволяет детально изучить сложные явления в их реальном контексте, что особенно важно для анализа моделей акселерации, функционирующих в уникальных институциональных условиях России. Для сбора данных использовались несколько источников: годовые отчеты компаний, стратегические документы, пресс-релизы и официальные веб-сайты. Основной выборкой стали 50 крупнейших российских компаний из рейтинга «Эксперт-400». Для углубления анализа были проведены полуструктурированные интервью с представителями компаний, включающих руководителей акселераторов, стартапов и экспертов в области инноваций. Эти интервью помогли выявить особенности реализации акселерационных программ и их адаптации к локальному контексту. Контент-анализ данных был проведен для систематизации и выявления ключевых факторов успешности акселераторов. В качестве классификационной основы использовались модели [9], что позволило выделить три основные категории акселераторов: интеграционные, гибридные и открытые.

Результаты эмпирического анализа. Результаты исследования позволили выделить три основные модели корпоративных акселераторов, применяемых в российских компаниях: интеграционные, гибридные и открытые. Интеграционные модели основываются на использовании

внутренних ресурсов компании для реализации инновационных проектов. Гибридные модели предполагают сочетание внутренних и внешних ресурсов, что позволяет компаниям адаптироваться к динамичным условиям рынка. Открытые модели направлены на привлечение внешних стартапов и использование их идей для решения текущих бизнес-задач компании.

Эмпирические данные также позволили выявить возможные ключевые факторы, влияющие на эффективность акселераторов. Среди них удалось отметить компетенции управленческих команд, наличие институциональной поддержки, таких как гранты и налоговые льготы, а также качество партнерских связей с внешними организациями. Установлено, что гибридные модели показывают наибольший потенциал для российских компаний благодаря их гибкости и способности учитывать специфические условия рынка.

Обсуждение и результаты. Анализ данных показал, что успешная адаптация международных моделей акселераторов к российским реалиям требует учета культурных и институциональных особенностей. Высокая бюрократизация и ограниченность доступа к инвестициям затрудняют реализацию некоторых моделей, однако гибридный подход, сочетающий внутренние ресурсы компании и внешние партнерства, демонстрирует высокую эффективность в российском контексте. Эти выводы подтверждают необходимость дальнейшего изучения специфики корпоративных акселераторов в России.

На основании проведенного исследования предложены рекомендации: усиление государственной поддержки акселерационных программ, создание обучающих программ для менеджеров, развитие партнерских экосистем и адаптация международных моделей акселерации к российскому контексту. Эти меры позволят повысить эффективность акселераторов и их вклад в инновационное развитие российских компаний.

Библиографический список

1. Головина А. Н., Штыхно Д. А., Потанин В. В. Устойчивое развитие и корпоративные стратегии: кейс российских металлургических предприятий // *Journal of new economy*. 2023. Т. 24, № 2. С. 66–85.
2. Устинова О. Е. Корпоративное предпринимательство как стратегический ресурс инновационного развития компании // *Вопросы инновационной экономики*. 2020. Т. 10, № 2. С. 993–1006.
3. Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Press, 2006. 256 p.
4. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
5. Judge W. Q., Liu-Thompkins Y., Brown J. L., Pongpatipat C. The impact of home country institutions on corporate technological entrepreneurship via R&D invest-

ments and virtual world presence // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2015. Vol. 39, no. 2. P. 237–266.

6. *Kohler T.* Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups // *Business Horizons*. 2016. Vol. 59, no. 3. P. 347–357.

7. *Moschner S.-L., Fink A. A., Kurpjuweit S., Wagner S. M., Herstatt C.* Toward a better understanding of corporate accelerator models // *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, no. 5. P. 637–647.

8. *Turro A., Alvarez C., Urbano D.* Intrapreneurship in the Spanish context: a regional analysis // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2016. Vol. 28, no. 5-6. P. 380–402.

9. *Weiblen T., Chesbrough H.* Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation // *California Management Review*. 2015. Vol. 57, iss. 2. P. 100–123.

Е. Б. Дворядкина, А. А. Елисеева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины: библиометрический анализ

Аннотация. В статье представлен библиометрический анализ развития фармакогеномики как инновационного направления в медицине с ежегодным приростом публикаций 35,52 %. В условиях актуализации инновационно-технологического развития фармакогеномика выступает важным инструментом для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности лечения и качества медицинских услуг через внедрение персонализированного подхода к каждому пациенту.

Ключевые слова: фармакогеномика; персонализированная медицина; персональная услуга; инновационный менеджмент.

Развитие персональных услуг является одним из современных трендов экономических трансформаций. Данным исследованием нам хотелось бы обратить внимание на фармакогеномику, которая связана с процессом принятия управленческих решений для развития персонализированной медицины¹ (фармакогеномика выступает в качестве одного из ключевых направлений инновационного менеджмента в медицине). Осуществлять библиометрический анализ мы будем посредством приложения «biblioshiny» в программе «bibliometrix» [4] на основе выборки из базы данных «PubMed».

Во-первых, результат количественной характеристики поискового запроса «Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины» («pharmacogenomics and personalized medicine»), представим в табл. 1.

¹ *Фармакогеномика:* изучение генов на службе персонализированной медицины. URL: <https://biomolecula.ru/articles/farmakogenomika-izuchenie-genov-na-službe-personalizirovannoi-medsiny> (дата обращения: 19.04.2025).

Т а б л и ц а 1

**Основная информация по теме библиометрического анализа
«Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины»**

Критерий	Статистические данные
Временной интервал, год	2012–2025 гг. (по 20.04.2025 г.)
Источники (журналы, книги и т. д.), ед.	405
Документы, ед.	1 579
Ежегодный прирост, %	35,52
Средний возраст документа, лет	4,31
Ключевые слова, ID	2 416
Авторы, чел.	11 199
Соавторы каждого документа, %	14,8
Международное соавторство, %	25,33

Общая динамика: ежегодный прирост публикаций составляет 35,52 %; общее количество документов достигло 1 579 ед.; по теме исследования участвует 11 199 авторов.

Во-вторых, представим полученную выборку научных изданий (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Результат выборки научных изданий
в рамках библиометрического анализа
«Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины»
(топ-10), ед.**

Научное издание	Количество публикаций с 2012 по 2025 г. (по 20.04.2025 г.), ед.
1. Pharmacogenomics and Personalized Medicine	566
2. Frontiers in Pharmacology	60
3. Journal of Personalized Medicine	55
4. Pharmacogenomics	39
5. Clinical Pharmacology and Therapeutics	32
6. International Journal of Molecular Sciences	24
7. The Pharmacogenomics Journal	23
8. Clinical and Translational Science	20
9. Frontiers in Genetics	20
10. Genes	19

Представленный список демонстрирует распределение публикаций по теме «Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины» в ведущих научных изданиях за период 2012–2025 гг. Безусловным лидером является журнал «Pharmacogenomics and Personalized Medicine» с общим количеством статей равным 566 ед., что составляет более 60 % от общего числа публикаций в топ-10. Следующие три издания

в группе лидеров: «Frontiers in Pharmacology» (60 статей); «Journal of Personalized Medicine» (55 статей); «Pharmacogenomics» (39 статей). Третья группа представлена изданиями с количеством от 19 до 32 статей: «Clinical Pharmacology and Therapeutics»; «International Journal of Molecular Sciences»; «The Pharmacogenomics Journal»; «Clinical and Translational Science»; «Frontiers in Genetics»; «Genes».

В-третьих, отразим полученный результат относительно аффилиации авторов научных публикаций по теме нашего исследования (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

**Результат выборки аффилиации авторов
в рамках библиометрического анализа
«Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины»
(топ-10), ед.**

Аффилиации авторов	Количество публикаций с 2012 по 2025 гг. (по 20.04.2025 г.), ед.
1. University of Oxford	572
2. Mahidol University	508
3. University of Michigan	430
4. University of Florida	362
5. Icahn School of Medicine At Mount Sinai	348
6. Inje University College Of Medicine	331
7. Central South University	275
8. The University of Chicago	274
9. University of Copenhagen	266
10. University of Edinburgh	261

Безусловным лидером является «University of Oxford» с 572 публикациями, что значительно превышает показатели других организаций. «Mahidol University» занимает второе место с 508 публикациями, демонстрируя высокий уровень научных исследований в азиатском регионе.

В-четвертых, представим пространственную характеристику авторов-корреспондентов, полученную в результате проведенного библиометрического анализа (табл. 4).

Китай занимает первое место с 336 публикациями (21,3 % от общего числа); США на втором месте с 301 публикацией (19,1 %); Таиланд замыкает тройку лидеров с 83 публикациями (5,3 %).

Наибольший процент публикаций в соавторстве по нескольким странам (МСР) наблюдается в: Иордании (76,9 %); Великобритании (63,6 %); Швеции (66,7 %); Греции (55,6 %).

Наименьший процент публикаций в соавторстве по нескольким странам: Китай (5,4 %); Россия (9,1 %); Корея (8 %). Россия находится на 20-м месте (11 публикаций, 0,7 % от общего числа). «Фармакогеномика

в контексте персонализированной медицины» представляет собой новый исследовательский фронт, который в настоящее время недостаточно изучен в российском научном пространстве. Однако, в последние годы, наблюдается растущий интерес к данной тематике (к примеру, [1; 3]), что подтверждает актуальность проведенного исследования и подчеркивает необходимость дальнейшего углубленного изучения этой темы с привлечением дополнительных источников данных и информационных баз.

Таблица 4

Страны, в которых находятся авторы-корреспонденты

Страна	Количество публикаций, всего, ед.	Доля от общего числа документов, %	Количество публикаций с аффилиацией автора(ов) в одной стране, ед. (SCP)	Количество публикаций с аффилиацией автора(ов) — по нескольким странам, ед. (MCP)	Доля публикаций в соавторстве — по нескольким странам от общего количества публикаций, % (MCP)
1. Китай	336	21,3	318	18	5,4
2. США	301	19,1	232	69	22,9
3. Таиланд	83	5,3	52	31	37,3
4. Корея	50	3,2	46	4	8,0
5. Италия	42	2,7	26	16	38,1
6. Испания	31	2,0	22	9	29,0
7. Канада	28	1,8	17	11	39,3
8. Греция	27	1,7	12	15	55,6
9. Нидерланды	26	1,6	14	12	46,2
10. Иран	23	1,5	17	6	26,1
11. Франция	21	1,3	14	7	33,3
12. Индия	18	1,1	10	8	44,4
13. Япония	17	1,1	11	6	35,3
14. Германия	16	1,0	10	6	37,5
15. Саудовская Аравия	16	1,0	9	7	43,8
16. Австралия	15	0,9	11	4	26,7
17. Египет	14	0,9	11	3	21,4
18. Иордания	13	0,8	3	10	76,9
19. Польша	12	0,8	8	4	33,3
20. Россия	11	0,7	10	1	9,1
21. Словения	11	0,7	7	4	36,4
22. Великобритания	11	0,7	4	7	63,6
23. Швейцария	10	0,6	7	3	30,0
24. Южная Африка	9	0,6	5	4	44,4
25. Швеция	9	0,6	3	6	66,7

Далее, в-пятых, в результате проведенного библиометрического анализа, отразим полученную выборку, по ключевым словам, которые задействованы авторами в опубликованных научных статьях по теме «Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины» (табл. 5).

Таблица 5

**Полученные результаты выборки по ключевым словам
и частоте их упоминаний (топ-25), ед.**

Термин	Частота упоминаний
1. Humans	611
2. Female	185
3. Male	171
4. Pharmacogenetics	142
5. Precision medicine	109
6. Middle aged	107
7. Genotype	105
8. Adult	97
9. Precision medicine/methods	93
10. Pharmacogenetics/methods	84
11. Aged	72
12. Polymorphism single nucleotide	68
13. Genome-wide association study	54
14. Alleles	46
15. Animals	44
16. Phenotype	39
17. Pharmacogenomic variants	38
18. Treatment outcome	38
19. Child	36
20. Risk factors	35
21. Genetic predisposition to disease	34
22. Pharmacogenomic testing	32
23. Young adult	31
24. Cytochrome p-450 cyp2c19/genetics	26
25. Gene frequency	25

Представленная табл. 5 показывает частоту упоминаний ключевых терминов в научных публикациях, где термин «humans» является самым частотным с показателем 611 упоминаний. Ключевые слова можно разделить на несколько групп по следующим направлениям:

– генетические исследования представлены следующими терминами: «pharmacogenetics» (фармакогенетика) — 142 упоминания; «genotype» (генотип) — 105 упоминаний; «alleles» (аллели) — 46 упоминаний; «gene frequency» (частота генов) — 25 упоминаний;

– персонализированная медицина включает: «precision medicine» (точная медицина) — 109 упоминаний; «precision medicine/methods» (методы точной медицины) — 93 упоминания.

Также стоит акцентировать авторский взгляд на молекулярно-генетических терминах: «polymorphism single nucleotide» (однонуклеотидный полиморфизм) — 68 упоминаний; «genome-wide association study» (полногеномный поиск ассоциаций) — 54 упоминания; «phenotype» (фенотип) — 39 упоминаний; «pharmacogenomic variants» (фармакогеномные варианты) — 38 упоминаний. И, терминах, отражающих клиническую направленность: «treatment outcome» (результат лечения) — 38 упоминаний; «risk factors» (факторы риска) — 35 упоминаний; «genetic predisposition to disease» (генетическая предрасположенность к заболеваниям) — 34 упоминания; «pharmacogenomic testing» (фармакогеномное тестирование) — 32 упоминания. Отдельно стоит отметить термин «cytochrome p-450 cyp2c19/genetics» с 26 упоминаниями, который относится к специфическим генетическим маркерам в фармакогенетике.

Полученные данные могут быть использованы для формирования стратегий развития научных исследований в области продвижения фармакогеномики и персонализированной медицины. А также в процессе принятия управленческих решений в условиях актуализации инновационно-технологического развития в сфере здравоохранения (развитие фармакогеномики как направления инновационного менеджмента в медицине; развитие фармакогеномики как направления маркетинга медицинских услуг (например, персональных услуг, которые ориентированы на решение индивидуальных запросов потребителей услуг [2, с. 220])).

Библиографический список

1. Амлаев К. Р., Хрипунова А. А., Максименко Л. Л., Хрипунова И. Г., Максименко Е. В., Степанян Т. О. Фармакогенетика как неотъемлемая часть персонифицированной медицины: проблемы и перспективы // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2024. Т. 32, № 2. С. 173–179.
2. Дворяджина Е. Б., Елисеева А. А. Идентификация видов персональных услуг на региональном рынке, способствующих улучшению качества жизни // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 7-2. С. 216–222.
3. Штатов П. А., Райгородская М. П., Шинкаркина А. П., Мурзаева А. В., Макачук В. М., Аверинская Д. А., Траснов А. А., Каприн А. Д., Шегай П. В. Роль фармакогеномики в персонифицированном лечении онкологических заболеваний // Онкология. Журнал им. П. А. Герцена. 2023. Т. 12, № 6. С. 75–81.
4. Aria M., Cuccurullo C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis // Journal of Informetrics. 2017. Vol. 11, iss. 4. P. 959–975.

Развитие муниципально-частного партнерства в сфере организации оздоровления и отдыха детей

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы муниципально-частного партнерства в решении проблем инвестирования в развитие инфраструктуры оздоровления и отдыха детей за счет реализации проектов строительства глэмпингов в муниципальном округе Ревда Свердловской области. Сделан вывод о возможном интегрировании строительства глэмпингов в региональные программы развития детского туризма в Уральском регионе.

Ключевые слова: муниципально-частное партнерство; сфера оздоровления и отдыха детей; глэмпинг.

Здоровьесбережение детей является одной из приоритетных государственных задач, имеющих прямое влияние на национальную безопасность страны и являющихся важной частью системы здравоохранения России. Вопрос получил особое внимание в рамках Десятилетия детства (2018–2027 гг.), утвержденного указом Президента РФ от 29 мая 2017 г. № 240. Распоряжением Министерства просвещения РФ 2025 г. объявлен Годом детского отдыха в системе образования¹.

Несмотря на значимость этого вопроса мероприятия, связанные с организацией отдыха и оздоровления детей, не были включены в национальные проекты и не получили отражения в плане действий в рамках десятилетия детства.

«Осуществление мероприятий по обеспечению организации отдыха детей в каникулярное время в пределах своих полномочий отнесено к вопросам местного значения муниципального района и городского округа»².

В МО Ревда Свердловской области организация отдыха и оздоровления школьников проводится в рамках реализации Государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2027 года». Оздоровительные мероприятия в период летних каникул рассматриваются как один из важнейших этапов оздоровления школьников в течение года. Общая эффективность оздоровления на протяжении трех лет остается достаточно высокой (табл. 1).

¹ Об объявлении 2025 года Годом детского отдыха в системе образования: распоряжение Министерства просвещения РФ от 29 августа 2024 г. № Р-160.

² Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ.

Показатели оздоровления детей в МО Ревда за 2020–2024 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Количество детей в оздоровительном лагере в каникулярный период, чел.	130	350	400	500	500
Количество детей в санаторно-оздоровительных лагерях круглогодичного действия, чел.	786	400	543	679	653
В том числе за счет бюджетных средств городского округа Ревда	400	400	350	500	500
Количество детей в оздоровительных лагерях с дневным пребыванием на базе общеобразовательных учреждений (весенняя и летняя смены), чел.	1 770	1 497	1 700	1 800	1 800

Примечание. Составлено по: Об организации отдыха и оздоровления детей в городском округе Ревда в каникулярное время в 2024 г.: постановление администрации городского округа Ревда от 23 января 2024 г. № 147.

Численность школьников, посещающих загородные лагеря, увеличилась за данный период на 284,6 %, а в лагерях дневного пребывания этот показатель возрос с 1700 чел. в 2022 г. до 1800 чел. в 2024 г.

Проведенное исследование позволило выявить наличие следующих проблем в организации отдыха и оздоровления детей в МО Ревда:

– снижение финансирования организации отдыха и оздоровления детей. Наблюдается сокращение средств из местного бюджета (на 48,9 % для загородных лагерей, на 13,6 % для санаторно-оздоровительных учреждений); снижение суммы необходимых средств на санаторно-оздоровительные учреждения (3,8 %) и городские лагеря (2,6 %); уменьшение внебюджетных средств для санаторно-оздоровительных лагерей (14,1 %) и городских лагерей (63,4 %). Наряду с этим происходит неравномерное распределение финансирования: увеличение расходов для городских лагерей (23,5 %) и санаторных лагерей (9,3 %) при сокращении для загородных лагерей (22,5 %);

– проблемы с доступностью отдыха. В 2024 г. стоимость путевки в загородный лагерь составила 39 000 р., что на 33,9 % выше, чем в 2020 г.; число детей в санаторно-оздоровительных лагерях уменьшилось на 3,8 % при сокращении смен в городских лагерях до одной смены в год. В 2020 г. число детей в городских лагерях Ревды составляло 1 770 чел., а в 2024 г. снизилось на 35 % и составило 1150 чел.;

– кадровые и организационные проблемы: недостаточный уровень квалификации психолого-педагогических, физкультурно-спортивных, медицинских и других специалистов, владеющих технологиями оздоровления и психолого-педагогической поддержки детей во время пребывания в учреждении; неукомплектованность лагерей квалифицированным персоналом;

– сокращение объемов финансирования — одна из ключевых проблем, сдерживающих развитие сферы детского отдыха. Это отрицательно сказывается на состоянии инфраструктуры, способствуя ее износу и препятствуя обновлению материально-технической базы. Объемы финансирования оздоровительной кампании детей в МО Ревда за период 2020–2024 гг. представлены в табл. 2;

– необходимость капитального ремонта, модернизации и строительства новых объектов, а также внедрения современных форматов детского отдыха. В условиях ограниченности ресурсов этот вопрос стоит особенно остро. Одним из возможных решений является включение строительства и модернизации детских лагерей в федеральные и региональные инвестиционные программы, что позволит удовлетворить растущий спрос на качественный детский отдых.

Т а б л и ц а 2

**Финансирование оздоровительной кампании детей в МО Ревда
за период 2020–2024 гг.**

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Загородные лагеря</i>					
Количество смен	4	3	4	4	4
Количество детей на весь период, чел.	130	350	400	500	500
Стоимость путевки, р.	3 383	31 000	33 000	39 000	27 000
Сумма необходимых средств на весь период, р.	5 987 910	10 850 000	13 200 000	26 481 000	13 500 000
В том числе: внебюджетные средства (из них родительская плата)	660 344	1 083 450	1 320 000	9 002 233	1 524 000
средства областного бюджета	2 782 810	7 324 913	8 316 000	11 516 410	8 926 000
средства местного бюджета	2 544 756	2 441 637	3 564 000	5 962 357	3 050 000
<i>Санаторно-оздоровительные учреждения</i>					
Количество смен	4	4	4	4	4
Количество детей на весь период, чел.	786	400	543	679	653
Стоимость путевки, р.	29 130	32 000	39 000	39 000	39 000
Сумма необходимых средств на весь период, р.	22 896 180	12 800 000	21 177 000	26 481 000	25 467 000
В том числе: внебюджетные средства (из них родительская плата)	8 229 070	1 280 000	7 313 195	9 002 233	7 729 320
средства областного бюджета	13 053 730	8 640 000	8 863 432	11 516 410	12 586 300
средства местного бюджета	1 613 380	2 880 000	5 000 373	5 962 357	5 151 380

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Городские лагеря дневного пребывания на базе МОУ и учреждений дополнительного образования</i>					
Количество смен	1–3	2	1	1	1
Количество детей на весь период, чел.	1 770	1 720	840	1 100	1 150
Стоимость путевки, р.	3 383	3 518	3 660	5 047	4 700
Сумма необходимых средств на весь период, р.	5 987 910	6 050 960	3 074 400	5 551 700	5 405 000
В том числе: внебюджетные средства (из них родительская плата)	660 344	605 010	307 440	423 884	155 000
средства областного бюджета	2 782 810	2 295 700	1 936 872	3 076 690	3 800 000
средства местного бюджета	2 544 756	3 150 250	830 088	2 051 126	1 450 000

Примечание. Составлено по: *О мерах* по обеспечению летнего отдыха, оздоровления и занятости детей и подростков в 2020 г.: постановление администрации городского округа Ревда от 2 марта 2020 г. № 420; *О мерах* по обеспечению летнего отдыха, оздоровления и занятости детей и подростков в 2021 г.: постановление администрации городского округа Ревда от 10 февраля 2021 г. № 194; *Об организации* отдыха и оздоровления детей в городском округе Ревда в каникулярное время в 2024 г.: постановление администрации городского округа Ревда от 23 января 2024 г. № 147.

Также важным направлением является развитие муниципально-частного партнерства (далее — МЧП)¹, выступающего механизмом согласования интересов органов местного самоуправления и бизнеса в целях реализации социально значимых проектов, в том числе в сфере детского оздоровительного отдыха. Частный бизнес, обладая инвестиционным потенциалом и предпринимательскими инициативами, может участвовать в создании и реконструкции объектов отдыха, тогда как муниципальные власти обеспечивают нормативную и имущественную поддержку, в том числе через предоставление рекреационных, инфраструктурных и культурно-исторических объектов.

Решением проблемы развития инфраструктуры детских загородных лагерей могут стать проекты строительства глэмпингов. Для них не требуются значительные инвестиции, их функционирование носит сезонный характер, отмечается легкость получения разрешения на возведение таких объектов, что может заинтересовать малый и средний бизнес.

В 2025 г. органы местного самоуправления МО Ревды планируют продолжить строительство быстровозводимых детских лагерей в четы-

¹ *О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации*: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ.

рых локациях, которые будут оборудованы быстровозводимыми конструкциями по типу глэмпинга. Цель внедрения современных форм строительства помещений — увеличение охвата школьников в период летних каникул.

В 2025 г. строительство модульных некапитальных лагерей в МО Ревда планируется реализовать за счет грантов Минэкономразвития РФ и Свердловской области.

В условиях дефицита загородной инфраструктуры возрастающее значение приобретают пришкольные лагеря, которые выполняют важную социальную функцию, обеспечивая занятость детей в период каникул. Однако их возможности ограничены: школьные здания не рассчитаны на организацию полноценного отдыха — доступны лишь отдельные классы, спортивные и актовые залы, часто перегруженные или недостаточно оборудованные, а на дворовых территориях отсутствуют площадки для досуга. Тем не менее, при комплексном подходе к модернизации школьной инфраструктуры и пересмотре механизма финансирования возможно повышение эффективности и пришкольных форм отдыха. В этом контексте применение инструментов МЧП и интеграция их в федеральные программы капитального ремонта — аналогично уже реализуемым инициативам в сфере образования — может стать действенным способом улучшения условий для детского летнего отдыха.

К. М. Елин¹, Н. В. Усова², М. П. Логинов²

¹ Уральский институт управления — филиал РАНХиГС при Президенте РФ, г. Екатеринбург

² Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление искусственным интеллектом в экономических системах с учетом рисков

Аннотация. В статье анализируются исторические этапы развития теорий управления наряду с актуальным этапом, характеризующимся интеграцией искусственного интеллекта в процессы менеджмента. На основе анализа авторами предложена классификация специфичных рисков, связанных с внедрением искусственного интеллекта в механизмы управления региональными экономическими системами. Разработаны практические рекомендации по минимизации потенциальных рисков, а также последствий их действия, позволяющие повысить эффективность и устойчивость экономических систем регионов.

Ключевые слова: искусственный интеллект; эволюция; национальная экономика; региональные экономические системы; риски.

Независимо от исторических и временных периодов подходы к управлению являются фундаментальными для успешной работы любой организации, будь то государственное учреждение, частная организация, международная группа компаний или малое предприятие.

История развития управленческих теорий охватывает различные вопросы, концепции и практики, которые в своей основе направлены на эффективное использование ресурсов и навыков для достижения поставленных целей. На протяжении XIX–XXI вв. различные школы менеджмента разрабатывали свои модели и методы, отражающие стремление общества и бизнеса оптимизировать и повысить эффективность управленческих процессов.

С поэтапным развитием технологий и расширением возможностей анализа данных, а также с повышением требований к росту гибкости и эффективности управления, появляется потребность в интеграции новых инновационных инструментов, в том числе технологий искусственного интеллекта, в процессы принятия управленческих решений. Особую важность внедрения и использования на практике искусственный интеллект и связанные с ним технологии, такие как машинное обучение и большие данные, представляет в секторе региональных экономических систем, учитывая неравенство субъектов и имея возможности существенно изменять подходы, которыми в вопросах управления пользуются компании и органы государственной власти [2].

Прежде чем перейти именно к эффективному использованию технологий искусственного интеллекта в региональных экономических системах обратимся к эволюции управления.

Так, в табл. 1 представлен сравнительный анализ взглядов и подходов основоположников и ключевых авторов известных истории школ и теорий менеджмента, исходя из которого возможно определить общие закономерности или будущие тенденции в сфере управления.

Т а б л и ц а 1

**Авторские позиции
представителей школ и теорий управления**

Автор	Основные идеи	Авторская позиция
Ф. Тейлор (1856–1915 гг.)	Научное управление. Стандартизация процессов. Разделение труда	Управление основано на научных принципах для повышения эффективности и производительности
А. Файоль (1841–1925 гг.)	Административное управление	Управление — универсальный процесс, подлежащий структурированию через общие принципы
Г. Форд (1836–1947 гг.)	Конвейерное производство. Стандарт продукции. Оптимизация затрат	Управление — через массовое производство без конкретных рамок и бюрократии
М. Вебер (1864–1920 гг.)	Бюрократическая модель. Иерархия. Формализация процессов. Строгость правил	Управление основано на строгих правилах и иерархичности подчинения

Автор	Основные идеи	Авторская позиция
Э. Мейо (1880–1949 гг.)	Поведенческий подход. Внимание на социальных факторах и психологии	Управление должно учитывать социальные и психологические потребности работников. Важны межличностные отношения
А. Маслоу (1908–1970 гг.)	Пирамида потребностей. Мотивация	Управление должно учитывать и удовлетворять потребности рабочих, повышая мотивацию к производству и труду
Л. В. Канторович (1912–1986 гг.)	Линейное программирование. Оптимальное распределение ресурсов. Математика в основе управления. Автоматизация систем	Управление основано на математических методах и максимально эффективно за счет оптимизации и технологий

Так, впервые об использовании математического инструментария, а именно исследовании и разработке методов линейного программирования в управлении, писал Л. В. Канторович. Помимо этого, в 1970-х гг. ученый активно изучал и влиял на обстановку вокруг ситуации с внедрением автоматизированных систем управления [1]. По его мнению, при работе с автоматизированными системами управления специалистами-менеджерами не учитывалась аналитическая часть вариантов исходов событий, в отличие от учетно-информационной составляющей.

В данный период были заложены основы теории управления с использованием информационных и автоматизированных технологий. Однако в большей степени теория разрабатывалась Л. В. Канторовичем для актуальных на тот период обстоятельств плановой экономики. Соответственно, в данной модели не учитываются важные факторы современных рыночных систем, оказывающие непосредственное воздействие на результаты управленческих решений.

Впоследствии, по мере повышенного внимания к данной отрасли и ее активному развитию указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 утверждена «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» (далее — Стратегия), являющаяся нормативной основой к развитию данного инструмента в целях повышения эффективности всесторонних государственных процессов, а также достижения ряда ключевых национальных приоритетов.

Ключевым элементом Стратегии является Федеральный проект «Искусственный интеллект», в рамках реализации которого сформирован комплекс мероприятий, включающий как исследовательскую деятельность, так и развитие законодательной базы в данном направлении.

Проектом предусмотрена деятельность по повышению грамотности в сфере представления и применения технологий искусственного интеллекта, в том числе государственных служащих, что говорит о потенциале развития этики и подготовки управленческих кадров по такому перспективному направлению.

В целом применение технологий искусственного интеллекта в управлении экономическими системами различных уровней позволит существенно повысить эффективность показателей данного процесса. Кроме того, на данный момент технологии искусственного интеллекта и определенные компоненты цифровизации активно применяются в ряде государственных структур и служб, а также организаций, смежных с ними.

Например, в структуры финансовой системы страны активно внедряются продукты интеллектуальных технологий. Так, согласно официальному сайту Министерства финансов РФ, технология, разработанная на базе ИИ-помощника, будет внедрена в систему «Электронный бюджет». На основе данных, подготовленных этой вспомогательной технологией исходя из анализа массива параметров, государственные служащие смогут адаптировать решения с большей точностью, при этом, нагрузка на сотрудников должна снизиться на ориентировочно на 70 %¹.

Вместе с тем, серьезная и многосторонняя трансформация современного и многостороннего формата управленческих процессов с учетом внедрения искусственного интеллекта, особенно в контексте крайне важных решений и действий со стороны органов власти разных уровней в отношении экономических систем государства, влечет за собой ряд существенных потенциальных рисков и угроз.

Важно отметить, что авторами современных научных исследований, в том числе Е. А. Граммовой, С. Н. Гриняевым, Е. Г. Попковой, О. С. Приходченко, рассматривающими факторы рисков и возможных проблем в процессах действия искусственного интеллекта в управлении, вопрос определения и классификации негативных явлений, а также предложений по реагированию на них не рассматривается.

Для решения данного пробела в табл. 2 представлена классификация угроз и рисков, способных возникнуть в процессе использования систем искусственного интеллекта в процессах управления и принятия решений, а также предложены определенные меры, призванные минимизировать негативный эффект от данных факторов.

¹ Минфин и Сбер будут внедрять искусственный интеллект в бюджетный процесс / Минфин России. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/press-center/> (дата обращения: 28.04.2025).

**Потенциальные риски использования искусственного интеллекта
в управлении региональными экономическими системами**

Риск	Сущность	Возможное решение
1. Высокая технологическая зависимость процессов управления от систем искусственного интеллекта	При системном сбое или атаке орган власти теряет способность управлять и принимать решения	1. Гибридные (fallback) процедуры «ручного» управления. 2. Децентрализация ИИ-сервисов
2. Когнитивная манипуляция служащими через решения, предложенные искусственным интеллектом	ИИ адаптирует рекомендации под психологический профиль пользователя, усиливая скрытые предубеждения и искажая объективность решений	1. Двойная верификация ключевых рекомендаций. 2. Применение объяснимого ИИ (Explainable AI (LIME, SHAP))
3. Вредоносные модули искусственного интеллекта в цепочках принятия решений	Вредоносный код или бекдоры, скрытые в сторонних библиотеках и моделях, дают атакующему полный контроль над критическими процессами	1. Криптографическая подпись и SBOM для всех компонентов. 2. Sandbox-тестирование каждой модели перед интеграцией. 3. SLA с правом внезапного аудита
4. Временная дестабилизация деятельности органов власти, использующих системы искусственного интеллекта	ИИ оптимизирует под краткосрочные метрики (ВРП, бюджет), игнорируя долгосрочные интересы (экология, социальная стабильность), что ведет к нарушению управленческой стабильности	1. Мультикритериальная оптимизация с учетом долгосрочных показателей. 2. Разработка методик оценки и контроля деятельности ИИ-систем с учетом специфичных риск-факторов

В совокупности представленные риски и предложенные меры образуют целостную систему обеспечения надежности и безопасности внедрения ИИ в управление экономическими системами на уровне органов власти. Ключевая идея состоит в том, что ни одна отдельная мера — будь то технический контроль или институциональный надзор — не способна в одиночку устранить все потенциальные угрозы. Только комбинированный подход, включающий в том числе учет перечисленных в табл. 2 и иных аналогичных факторов, а также обеспечивающий контроль и своевременное реагирование, позволит достичь баланса между инновациями и безопасностью в вопросах управления экономическими системами государства.

Библиографический список

1. Бухвалов А. В. Л. В. Канторович как теоретик менеджмента. К 90-летию со дня рождения Нобелевского лауреата по экономике Л. В. Канторовича // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 2. С. 141–150.

В. Н. Емельянов

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва

Основные направления, преимущества и недостатки применения роботов в ресторанном бизнесе

Аннотация. Статья посвящена изучению главных особенностей, преимуществ и недостатков применения роботов в ресторанном бизнесе. Актуальность исследования состоит в том, что предприниматели в данной области сферы услуг находятся в условиях постоянной конкурентной гонки и вынуждены искать новые пути поддержания конкурентоспособности и совершенствования своих предприятий. В XXI в. высокие технологии стали неотъемлемой частью человеческой жизни, их применение существенно увеличивает эффективность деятельности в различных сферах. Успешное их использование предпринимателями и владельцами бизнеса может значительно повысить продуктивность бизнес-процессов. Что касается индустрии гостеприимства, в том числе ресторанного бизнеса, то одним из ключевых является вопрос минимизации негативного влияния человеческого фактора на основные процессы внутри компании. В числе наиболее современных решений — внедрение автоматизированных систем и роботов. В работе использовались следующие методы: наблюдение, анализ источников, синтез полученной информации.

Ключевые слова: сфера услуг; ресторанный бизнес; индустрия гостеприимства; робототехника; роботы в ресторанном бизнесе; цифровизация бизнес-процессов.

Владельцы бизнеса, независимо от отрасли, в которой они осуществляют свою деятельность, стремятся исключить «человеческий фактор» везде, где это возможно технически. В сфере услуг, в особенности в ресторанном бизнесе это особенно актуально потому, что совершаемые обслуживающим и управляющим персоналом ошибки в данной отрасли оказывают наиболее сильное влияние, в том числе на репутацию и общую прибыльность предприятия. Такие показатели, как скорость работы официантов, мастерство поваров, квалификация менеджеров, играют ключевую роль в эффективном функционировании ресторана. Но многие процессы, происходящие на производстве, например обслуживание гостей официантами, деятельность персонала, составляющего Back Office, т. е. те сотрудники, которые не взаимодействуют с посетителями, в основном однообразная и не требует высокой квалификации, но важна соответствующая психологическая устойчивость для того, чтобы выполнять рутинную и, зачастую, мало оплачиваемую работу. Также для них довольно сложно создать эффективную систему мотивации.

Из приблизительно 10–15 общих актуальных технологических тенденций, выделяемых аналитиками, для отельного и ресторанного бизнеса, как представляется, наибольшее значение имеют пять:

- 1) агентские интерфейсы / разговорный ИИ;
- 2) блокчейн;
- 3) операции с биометрическими данными;
- 4) IoT, 5G и умные города;
- 5) робототехника [1].

В индустрии гостеприимства практика применения роботов, как одиночных, так и в формате нескольких элементов, связанных общей системой управления, не является новой, а писатели-фантасты и мастера кинематографической научной фантастики наполняли в своих произведениях кафе и гостиницы роботами-официантами и уборщиками уже десятилетия назад. Однако только в XXI в. прогресс в создании более совершенных кибернетических устройств привел к изменению отношения к вопросу использования робототехники в гостиничном и ресторанном бизнесе. Уже действующие или экспериментальные проекты показывают возможности «социальных» роботов — способных не только выполнять определенную функцию среди обычных людей, но и взаимодействовать с ними.

Концепция ресторанов с частичной или полной автоматизацией производственных процессов (от этапа приготовления до этапа подачи блюд) в наше время уже не является фантастической. Обращаясь к зарубежному опыту, например, можно вспомнить Японию, где уже довольно давно функционируют заведения, в штате которых не предусмотрены живые официанты, а блюда приезжают к гостям по установленной вдоль столов движущейся ленте.

Роботизированный официант с кошачьей внешностью BellaBot пользуется огромной популярностью у посетителей и обладает высокой производительностью. С его помощью руководству заведения удалось существенно снизить нагрузку с официантов-людей. Роботошка плавно перемещает готовые блюда к клиентам, что исключает проливание и опрокидывание, и способна перевозить до 40 кг за один раз. Важной особенностью робота является и его способность самостоятельно обнаруживать препятствия и строить новые маршруты. Опираясь на данные датчиков, робот легко огibtает встречающиеся препятствия, а в случае отсутствия вариантов объезда может вежливо попросить посетителя отойти.

Робот способен работать в режиме многозадачности. Риск того, что робокошка по какой-либо причине спутает заказы, практически равен нулю. Получив заказ на кухне и доехав до нужного столика, робот подсвечивает нужный поднос, а после того, как клиент забирает его, с до-

вольным мурлыканьем уезжает обслуживать других посетителей. Ориентация BellaBot в пространстве происходит с помощью чувствительных сенсоров и трех камер, играющих роль глаз робота. Сенсоры отвечают за обнаружение препятствий в радиусе 10 м. Если заказов нет, BellaBot может исполнять роль хостес, встречая посетителей и проводя их за свободные столики.

В конце концов, консенсус сходится на том, что определенный процент ресторанов — возможно, 30 % — по-прежнему продолжат использовать официантов-людей, и будут считаться более роскошными, в то время как остальные предпочтут больше полагаться на роботов.

Роботы-кулинары, по мнению их создателей, со временем смогут полностью копировать действия профессиональных поваров — мастеров своего дела, которые являются гордостью того или иного первоклассного ресторана. Например, японский робот EZ Order Robot может приготовить деликатес из осьминога. Помимо кулинарных рецептов, информация о которых заложена в электронную память такого робота, он способен самостоятельно приготовить блюдо из подручных продуктов. Также робот учится распознавать речь шеф-повара и возможность готовить блюда автономно, без наблюдения за ним человека. В октябре 2023 г. компания Fibbee, развивающая в России одноименный сервис автоматизированных кофейных точек, представила отечественную станцию, которая, как утверждается, готовит более 90 чашек кофе в час без помощи человека. Это вдвое больше, чем может сделать бариста в традиционной кофейне, утверждают создатели разработки.

Новая кофей-станция создана отечественными экспертами в области цифровых технологий и кофейного бизнеса. К 10 октября 2023 г. в России представлены девять умных кофеен в Москве и Петербурге.

Кофей-станция управляется в цифровом формате: на экране в кофейне или удаленно через приложение по индивидуальному рецепту, где можно настроить крепость эспрессо, выбрать разные виды альтернативного молока, сироп и указать температуру напитка.

Представители компании заявляли о том, что для создания своих высокотехнологичных кофей-шопов их сотрудники использовали собственные разработки фирмы в сфере программного обеспечения, вывели на достаточно высокий уровень ранее существовавшие проекты и прототипы роботов-бариста, а также они создали уникальную систему автоматизированной подачи дополнительных добавок для кофейных напитков, таких как молоко, сливки и различные сиропы. То есть данный проект роботизированных кофеен, если верить его создателям, является исключительно самостоятельным, без заимствований идей и технического оборудования у возможных конкурентов.

В этом году в России начался экспериментальный этап роботизации сети Fast food ресторанов «Вкусно и Точка». Помимо роботов-официантов BellaBot или похожих моделей, которые аккуратно маневрируют между столиками, доставляя заказы гостям, в заведениях начали работать и роботы-уборщики. Они устроены по принципу бытового автоматизированного пылесоса, снабженного специальными датчиками, распознающими место загрязнения, камерами, отслеживающими окружение, встроенными системами для мытья пола и удаления пятен и программным обеспечением, благодаря которому робот и способен запоминать интерьер помещения, объезжать препятствия и своевременно завершить уборку. Работает система в настоящее время только в Москве и по итогам тестирования будет принято решение о внедрении роботов во всех ресторанах сети.

У роботов есть ряд преимуществ:

- они работают длительное время без перерыва, без обеда, а на подзарядку аккумуляторов роботу потребуется не так уж много времени;
- никогда не нагружают человеку, не поддаются приступам эмоций;
- доставят заказ в срок, не перепутают, с максимальной аккуратностью;
- работодателям не нужно платить зарплаты персоналу;
- всегда послушны;
- привлекают больше посетителей;
- в период пандемии минимизируют контакт между людьми;
- берут на себя изматывающий, тяжелый труд [2].

Несмотря на все указанные преимущества, у роботизированных ресторанов имеются и существенные недостатки. Одним из таких минусов является необходимость крупных инвестиций на начальных этапах, при этом, если на экспериментальном этапе проект себя не оправдает, окупаемость роботизированного ресторана может отсутствовать. На данный момент стоимость многих кухонных роботов, таких как например робот-повар или механические манипуляторы, способные выполнять функции нарезки или фасовки полуфабрикатов с достаточно высокой скоростью и точностью, остается достаточно высокой и не каждое предприятие ресторанного бизнеса обладает достаточным количеством финансовых ресурсов для приобретения подобного оборудования.

Роботы-официанты, автоматизированные повара и механические уборщики способны заменить персонал с низкой квалификацией и избавить от необходимости выплачивать им зарплату, но при этом ставится вопрос обслуживания и технического регламента данных устройств. Ведь для того, чтобы провести диагностику системы кибернетического работника нужно или иметь в своей компании программиста достаточно

высокой квалификации, или обращаться в другие фирмы и заказывать проведение соответствующей процедуры.

Негативное влияние человеческого фактора при внедрении роботов действительно снижается, но сами механизмы могут совершать ошибки. Несмотря на развитие технологий, в том числе в области программирования, искусственный интеллект остается несовершенным и в процессе выполнения автоматическим работником своих обязанностей могут происходить различные сбои в программном обеспечении, задержки или запаздывания, некорректное выполнение команд. К тому же в большинстве ресторанов, в которых сейчас применяют роботов, эти машины относятся к виду запрограммированных, а не автономных, что накладывает ограничения на их функциональность в условиях чрезвычайных ситуаций. В то же время и их автономные коллеги также не обладают достаточно гибким электронным мышлением чтобы преодолевать непредвиденные обстоятельства так же успешно, как опытные работники из плоти и крови.

В обществе продолжает существовать мнение, что роботы заменят так много человеческого труда, что многие люди останутся без работы. Противники развития механические рабочие могут сократить более половины всех профессий в ближайшие пару лет, но неясно, стоит ли нам об этом беспокоиться. Характер занятости человека наверняка изменится, как это было во время промышленной революции. Однако при массовой замене низкоквалифицированного персонала роботами, тем работникам, которые в результате потеряют свои рабочие места, придется повышать свою квалификацию чтобы приспособиться к новым условиям, получать новые знания, умения и навыки, но далеко не у всех будет для этого возможность.

Библиографический список

1. *Бацына Я. В., Мордовченков Н. В.* Влияние тенденций цифровизации на индустрию гостеприимства // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 4. С. 497–508. DOI: 10.18334/ce.14.4.100867.
2. *Бурякина А. С., Батаева Е. В., Иваев М. И.* Роботизация в сфере общественного питания // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 3. С. 164–170. DOI: 10.47576/2949-1916.2024.3.3.022.

Современные формы продвижения услуг в электронной коммерции

Аннотация. В статье рассматриваются современные формы продвижения услуг в электронной коммерции. Особое внимание уделяется развитию маркетплейсов услуг и их связям с коворкинг-пространствами как новыми каналами дистрибуции и продвижения. Анализируются перспективы использования этих форматов для повышения конкурентоспособности поставщиков услуг.

Ключевые слова: маркетплейс; электронная коммерция; цифровая платформа; коворкинг; продвижение услуг.

В условиях стремительной цифровизации экономики и трансформации потребительского поведения электронная коммерция становится одним из ключевых каналов взаимодействия между поставщиками и потребителями услуг. Современные покупатели все чаще выбирают наиболее удобные формы и методы приобретения товаров и услуг, используя технологии удаленного доступа к сервисам, онлайн-оплаты, позволяющие обеспечить прозрачность условий сотрудничества. Эти факторы стимулируют рост объемов интернет-торговли, покупок товаров на маркетплейсах, которые выполняют «следующие функции: 1) размещение в Интернете информации о компании; 2) повышение эффективности рекламы с возможностью отслеживать интересы покупателей и таргетировать целевую аудиторию; 3) мониторинг качества работы организации, посредством общения с клиентами, получения отзывов и оценок качества товаров; 4) сравнительный анализ товаров с продукцией конкурентов, оценка конкурентоспособности своего товара, мониторинг новинок и ноу-хау; 5) возможность для производителей размещать свои товары на платформе и продавать их конечным потребителям» [1, с. 92].

Также появляется новая форма предоставления услуг — через маркетплейс с предоставлением цифровой инфраструктуры для их презентации, продвижения и продажи разного профиля — от юридических консультаций до фриланс-проектов.

Одновременно в последние годы наблюдается рост популярности коворкинг-пространств, которые перестают быть лишь пространством для удаленной работы. Они становятся элементами деловой инфраструктуры, поддерживающей малый бизнес, фрилансеров, стартапы и специалистов сервисной экономики. Коворкинг-пространства способствуют формированию профессиональных сообществ, укреплению связей между участниками рынка и стимулируют обмен заказами, контактами

и опытом. Кроме того, развиваются собственные инструменты цифрового взаимодействия, включая внутренние маркетплейсы, клубы экспертов, мероприятия и программы поддержки предпринимательства.

Сочетание маркетплейсов и коворкингов отражает тренд на интеграцию цифровых и физических форматов взаимодействия с клиентами. Это позволяет поставщикам не только увеличивать охват целевой аудитории через онлайн-платформы, но выстраивать доверительные отношения за счет офлайн-взаимодействия в коворкинг-пространствах. Актуальность этой проблемы обусловлена необходимостью комплексного осмысления современных каналов продвижения услуг в электронной коммерции и их потенциала для трансформации традиционных форм взаимодействия на рынке.

Коворкинг-пространство представляет собой модель работы, в которой участники, оставаясь независимыми и свободными, используют общее пространство для своей деятельности [4]. Данная модель возникла в качестве альтернативы традиционным офисам. Их актуальность обусловлена не только возможностью аренды рабочего места, но и наличием сообщества, формирующего профессиональные и деловые связи между участниками. Именно в этом пересечении формируется важная взаимосвязь между коворкинг-пространствами и маркетплейсами услуг как двумя взаимодополняющими элементами современной электронной коммерции.

Маркетплейс — цифровая платформа, которая соединяет продавцов и покупателей, предоставляя функционал для осуществления сделок. Маркетплейсы, безусловно, становятся одной из самых обсуждаемых тем в научных исследованиях и практическом бизнесе. В последние годы эти цифровые платформы воспринимаются как «модель будущего» [3], так как они предоставляют уникальные возможности для масштабируемости и оптимизации бизнес-процессов как для продавцов, так и для покупателей. Однако вместе с этим они также представляют собой серьезную угрозу для традиционных интернет-магазинов.

Анализ целевой аудитории маркетплейсов позволяет более точно определить направления развития и адаптации стратегий продвижения услуг.

Согласно данным, представленным в табл. 1, ядро пользователей маркетплейсов составляет возрастная группа от 25 до 44 лет, на которую приходится 54 % от всех покупателей. Обе категории являются активными потребителями цифровых услуг, обладающих как платежеспособностью, так и высокой цифровой грамотностью.

Кроме того, наблюдается умеренное преобладание женской аудитории — 55 % против 45 % мужчин, что особенно важно для категорий услуг, ориентированных на потребительские решения, самозанятость,

образование и сферу красоты. Данные параметры указывают на необходимость учета возрастно-половых предпочтений при разработке маркетинговых инструментов на маркетплейсах, а также при выборе формата взаимодействия — включая офлайн-мероприятия и коворкинг-активности, где ключевая аудитория может быть вовлечена в более глубокое общение с поставщиком услуги. В данной взаимосвязи коворкинг-пространство становится офлайн-опорой для онлайн-активности. В пространстве проходят личные встречи с заказчиками, формируются команды и подтверждается профессиональный статус поставщика услуг.

Т а б л и ц а 1

Аудитория маркетплейсов по полу и возрасту

Возраст	Доля покупателей на маркетплейсах, %
18–24	9
25–34	25
35–44	29
45–54	22
55–65	16

Примечание. Источник: *Статистика маркетплейсов в России (2025)*. URL: <https://in-client.ru/marketplaces-stats/#ecommerce> (дата обращения: 30.04.2025).

В условиях возрастающей конкуренции и насыщенности цифровых каналов, именно сочетание маркетплейса и физического пространства становится конкурентным преимуществом. Оно позволяет выделиться среди онлайн-исполнителей, но и обеспечить более высокую вовлеченность клиента, особенно в сегментах, требующих личного контакта, демонстрации или участия в командной работе. Таким образом, данная связь становится единой экосистемой продвижения услуг, где каждый компонент усиливает эффективность другого.

Подобная гибридная модель особенно востребована на фоне устойчивого роста электронной коммерции в России и смещения акцентов с товарных на сервисные предложения. Рынок услуг в цифровой среде демонстрирует значительную динамику, а повышенные требования к качеству, персонализации и доверию со стороны потребителей делают интеграцию офлайн-элементов — таких как коворкинг-пространства — все более значимой. В этом контексте целесообразно рассмотреть статистические и рыночные показатели, подтверждающие актуальность данной тенденции.

Анализ статистики онлайн-продаж в России (табл. 2) демонстрирует устойчивый и масштабный рост объемов электронной коммерции за последние годы. Если в 2020 г. объем онлайн-продаж составлял 2,1 трлн р., то к 2024 г. он превысил 10,6 трлн р., увеличившись более чем в пять

раз. Несмотря на постепенное замедление темпов роста (с 78 % в 2020 г. до 38 % в 2024 г.), рынок продолжает расширяться, охватывая не только продажу товаров, но и все более значимую долю услуг.

Т а б л и ц а 2

Объем рынка электронной коммерции в России

Год	Онлайн продажи, млрд р.	Рост, %
2020	2 094	+78
2021	3 398	+62
2022	4 934	+45
2023	7 084	+44
2024	10 600	+38

Примечание. Источник: *Статистика маркетплейсов в России* (2025). URL: <https://in-client.ru/marketplaces-stats/#ecommerce> (дата обращения: 30.04.2025).

Возрастает потребность в новых формах взаимодействия между поставщиками и потребителями, особенно в сервисном сегменте, где стандартизация процессов невозможна без доверия и профессионального подтверждения компетенций. Именно здесь обретает значение связка электронной формы продвижения услуг в виде маркетплейса, обеспечивающего масштабируемость и онлайн-доступ потребителям и физической формы их предоставления в коворкинг-пространстве, выполняющего функцию площадки для контактного взаимодействия и оказания услуги, формирования доверия и среды для нетворкинга.

Развитие электронной коммерции, формирует «благоприятные условия для развития официальной самозанятости и увеличения предпринимательской активности населения» [2, с. 56], что стимулирует конкуренцию среди индивидуальных специалистов, где стандартные формы онлайн-продвижения становятся недостаточными. Интеграция с коворкинг-пространствами позволяет не только расширить каналы привлечения клиентов, но и повысить качество оказываемых услуг за счет сотрудничества и физического присутствия. Таким образом, современные тенденции развития рынка создают новые формы организации коммерции, продвижения товаров и услуг, наиболее инновационной из которых является сочетание маркетплейса и коворкинга. Авторы считают, что данная форма оказания услуг в перспективе станет наиболее успешной и массовой в набирающей темпы развития цифровой экономике.

Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества синергии маркетплейсов и коворкинг-пространств, широкое распространение данной модели сопряжено с рядом организационных и инфраструктурных ограничений. Одной из ключевых проблем является недостаточная систематизация взаимодействия между цифровыми платформами и физиче-

скими пространствами. На сегодняшний день большинство коворкинг-центров не интегрированы в цифровые экосистемы, что снижает эффективность каналов клиентского вовлечения и затрудняет реализацию сквозных сервисных цепочек.

Дополнительную сложность представляет ограниченность маркетплейсов в предоставлении сервисов, ориентированных на поддержку офлайн-компонента услуг. Внутренние алгоритмы платформ в основном фокусируются на показателях онлайн-активности, отзывов, рейтингов, тогда как параметры, связанные с качеством очного взаимодействия, профессиональной средой могут не учитываются. Эта сложность снижает конкурентный потенциал тех специалистов, для которых физическое присутствие играет значительную роль в процессе оказания услуги.

В этой связи необходима системная поддержка гибридной модели, включая разработку цифровых инструментов, адаптированных под коворкинг-форматы, внедрение механизмов подтверждения квалификаций через офлайн-взаимодействие, а также развитие сервисов, ориентированных на создание связной экосистемы продвижения. Подобная трансформация требует междисциплинарного подхода и может стать одним из векторов эволюции электронной коммерции в сервисном секторе.

Актуальные изменения в поведении потребителей, рост доверия к цифровым платформам и стремление к гибкости в предоставлении услуг формируют благоприятные условия для дальнейшего развития интегрированной модели маркетплейса и коворкинг-пространства. Такая модель способна не только оптимизировать процессы взаимодействия между исполнителями и клиентами, но и трансформировать представление о сервисной занятости в цифровую эпоху.

Ожидается, что в перспективе произойдет укрепление структурных связей между платформами электронной коммерции и коворкинг-инфраструктурой. Происходит формирование персонализированных сервисов, позволяющих адаптировать офлайн-компонент под специфику конкретных профессиональных сфер.

В совокупности, это свидетельствует о том, что дальнейшее развитие электронной коммерции в сфере услуг будет опираться не только на цифровые технологии и маркетинговые инструменты, но и на пространственные, инфраструктурные и социокультурные компоненты, формирующие устойчивые каналы доверия и вовлеченности.

Таким образом, активно развивающейся современной формой продвижения услуг в электронной коммерции является интеграция маркетплейса и коворкинг-пространств, которая отражает тенденции трансформации сферы услуг в формате электронной коммерции в условиях цифровой экономики. Сочетание онлайн-платформ с физической инфраструктурой открывает новые возможности для профессионального

роста самозанятых, индивидуальных предпринимателей, предоставляющих услуги, повышения качества сервиса и формирования устойчивого клиентского взаимодействия.

Исследование показало, что данная гибридная форма не только отвечает запросам современного потребителя, но и способна задать направление дальнейшего развития рынка услуг, где ключевыми факторами конкурентоспособности является помимо количества каналов продвижения, удобство пользования, клиенто-ориентированность и формирование кластеров профессиональных сообществ.

Библиографический список

1. Акьюлов Р. И. Маркетплейс как инновационный метод продвижения продовольственных товаров в электронной торговле // Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 91–93.

2. Акьюлов Р. И. Современные тенденции развития теневой занятости в российской экономике // Дискуссия. 2020. № 2 (99). С. 50–57. DOI: 10.24411/2077-7639-2019-10059.

3. Денисов И. В., Цалковский В. Л., Сураев Н. С. Движение рынка в сегменте e-commerce: будущее за маркетплейсами // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1803–1816. DOI: 10.18334/epw.13.6.117845.

4. Койава Е. С., Юртаева Е. А. Что такое коворкинг: его достоинства и недостатки // Успехи в химии и химической технологии. 2012. Т. 26, № 8 (137). С. 107–110.

В. В. Зазерская

Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Оценка эффективности использования потенциала экономического развития трансграничного региона

Аннотация. Рассматривается методика оценки эффективности использования потенциала экономического развития трансграничного региона. Применяемые виды оценки: статическая, динамическая, адаптивная и интегральная. Цель оценки — определение влияния эффективности использования данного потенциала на экономику региона.

Ключевые слова: эффективность; потенциал; экономическое развитие; трансграничный регион; интегральный показатель.

Формирование и развитие трансграничных регионов макро и мезо-уровня в современных условиях выдвигает проблематику эффективного использования потенциала территорий, участвующих в трансграничном

сотрудничестве. Необходимость сохранения имеющегося уровня производительных сил региона, использование стратегий и моделей, направленных на прогрессивное и инновационное развитие в условиях ограниченности внешнего финансирования, активизация конкурентной борьбы предопределяют необходимость совершенствования методов оценки эффективности использования потенциала экономического развития трансграничного региона (ЭИПЭРТР).

Эффективное развитие экономики региона базируется на рациональном использовании имеющихся ресурсов и способствует интеграции, развитию и укреплению экономики трансграничных регионов.

Потенциал экономического развития региона традиционно определяется совокупностью ресурсов (природных, трудовых, финансовых, технологических, инфраструктурных и др.), которыми располагает территория [2]. Эти ресурсы и возможности их использования являются ключевым фактором роста: потенциал понимается как совокупность имеющихся в распоряжении организации (или региона) ресурсов, которые могут быть использованы для обеспечения экономического и социального развития территории. Важность понятия отражена в подходах международных организаций и ученых: ресурсный потенциал рассматривается как основа конкурентных преимуществ и экономической безопасности региона [1; 4].

На современном этапе в условиях ограничения природных и экономических ресурсов особое значение приобретает определение понятия «эффективность использования потенциала экономического развития трансграничного региона».

Эффективность использования потенциала — комплексное понятие, отражающее, насколько рационально и результативно задействуются имеющиеся ресурсы региона для достижения социально-экономических целей. Многоаспектный характер эффективности, учитывающий как соотношение результатов и вложений, так и качество институтов, экологические эффекты и пр., испытывает трудности при его оценке из-за многокритериальности результатов, включения нематериальных факторов в систему показателей, динамичности и неопределенности.

Измерить эффективность можно разными методами: эконометрические модели (регрессии), DEA (анализ покрывающей оболочки), интегральные индексы, кластеризация и типологизация, экспертные и балльные методы. Таким образом, методы варьируются от строгих количественных (регрессии, DEA) до комплексных индексных и экспертных. Каждая методика дает частичный взгляд на проблему, что подчеркивает сложность измерения «эффективности использования потенциала».

Трансграничные регионы имеют особенности, связанные с положением на границе государств. С одной стороны, они часто обладают до-

полнительным потенциалом — более интенсивными внешнеэкономическими связями, наличием пунктов пропуска, смешанным рынком труда и т. д. С другой — сталкиваются с барьерами: законодательными разрывами, административными сложностями, языковыми и культурными различиями. Эти факторы делают вопрос эффективности использования потенциала приграничных территорий особенно актуальным. В ЕС созданы многочисленные еврорегионы и иные институты для стимулирования трансграничного сотрудничества, однако их эффективность ограничена. По оценкам организации ОЭСР¹, приграничные регионы ЕС традиционно отстают по показателям развития: в 2021 г. ВВП на душу населения в таких регионах составлял лишь 86 % от среднего по ЕС. Основные причины — структурные барьеры. Так, даже внутри единого рынка компаниям, занимающимся приграничной торговлей, приходилось нести до 50 % дополнительных издержек по сравнению с внутренними фирмами из-за различий в налоговом, тарифном и нормативном регулировании².

Интеграционные процессы стран ЕАЭС формально направлены на устранение торговых барьеров и сближение стандартов внутри Союза, что теоретически должно усиливать потенциал приграничных регионов. На практике ЕАЭС активно работает по ключевому направлению развития до 2030 г. — «межрегиональному и приграничному сотрудничеству»³. ЕЭК регулярно анализирует состояние такого сотрудничества и продвигает инициативы: с 2022 г. запущен портал «Межрегиональное сотрудничество в ЕАЭС» и одобрен перечень мер для активизации торгово-экономических связей между регионами. Это свидетельствует о признании важности приграничных зон для интеграции. Численность постоянного населения ЕАЭС составила на конец 2022 г. 185,4 млн чел. Валовой внутренний продукт стран ЕАЭС в 2022 г. достиг уровня 2 603,9 млрд долл. США и за пять лет увеличился на 6,4 %⁴. Промышленное производство в ЕАЭС выросло за пять лет на 12 % и достигло 1 703,8 млрд долл. США; производство продукции сельского хозяйства увеличилось на 15,1 % и составило 166,4 млрд долл. США⁵.

¹ *Building More Resilient Cross-border Regions: Considerations in Governance and Partnerships* / ОЭСР. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/newsroom/cross_border_regions.pdf (дата обращения: 18.04.2025).

² Там же.

³ *Межрегиональное сотрудничество* / ЕЭК. URL: https://eec.eaeunion.org/comission/departament/dep_makroec_pol/interregional_cooperation/ (дата обращения: 20.04.2025).

⁴ *Опубликована статистика ЕАЭС за пять лет* / ЕЭК. 2023. 4 дек. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/opublikovana-statistika-eaes-za-pyat-let-23/> (дата доступа: 20.04.2025).

⁵ Там же.

Это обуславливает поиск новых методов и моделей оценок эффективности использования потенциала экономического развития трансграничного региона.

Объектом выступает трансграничный регион макроуровня (трансграничный экономический коридор развития/страна), в отдельных случаях трансграничный регион мезоуровня (административно-территориальная единица областного уровня). В качестве предмета анализа выступает мониторинг эффективности результатов хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования региона и способы оценки эффективности.

Целью анализа является определение эффективности использования экономического потенциала трансграничного региона для определения направления сбалансированного, устойчивого развития на основе типологической комплексной оценке регионального развития. Таким образом, под эффективностью использования потенциала экономического развития трансграничного региона в работе будет пониматься рациональное использование имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей, удовлетворения имеющегося спроса, а также постоянное улучшение результативности системы использования ресурсов.

Оценка ЭИПЭРТР проводится по следующим этапам.

Этап 1. Формирование системы показателей, отражающих эффективность использования потенциала экономического развития.

В систему показателей включены: индекс объема промышленного производства, индекс инвестиций в основной капитал, индекс производительности по ВВП, степень износа основных фондов, уровень рентабельности реализованной продукции, товаров, работ, услуг, индекс численности студентов высших учебных заведений, плотность железнодорожных путей общего пользования, километров в расчете на 1 000 км², плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, километров в расчете на 1 000 км², индекс средней продолжительности жизни населения, индекс объемов розничного товарооборота, число абонентов сетей сотовой подвижной электросвязи на 100 чел. населения, индекс эффективности управления на макроуровне, темпы изменения объема экспорта и импорта товаров.

Этап 2. Оценка эффективности использования потенциала региона.

2.1. Определение системы показателей в динамике.

Пусть x_{ij} — уровень j -го показателя в периоде t_i , x_{ij}^0 — уровень j -го показателя соответствующее наилучшему уровню развития многомерного динамического объекта (эталонное значение).

2.2. Определение весовых коэффициентов.

Для расчета весовых коэффициентов j -го частного критерия x_{ij} предлагаем использовать энтропийный подход, предложенный [3].

- 2.2.1. Приведение показателей к стандартизированному виду:
 – для показателей с фактическим значением:

$$P_{ij}^c = \frac{x_{ij}}{O_j}, \quad (1)$$

где P_{ij}^c — значение показателя в стандартизированном виде; O_j — стандартное отклонение j -го показателя;

$$O_j = \sqrt{\frac{(x_{ij} - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2)$$

где \bar{x} — среднее арифметическое; n — число значений в выборке;

– для показателей с эталонным значением. Показатели, участвующие в оценке эффективности разбиваются на группы в зависимости от суждения, что считается наилучшим значением. Для показателей, где лучшее значение является наибольшим, стандартизированное значение рассчитывается по формуле (3), в случае, где наилучшим является минимальное значение показателя, расчет производится по формуле (4):

$$P_j^{c3} = \frac{x_{ij}^3}{O_j}; \quad (3)$$

$$P_j^{c3} = \frac{O_j}{x_{ij}^3}. \quad (4)$$

- 2.2.2. Вычисление весовых коэффициентов:

$$a_j = \frac{P_j^{c3}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n (P_j^{c3})^2}}, \quad (5)$$

где P_j^{c3} — значение эталонного показателя в стандартизированном виде.

3. Расчет эффективности использования потенциала.

$$\text{ЭИ} = \sum_{j=1}^n a_j \times P_{ij}^c. \quad (6)$$

Представленная методика оценки эффективности использования потенциала экономического развития трансграничного региона позволяет рассчитать уровень эффективного использования ресурсов и производительных сил региона и способность достигать цели социаль-

но-экономического развития трансграничных регионов. Результаты оценки могут служить основанием для разработки стратегий и комплексных планов развития территорий. Влияние эффективности использования потенциала на экономику трансграничного региона. Данная задача связана с расчетом прироста ВВП (ВРП), а, следовательно, среднедушевого дохода населения региона, что приводит к повышению уровня жизни населения, а также определения типа экономического развития.

Библиографический список

1. *Боганова М. Р., Дозорова Т. А.* Эффективность использования ресурсного потенциала: оценка и направления повышения // Вестник Казанского ГАУ. 2018. № 1 (48). С. 152–156.
2. *Зазерская В. В.* Сущность и структура экономического потенциала трансграничного региона // Веснік Брэсцкага ўніверсітэта. Серыя 2. Гісторыя. Эканоміка. Права. 2024. № 2. С. 79–86.
3. *Раев А. Г.* Об одном способе определения весовых коэффициентов частных критериев при построении аддитивного интегрального критерия // Автоматика и телемеханика. 1984. Вып. 5. С. 162–165.
4. *Zaytsev A., Dmitriev N., Kichigin O.* Diagnostics of Regions Resource Potential in the Context of Socio-Economic Development // International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8, no. 10. e03787.

М. В. Зонова, О. Д. Кимсанова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Эмоциональный интеллект руководителя как фактор формирования здорового социально-психологического климата в коллективе

Аннотация. В статье анализируется влияние эмоционального интеллекта руководителя на формирование здорового социально-психологического климата в коллективе. Рассмотрены основные компоненты эмоционального интеллекта и их влияние на эффективность коллективной деятельности.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект; психологический климат; управление персоналом; организационная психология; эффективность управления; корпоративная культура.

В условиях усиливающейся рыночной конкуренции, стремительного развития технологий и усложнения управленческих процессов эффективность руководства организацией во многом определяется не только профессиональными знаниями, опытом и технической компетентностью, но и личными качествами руководителя. Одним из ключевых

факторов, влияющих на успешность управленческой деятельности, является эмоциональный интеллект (ЭИ).

Согласно широко признанной модели Д. Гоулмана, эмоциональный интеллект включает пять элементов, каждый из которых имеет значительное влияние на создание эффективного и устойчивого лидерства:

1) самосознание предполагает, что руководитель может распознавать собственные эмоции и понимать их влияние на принятие решений;

2) саморегуляция позволяет руководителям сохранять эмоциональный баланс в кризисных ситуациях, что непосредственно влияет на стабильность работы всей организации. Гоулман утверждает, что именно эта способность отличает выдающихся лидеров;

3) мотивация проявляется в способности руководителя сохранять целеустремленность и вдохновлять команду даже в условиях неопределенности;

4) эмпатия является наиболее важным для руководителя компонентом на данный момент, позволяя понимать потребности сотрудников и выстраивать эффективную систему коммуникации;

5) социальные навыки — завершающий компонент модели — обеспечивают руководителю возможность эффективного управления взаимоотношениями в организации.

Таким образом, модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмана демонстрирует, что эмоциональный интеллект является неотъемлемой частью успешного лидерства, позволяя руководителям не только достигать высоких результатов, но и формировать здоровый социально-психологический климат в организации [3, с. 266].

Необходимо особое внимание обратить социально-психологическому климату, так как он сильно влияет на эффективность работы коллектива.

Анализируя концепцию социально-психологического климата, А. Г. Ковалев и В. И. Панферов определяют его как «специфическое социально-психологическое явление, которое складывается в коллективе под влиянием той сложной системы взаимоотношений, в которой находятся члены коллектива между собой и с окружающей социальной средой в процессе труда и общения, проявляется в эмоциональном, поведенческом, когнитивном, нравственном и идеологическом плане, воздействует на активность личности и деятельности коллектива» [1, с. 63]. Это определение делает акцент на комплексность и многомерность социально-психологического климата, охватывая разные аспекты взаимоотношений в коллективе.

В отечественной психологии исследования эмоционального интеллекта началось развиваться в последней трети XX в. Первое определение эмоциональному интеллекта дала Г. Г. Гарскова в 1990 г., она опре-

делила эмоциональный интеллект как «способность понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе интеллектуального анализа и синтеза» [2, с. 26]. Данное определение подчеркивает особую значимость эмоционального интеллекта для управленческой деятельности, поскольку он позволяет руководителю не только адекватно воспринимать эмоциональные состояния подчиненных, но и эффективно регулировать собственные эмоциональные реакции в стрессовых ситуациях.

Формирование современной научной парадигмы исследования эмоционального интеллекта в зарубежной науке связано с работой двух американских психологов Питера Сэловея и Джона Майера, которая была опубликована в 1990 г. В своем исследовании они первые дали определение эмоциональному интеллекту как «способность воспринимать собственные и чужие эмоциональные состояния, дифференцировать их и применять полученную информацию для регуляции мышления и поведения» [5, с. 4].

В ходе дальнейших исследований авторы усовершенствовали первоначальное определение, расширив и уточнив его. Они предложили рассматривать эмоциональный интеллект как «способность обрабатывать эмоциональную информацию: определять смысловое содержание эмоций, устанавливать взаимосвязи между ними и использовать эти данные в качестве основы для когнитивных процессов и принятия решений». Анализируя данную концепцию, А. А. Панкратова подчеркивает, что предложенное определение отражает органическую взаимосвязь между эмоциональными и познавательными процессами. Согласно ее интерпретации, эмоциональный интеллект понимается как «специфическая способность к эмоциональному мышлению, позволяющая использовать аффективную информацию для повышения эффективности мыслительной деятельности» [4, с. 2].

Анализ различных научных подходов показывает, что модель Дэниела Гоулмана является обоснованной и включает ключевые компоненты эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки. Однако не каждый руководитель обладает полностью развитыми всеми этими компонентами. Например, человек может хорошо управлять своими эмоциями, но не уметь оказывать влияние на других, и наоборот. Важно помнить, что уровень эмоционального интеллекта не является фиксированным, поэтому его можно развивать в любом возрасте.

В заключение следует сказать, что в ситуации жесткой конкуренции, где любая управленческая ошибка может привести к финансовому краху предприятия, профессиональный руководитель, обладающий развитым эмоциональным интеллектом, становится ключевым фактором успеха

организации. Это доказывает необходимость глубокого изучения индивидуально-психологических особенностей руководителей, включая их эмоциональные компетенции, с целью разработки эффективных методов отбора и подготовки высококвалифицированных руководящих кадров для всех уровней управления.

Библиографический список

1. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 2008. 207 с.
2. Гарскова Г. Г. Введение понятия «эмоциональный интеллект» в психологическую теорию // Ананьевские чтения — 99: 40-летие создания в С.-Петербур. (Ленингр.) ун-те первой в стране лаб. индустр. (инженер.) психологии: тез. науч.-практ. конф. (26–28 окт. 1999 г.). СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1999. С. 25–26.
3. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 301 с.
4. Панкратова А. А. Эмоциональный интеллект: примеры программы формирования // Психологические исследования. 2010. № 1 (9). С. 7.
5. Сергиенко Е. А., Ветрова И. И. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT v. 2.0): руководство. М.: Ин-т психологии РАН, 2010. 174 с.

Ф. П. Зотов, Г. П. Бутко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Перспективы применения метода декарбонизации в российской бизнес-среде

Аннотация. В работе рассмотрены перспективы применения менеджментом российских предприятий метода декарбонизации, объединяющего меры, инициативы, решения в отношении воздействия бизнеса на климат. Проведенное авторами исследование тенденций применения этого инструмента в бизнес-среде России и мире позволило сделать вывод, что метод декарбонизации необходим менеджменту российских предприятий.

Ключевые слова: предприятие; менеджмент; воздействие на климат; метод декарбонизации.

Введение. В 2023 г. консалтинговой компанией Bain & Company посредством глобального опроса было определено, что только 11 % компаний в мире установили в своих бизнес-моделях метод декарбонизации¹. Это достаточно низкий процент, если принять во внимание, что

¹ *Decarbonization* / Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-decarbonization/> (дата обращения: 16.11.2024).

рассматриваемый инструмент менеджмента способствует формированию дополнительных экономических ценностей, к которым отнесены возможности снижать производственные затраты, улучшать корпоративную репутацию, увеличивать потребительский спрос и инвестиционную привлекательность, стимулировать разработку новых продуктов и услуг. Для сравнения можно отметить, что согласно этому же опросу, инструмент ESG применяют более 31 %, а инструмент TQM продолжают применять — 36 % бизнес-компаний по миру¹.

Состояние вопроса. Ученые-исследователи и предприниматели согласились считать декарбонизацию одним из основных инструментов в сфере воздействия на климат. Компании, которые присоединились к освоению этого метода, внедряют процесс декарбонизации, чтобы систематически сокращать свой углеродный след², а также применяют правила учета, разработанные протоколом по парниковым газам (GHG Protocol)³.

По данным «SBTi инициатива», более 5 000 компаний из разных стран и отраслей уже установили научно обоснованные целевые показатели, направленные на достижение нулевого уровня выбросов в рамках инициативы SBTi⁴. По данным ООН более 160 компаний, совокупная стоимость активов которых составляет 70 трлн долл. США, объединили усилия для достижения общей цели Парижского соглашения (2015 Paris Agreement), направленной на переориентацию глобальной экономики на достижение чистого нулевого уровня выбросов⁵. За чистый нулевой уровень выбросов было решено принять глобальный объем выбросов парниковых газов до уровня, максимально приближенного к нулю при условии, что остающийся объем выбросов поглощается из атмосферы назад, в том числе океанами и лесами. Это достижение позволит значительно сократить использование угля, нефти и газа.

Однако большая часть компаний не планируют достигать этого показателя, считая его сложным для установления. По мнению представителей бизнес-сообществ для достижения чистого нулевого уровня требуется коренная перестройка бизнес-моделей, технологий, сбытовых

¹ *Management Tools & Trends 2023* / Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 01.08.2024).

² *Что такое углеродный след? // Сберегаем вместе.* 2022. 21 янв. URL: <https://www.sберегаем-vmeste.ru/publications/chto-takoe-uglerodnyi-sled-i-kak-mozhno-ego-sokratit> (дата обращения: 20.08.2024).

³ *Протокол GHG.* URL: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard> (дата обращения: 20.08.2024).

⁴ *Science Based Targets Initiative (SBTi).* URL: <https://sciencebasedtargets.org/how-it-works> (дата обращения: 19.07.2024).

⁵ *Over 150 global corporations urge world leaders for net-zero recovery from COVID-19.* URL: <https://www.un.org/ru/climatechange/net-zero-coalition> (дата обращения: 19.07.2024).

цепочек поставок, условий конкуренции на рынке, дополнительных издержек, а также мониторинг риска сложной макроэкономической ситуации¹.

По этой причине чрезвычайно важна популяризация подходов к применению метода декарбонизации.

Привлечение опыта компаний к популяризации применения метода декарбонизации. Представилось важным обратить внимание на достаточно своевременные меры компаний, в том числе российских, поставивших амбициозные научно обоснованные цели в отношении собственного подхода к снижению воздействия на климат.

Rio Tinto. Из числа исследованных авторами предприятий с активной политикой декарбонизации выделяется австралийская компания Rio Tinto, третья по величине транснациональная горно-металлургическая компания в мире (далее — компания). Немногие компании выпускают предметные отчеты о воздействии на климат наряду с ESG отчетностью, но Rio Tinto делает это ежегодно. В активе Rio Tinto имеется отчет о воздействии на климат, в котором отражены обязательства по сокращению выбросов в Охватах 1 и 2 (Scope 1 and Scope 2) на 15 % к 2025 г., на 50 % к 2030 г. и «до чистого нуля» к 2050 г.² Выбросы Охвата 3 (Scope 3) также являются приоритетом, над которым компания работает. Компания обсуждает с клиентами вопросы масштабирования технологий по декарбонизации в производстве стали и алюминия, формирует спрос на низкоуглеродистые металлы и минералы.

Компания также активно сотрудничает с партнерами по всему миру, поддерживая проекты возобновляемой энергетики в Австралии, ветровой и солнечной энергетики в Южной Африке, на Мадагаскаре и в США. Продвигая электрификацию, компания инвестирует в возобновляемое биотопливо. В соответствии с приверженностью компании принципам прозрачности компания опубликовала серию информационных материалов о ключевых источниках выбросов, о применении метода декарбонизации, о достижении целей по сокращению выбросов.

Российские практики в сфере воздействия на климат. В России установлен минимальный уровень требуемых от компаний мер в сфере воздействия на климат, который заложен в общенациональной стратегии

¹ Bricheux C., Gatzert S., Lehr J., Ponbauer L. How decarbonization creates value for consumer companies? // McKinsey Sustainability. 2023. December 12. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/how-decarbonization-creates-value-for-consumer-companies> (дата обращения: 17.12.2024).

² Climate Change Report 2023 / Rio Tinto. URL: <https://www.riotinto.com/invest/reports/climate-change-report> (дата обращения: 28.12.2024).

декарбонизации¹. В этой стратегии предусмотрено сокращение выбросов парниковых газов на 80 % к 2050 г. и достижение углеродной нейтральности к 2060 г. В России также действует Федеральный закон от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». Закон ввел регулируемость для компаний, деятельность которых сопровождается выбросами парниковых газов выше установленных нормативов. В первую очередь закон обязал крупные компании вести обязательную ежегодную углеродную отчетность.

В нашей экономике достойным примером и двигателем внедрения метода декарбонизации, являясь непромышленная компания Сбер, которая приняла обязательство добиться «чистого нулевого уровня» к 2050 г. Постановка такой задачи не является выдающимся событием ввиду того, что она будет находиться в большом списке компаний, принявших на себя подобное обязательство. Но эта инициатива станет выдающейся, когда компания Сбер решит эту задачу и добьется к 2050 г. или раньше «чистого нулевого уровня»². Сбер стремится достичь углеродной нейтральности по Охватам 1 и 2 к 2030 году и содействовать национальному переходу к низкоуглеродному развитию. С этими целями Сбер выстроил систему управления климатическими рисками и возможностями, а также реализует климатическую стратегию, направленную на сокращение и компенсацию углеродного следа. На новых площадках Сбер использует оборудование с высоким классом энергоэффективности и применяет зеленые стандарты в управлении недвижимостью. Внедряются технологии, позволяющие управлять режимами работы инженерных систем, учета энергоресурсов, режимов работы площадок, что уменьшает углеродный след компании [1].

Закключение. Генеральным секретарем ООН Антониу Гутерришем отмечено, что «ужесточение стандартов, предусматривающих достижение чистого нулевого уровня выбросов, и более ответственное отношение к выполнению обязательств странами, организациями и предпринимателями безусловно могут привести к реальному сокращению выбросов». Однако А. Гутерриш призвал к «более смелым инициативам и решениям, которые должны подкрепляться конкретными действиями, поддающимися количественной оценке»³.

В это связи чрезвычайно важно и необходимо преумножение действий, решений и инициатив, описанных в настоящей статье примени-

¹ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г.: распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р.

² *SberImpactReport*. URL: https://vk.com/wall-91033013_28432 (дата обращения: 08.02.2025).

³ Меры по борьбе с изменением климата. URL: <https://www.un.org/ru/climatechange/thought-leaders-catherine-mckenna> (дата обращения: 28.12.2024).

тельно к сфере воздействия на климат, со стороны представителей бизнес-сообществ [2].

Библиографический список

1. Воробьев И. С., Воротников А. М. Декарбонизация корпоративного сектора в России — практики лидеров бизнеса // Журнал исследований по управлению. 2024. Т. 10, № 2. С. 54–60.

2. Зотов Ф. П. Вопросы обеспечения менеджмента предприятий современным инструментарием // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 59–64.

Н. Б. Изакова, А. А. Батурина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегия ведения социальных сетей многопрофильного медицинского центра

Аннотация. В статье представлены результаты исследования контента в социальных сетях медицинских организаций. Выявлены особенности, присущие пациентам частных платных медицинских клиник. Представлены результаты опроса клиентов многопрофильного медицинского центра «УГМК-Здоровье». Предложены мероприятия, направленные на оптимизацию системы SMM-маркетинга компании.

Ключевые слова: маркетинг в социальных медиа; частный медицинский центр.

Новые средства общения, такие как мессенджеры, чаты, вновь создаваемые социальные сети предоставляют дополнительные возможности для коммуникаций с потребителями. Переоценка значимости коммуникационных инструментов привела к необходимости отслеживать новые тренды в технологиях продвижения и выбирать их с учетом инноваций и изменений во внешней среде [2].

Актуальность классических онлайн-инструментов, таких, например, как email-маркетинг, также сохраняется [1].

По данным исследований компаний, предоставляющих услуги связи, значительно возросла доля трафика, которая приходится на социальные сети и мессенджеры. Ежедневно используют Telegram более 61 млн россиян, 55 млн россиян используют «ВКонтакте». Российская аудитория мессенджера Telegram в июне 2024 г. выросла почти на 10 млн чел. по сравнению с июнем 2023 г. За тот же период аудитория «ВКонтакте» увеличилась на 3 млн пользователей. В целом россияне

тратят около 25 % своего времени на присутствие в социальных сетях и мессенджерах¹.

Специфика маркетинговой деятельности медицинских организаций связана с тем, что она затрагивает как коммерческий, так и социальный аспекты. И социальный аспект состоит в том, что маркетинг направлен на удовлетворение спроса на сохранение и поддержание здоровья населения [3]. Это требует внимательного подхода к разработке маркетинговых инструментов и контента, который транслируется потребителю. Все более актуальным становится персонализация отношений в медицинском маркетинге и подготовка индивидуальных коммуникаций с пациентами для решения специфических проблем [5].

Проблему персонализации коммуникаций с клиентами медицинских учреждений можно решить с помощью разработки стратегии ведения социальных сетей. SMM маркетинг может быть направлен как на привлечение новых, так и для удержание существующих клиентов частных медицинских центров [4].

Объектом исследования является частный многопрофильный медицинский центр «УГМК-Здоровье». Цель исследования состоит в определении особенностей клиентов частных платных медицинских клиник и разработке рекомендаций по SMM-маркетингу медицинского центра.

Включение социальных аспектов в контент для продвижения в социальных сетях позволяет решить коммерческие вопросы: привлечь новых клиентов, предложить существующим клиентам услуги, которые решат их проблемы, связанные с сохранением и улучшением здоровья, что позволит сохранить клиентский портфель медицинской клиники. К особенностям пациентов частных платных медицинских клиник можно отнести следующие характеристики: высокая информированность о возможных заболеваниях, полученная из Интернета; желание получить за свои деньги не только медицинскую услугу, но и быстрый, качественный сервис; четкое представление о том, какой уровень должен быть у европейской медицинской клиники; могут сомневаться в необходимости и безопасности назначений врача для них лично; имеют высокий или выше среднего уровень дохода.

Учитывая эти особенности многопрофильный медицинский центр «УГМК-Здоровье» ставит следующие задачи SMM-маркетинга: рассказывать об уникальных услугах и процедурах; транслировать идеи клиники; расширить аудиторию: привлечь новых подписчиков, т. е. потенциальных пациентов.

¹ Социальные сети (рынок России) // Tadviser. 2024. 12 июля. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Социальные_сети_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Социальные_сети_(рынок_России)) (дата обращения: 29.04.2025).

Клиника ведет социальные сети «ВКонтакте» и мессенджере Telegram. Активность в социальных сетях довольно высокая, общая аудитория данных платформ составляет 49 533 чел. Контент социальных сетей клиники «УГМК-Здоровье» можно разделить на информационный, репутационный, развлекательный, вовлекающий и продающий.

С целью выявления особенностей восприятия контента в социальных сетях авторами с помощью сервиса GoogleDocs был проведен опрос клиентов медицинского центра «УГМК-Здоровье» в период с 5 января по 10 февраля 2025 г. В опросе приняли участие 303 чел. Выборка полностью соответствовала социально-демографическим характеристикам клиентской базы клиники. Подавляющее большинство пациентов частной медицинской клиники — это женщины среднего уровня достатка и уровня выше среднего. 51,96 % опрошенных имеют достаточно средств, чтобы приобретать продукты питания и одежду, но затрудняются приобретать товары длительного пользования. 38,24 % респондентов не испытывают сложности в покупке даже товаров длительного пользования. По 4,90 % у категории низкого достатка и высокого.

Для 49,02 % опрошенных информация на странице в социальных сетях влияет на принятие решения обратиться в клинику за услугой. Для 22,55 % эта информация не имеет значения, а на 28,43 % опрошенных публикации в социальных сетях никак не влияют. В основном, респонденты узнали о медицинском центре по рекомендациям друзей и членов семьи — 58 %, 18 % узнали об услугах центра через социальные сети и 21 % через рекламу в сети Интернет.

Большинство респондентов, когда планируют запись на прием в клинику, ориентируется на рекомендации докторов, медперсонала и рекомендации близких — 59 и 64 % соответственно. 19 % опрошенных обращают внимание на информацию из социальных сетей, а 46 % ориентируются на отзывы с сайта.

Большинство опрошенных узнают информацию через сайт и социальные сети — 59 и 56 % соответственно. 42 % узнают информацию через личное общение с персоналом, а 21 % пользуются email-рассылками.

77 % опрошенных используют в качестве канала связи сайт компании, 73 % пользуются онлайн-приложением. Из социальных сетей популярностью пользуются ТГ-канал и группа «ВКонтакте» — 65 и 32 % соответственно.

Учитывая результаты опроса, можно сделать вывод о необходимости сохранять экспертность в публикуемом контенте, проверять достоверность информации в каждой публикации, согласовывая с врачами экспертные посты. Помимо этого, необходимо сохранять баланс и провлекать внедрение легкого и игрового контента, чтобы заинтересовать потенциальных потребителей и выигрывать в гонке за их внимание.

В связи с этим, авторы предлагают оптимизировать систему SMM маркетинга компании.

Одним из первых пунктов, которые стоит пересмотреть — фильтрация контента и четкое распределение контент-плана. В связи с тем, что медицинский центр «УГМК-Здоровье» является многопрофильным и имеет в своем составе множество отделений, профильных центров и филиалов, потребность в создании контента и спрос на каждый пост значительно высоки. Это напрямую влияет на количество и качество контента, так как большое количество публикуемых материалов снижает количество просмотров и вовлеченность на каждый из постов. Этот фактор влияет и на заинтересованность аудитории, так как сделать контент, подходящий и интересный всем невозможно. Для исправления этой ситуации, стоит четко распределять количество контента на каждое профильное направление и создавать организованную и регулируемую систему.

Аудитория больше расположена к смешному, развлекательному контенту, который при качественном подходе может стать и продающим. Стоит обратить внимание на это направление и внедрять его в основной контент-план, так как вовлеченность таких публикаций значительно выше.

Еще один фактор — использование видео-формата в социальных сетях. Можно рассказывать о новых направлениях, оборудовании, внутренней жизни клиники. Анализ социальных сетей конкурентов выявил повышенный спрос на рубрику, посвященную вопросам врачам. Предлагается создать возможность на странице в социальных сетях для обмена вопросами и ответами пациентов и врачей.

Также рекомендуется начать использовать новые сервисы и социальные сети для SMM-маркетинга, например, «Яндекс Дзен», который набирает большую популярность. Благодаря умному алгоритму рекомендаций социальной сети, каждый пользователь видит в ленте только те материалы, которые с наибольшей вероятностью будут ему интересны. Это касается и рекламных публикаций — они отображаются в ленте наряду с прочими. В «Яндекс Дзен» публикуется в основном текстовый контент, поэтому большая часть материалов оформлена в виде статей. Чаще всего это лонгриды, написанные экспертами, писателями. Такой формат отлично подходит для медицинской организации и публикации экспертных текстов от врачей. Также одним из источников нового трафика потенциальных пациентов может стать развитие сервиса RuTube.

Предложенные авторами рекомендации позволяют заинтересовать и привлечь новых пациентов в медицинский центр, предложить решение существующей потребности или сформировать новую, привлечь

аудиторию во взаимодействие, увеличить количество переходов на сайт, повысить эффективность продвижения.

Библиографический список

1. Агабабаев М. С., Нестерова З. В. Email-marketing: особенности и критерии эффективности // Вестник Академии знаний. 2022. № 6 (53). С. 10–12.
2. Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Вихарева Ю. С. Стратегия продвижения компании: новые инструменты и тренды // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 135–140.
3. Павловская О. В. Маркетинг медицинских услуг: актуальные вопросы применения государственными организациями здравоохранения // Экономика. Бизнес. Финансы. 2018. № 4. С. 3–6.
4. Попова О. И., Сысоева Т. Л., Шихов И. А. Маркетинговая стратегия продвижения в сети Интернет // Фундаментальные исследования. 2024. № 8. С. 93–97. DOI: 10.17513/ft.43665.
5. Снегирева Ю. Ю., Сархадов Н. Ш., Падиев Г. Б. Маркетинговая деятельность как фактор стабильности медицинской организации // Здоровье мегаполиса. 2024. Т. 5, вып. 3. С. 153–159. DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i3;153–159.

А. А. Илюхин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Вызовы и возможности сферы образования в обеспечении устойчивого развития

Аннотация. Показано, что в современных экономических реалиях на рынке труда ключевым является сегмент подготовки специалистов по устойчивому развитию и ESG. Проанализированы положение и роль, стратегия региональных вузов на этом рынке. Сделан вывод, что для успешной реализации маркетинговых стратегий образовательных учреждений в этой сфере должны учитываться такие аспекты, как быстрое развитие цифровых технологий, переход на новые модели монетизации, эффективное использование данных о потребителях и учет тенденции мирового развития ESG-культуры.

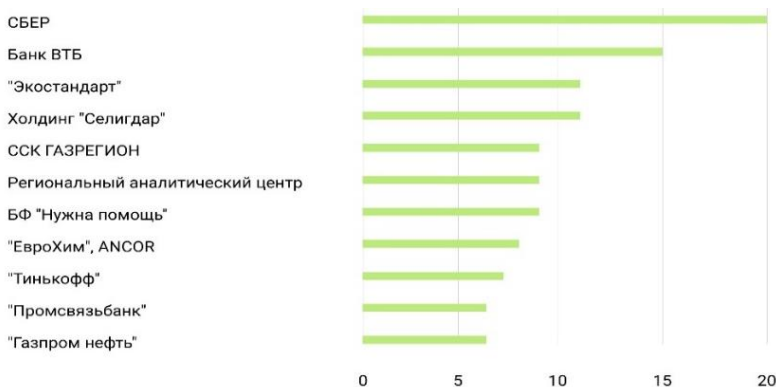
Ключевые слова: устойчивое развитие; ESG; рынок IT-образования; маркетинговая стратегия.

В современных экономических реалиях для каждого предприятия, компании или индивидуального предпринимателя особую актуальность приобретают задачи обеспечения кадрами. В особенности, высококонкурентный рынок в IT-сфере. В России, в последние годы эта сфера прогрессирует высокими темпами: особенно активно развивается импортозамещение, IT-компании выходят на мировой рынок, где конкуренция еще выше.

Конкурентоспособность ИТ-предприятий зависит от имеющихся человеческих и технологических ресурсов. За привлечение высококвалифицированных кадров компании соперничают друг с другом, так как конечный результат, его качество и сроки выполнения задач напрямую зависят от сотрудников, их количества и уровня квалификации. Кроме того, качество и объемы услуг таких компаний зависят от уровня технологического «вооружения» предприятий. Если компания отстает от внедрения современных технологий, оборудования, ПО, то она точно будет проигрывать позиции на конкурентном рынке.

Специалисты по устойчивому развитию и ESG — это относительно новое направление на рынке труда, но эксперты этого профиля становятся все более востребованными. Они уже находятся в топ-10 самых востребованных профессий, по данным ведущих мировых и российских кадровых и аналитических агентств.

По данным платформы hh.ru, увеличивается спрос на вакансии, связанные с устойчивым развитием (см. рисунок).



Топ компаний — лидеров по вакансиям, обеспечивающим устойчивое развитие и ESG в 2022 г.¹

Колоссальную потребность на рынке труда в специалистах, обеспечивающих устойчивое развитие и ESG, пытаются удовлетворить такие крупные игроки в сфере высшего образования, как МГИМО, Сколково, СберУниверситет, РЭУ им. Г. В. Плеханова.

¹ *Образование в сфере ESG: возможности развития для сотрудников и бизнеса* // EcoStandard.journal. 2023. 24 авг. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitiye/obrazovanie-v-sfere-esg-vozmozhnosti-razvitiya-dlya-sotrudnikov-i-biznesa/> (дата обращения: 17.04.2025).

В отмеченных процессах необходимо повышать роль региональных университетов, для того чтобы занять эту нишу быстрее конкурентов. Так, например, согласно ежегодным отчетам, опубликованным Уральским государственным экономическим университетом, в диапазоне 2014–2022 гг. обучалось от 17 тыс. чел., по совокупности всех направлений подготовки, связанных с ИТ-сферой, динамика численности студентов выросла на 143,8 %, по отношению ко всей совокупности выросла на 5,1 п. п., составив 7,6 %¹.

В заявленной УрГЭУ Программе развития до 2032 г. планами предусмотрено создание сетевых конкурентоспособных образовательных программ, востребованных в том числе оборонными предприятиями региона, которых на территории Свердловской области действующих 3, смежных ОПК-16², всего в России 6 тыс. предприятий оборонного комплекса³. Следовательно выросшая потребность в квалифицированном персонале, который должен обслуживать ИТ-сферу, в том числе военного направления, обуславливает расширение и рост в тех направлениях образовательных технологий и программ, с помощью которых осуществляется наполнение существующих и вновь сформированных вакансий рынка труда, на данный момент численность ИТ-специалистов составляет по субъектам не менее 10 % от численности персонала⁴. Возможно создание специальных магистерских программ в сфере ESG с уклоном в ИТ-сферу и финансовый сектор, развитие программ дополнительного образования.

Важным представляется проведение регулярных маркетинговых исследований рынка для выявления потребностей пользователей и выявления новых трендов в технологии. Повышение степени осведомленности существующего спроса и предложений в области востребованности российскими работодателями специалистов по устойчивому развитию.

Таким образом можно сделать вывод о том, что в этой сфере представляется необходимой разработка стратегического и сбалансированного внедрения экосистемного [1; 2] подхода в образовательных учреждениях, применение цифровых технологий в маркетинге образовательных услуг с использованием Big Data, аналитики и автоматизации, как важных инструментов для эффективного продвижения на рынке.

¹ Годовой отчет университета / Официальный сайт Уральского государственного экономического университета. URL: <https://science.usue.ru/deyatelnost/godovoj-otchet-universiteta> (дата обращения: 17.04.2025).

² Министерство промышленности и науки Свердловской области. URL: <https://mpr.midural.ru> (дата обращения: 17.04.2025).

³ Заводы России. URL: <https://заводы.рф/> (дата обращения: 17.04.2025).

⁴ Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий. URL: <https://apkit.ru> (дата обращения: 17.04.2025).

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Пономарева С. И., Илюхина С. В.* Экономический рост и фактор созидательного разрушения // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16, № 4. С. 630–639.

2. *Плахин А. Е., Сенников П. А.* Современные методы и методики, применяемые в управлении цепями поставок // Научный аспект. 2024. Т. 10, № 1. С. 1234–1239.

С. В. Илюхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Новые тенденции развития востребованности IT-специалистов

Аннотация. Показано что устойчивое развитие с учетом новых геополитических и экономических вызовов, решение критически важных задач стимулирует потребность в квалифицированных IT-кадрах не только для повышения эффективности экономики в гражданских сферах, но и для конкурентоспособности оборонного потенциала страны. Исследованы тенденции увеличения востребованности IT-специалистов для обеспечения процессов ESG и устойчивого развития, а также высокотехнологичных процессов автоматизации и роботизации в сфере беспилотных машин.

Ключевые слова: ESG; устойчивое развитие; IT-специалисты; роботизация; беспилотные машины.

Актуальность исследований тенденций востребованности специалистов и развития сферы образования в условиях ESG (Environment Social Governance) и устойчивого развития безусловна. В реалиях трансформации мировой геополитической и экономической ситуации, в России концепция устойчивого развития также требует внедрения изменений в существующую систему образования. Такая ситуация не только служит драйвером устойчивого развития и повышения результативности бизнес-единиц, но и удовлетворяет социальные потребности общества, привлекая дополнительные инвестиции [1]. При этом, безусловно, акценты смещаются в сторону приоритетной подготовки специалистов, обеспечивающих разработку и реализацию цифровых инноваций и различных высокотехнологичных систем, т. е. IT-сферы.

Цель исследования — выявление и изучение новых тенденций в эволюции сферы востребованности IT-специалистов. Из всего многообразия современных тенденций роста востребованности специалистов были выделены две наиболее актуальных:

- обеспечение процессов ESG и устойчивого развития;
- обеспечение высокотехнологичных процессов автоматизации и роботизации в сфере беспилотных машин.

Основные результаты исследования заключаются в следующем.

Обеспечение процессов ESG и устойчивого развития. Используя данные исследования «Образование в области устойчивого развития и ESG» проведенного специалистами ESG-центра ВШБ НИУ ВШЭ и Национального ESG Альянса¹, в рамках мирового тренда должны появляться не только зеленые профессиональные навыки, востребованные работодателями, но и применение их на практике (см. рисунок).



Типология зеленых навыков в условиях развития ESG²

Таким образом просматривается явная тенденция не только смещения трендов развития мировой экономики и подготовки кадров в сторону ESG, но и явное расширение областей подготовки кадров для реализации процессов ESG и устойчивого развития это безусловно требует кратного роста подготовки специалистов IT-сферы.

Обеспечение высокотехнологичных процессов автоматизации и роботизации в сфере беспилотных машин. Данная тенденция явно развивается не только в гражданской сфере, но особенно в военной. По прогнозам Стокгольмского международного института исследования проблем мира (SIPRI)³, военный сегмент демонстрирует значитель-

¹ Краткий отчет по проекту «Образование в области устойчивого развития и ESG» / ESG-центр ВШБ НИУ ВШЭ и Национальный ESG Альянс. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ougoJSHgVSzCXXG2xD-p5Eue-NncjXaT/view> (дата обращения: 17.04.2025).

² Образование в сфере ESG: возможности развития для сотрудников и бизнеса // EcoStandard.journal. 2023. 24 апр. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitiie/obrazovanie-v-sfere-esg-vozmozhnosti-razvitiya-dlya-sotrudnikov-i-biznesa/> (дата обращения 17.04.2025).

³ Интернет-портал Минобороны России. URL: https://doc.mil.ru/documents/quick_search.htm (дата обращения 17.04.2025).

ный рост рынка беспилотных наземных транспортных средств (UGV) в течение прогнозируемого периода до 2029 г. UGV используются в вооруженных силах для снижения рисков, которым подвергаются солдаты, и решения физически сложных или опасных задач.

Объемы мировых инвестиций и прогнозные значения до 2029 г. в сферу наземных мобильных роботов увеличатся почти вдвое и составят 4,91 млрд долл., против 2,56 млрд долл. в 2024 г., т. е. ежегодный прирост составит 13,87 %.

Растет использование UGV для проведения боевых операций, в том числе для снижения человеческих жертв. Спрос на UGV также растет для гражданского и коммерческого применения, например, в нефтегазовом секторе, аэропортах, правоохранительных органах, пожаротушении, сельском хозяйстве и др.

Результаты исследования показывают, что активно развиваются разработка и производство беспилотных летательных аппаратов (UAV), пять крупнейших стран на этом рынке: США, Китай, Россия, Индия и Саудовская Аравия, суммарно тратят разработку беспилотных летательных аппаратов около 1,5 трлн долл.¹

Ряд зарубежных авторов провел работу в области передачи данных и предложил эффективную стратегию в системах федеративного обучения на рынке цифровых образовательных услуг [2].

В России также выделяются значительные средства на исследования и разработку беспилотных наземных и воздушных систем для преодоления проблем, связанных с пилотируемыми системами. Это связано не только с проведением СВО, но и с всевозрастающим использованием данных систем в мире, для поддержания военного паритета страны² и обеспечением высокотехнологичным машинам гражданского сектора экономики.

Таким образом взаимосвязанно вырастет потребность в специалистах соответствующей квалификации для обслуживания данных систем. По исследованиям до 2024 г. необходимая численность варьируется ежегодно 290–300 тыс. чел., из которых 80 % должны иметь высший уровень специализации³.

¹ Анализ размера и доли рынка военных датчиков — тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) / Mordor Intelligence Source. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/military-sensors-market> (дата обращения 17.04.2025).

² Интернет-портал Минобороны России. URL: https://doc.mil.ru/documents/quick_search.htm (дата обращения 17.04.2025).

³ IT-кадры для цифровой экономики в России. Оценка численности ИТ-специалистов в России и прогноз потребности в них до 2024 г. / Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (по заказу Минкомсвязи России при поддержке АНО «Цифровая экономика»). URL: https://apkit.ru/files/it-personnel%20research_2024_APKIT.pdf (дата обращения 17.04.2025).

Для адаптации существующей системы образования к реалиям рынка труда необходимым представляется не только постоянное повышение базы знаний, внедрение актуальных учебных программ, но и применение лучших практик специалистов в этой сфере¹.

Библиографический список

1. *Илюхин А. А., Пономарева С. И., Илюхина С. В.* Экономический рост и финансовое развитие: макроэкономический аспект // *Journal of New Economy*. 2021. Т. 22, № 1. С. 53–70.

2. *Konečný J., McMahan B. H., Yu F. X., Richtárik P., Suresh A. T., Bacon D.* Federated Learning: Strategies for Improving Communication Efficiency // *arXiv:1610.05492v2 [cs.LG]*. P. 1–10. DOI: 10.48550/arXiv.1610.05492.

Л. М. Капустина, В. А. Нурматов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление взаимоотношениями с корпоративными клиентами IT-компаний

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы управления поведением потребителей на рынке оборудования автоматизации и релейной защиты. Определены факторы потребительского выбора IT-компаний корпоративными клиентами, построена карта пути клиента и предложены рекомендации по ее оптимизации.

Ключевые слова: поведение потребителей; карта пути клиента; промышленный рынок B2B; маркетинговые коммуникации.

Одной из составляющих успешного бизнеса для IT-компаний выступает формирование стабильной и лояльной базы заказчиков. Выбор маркетинговых коммуникаций при установлении взаимоотношений между экономическими субъектами является актуальным вопросом. Как известно, рынок информационных технологий B2B отличается высокой сложностью и специализацией. Спрос на цифровые решения растет. По результатам опроса в 2022 г., 85 % промышленных предприятий выделили бюджеты для внедрения и поддержки моделей машинного обучения в целях использования искусственного интеллекта в бизнес-процессах². Вместе с тем, исследование Accenture показывает, что 76 % руководителей международных компаний согласны с тем, что проблемы

¹ *Атлас* новых профессий. URL: <https://atlas100.ru/catalog> (дата обращения: 17.04.2025).

² *Technology Trends Outlook 2023* / McKinsey & Company. 2023. P. 17. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2023/mckinsey-technology-trends-outlook-2023-v5.pdf> (дата обращения: 12.05.2025).

с аутентификацией личности клиентов в цифровом пространстве негативно влияют на их прибыль¹.

Поведение потребителей на рынке B2B для оборудования автоматизации и релейной защиты определяется комплексом факторов, среди которых доминируют техническое качество, общая стоимость владения, репутация поставщика и инновационность решений. Процесс принятия решений многоэтапный и требует учета интересов различных лиц, участвующих в процессе приобретения. Компании, которые предлагают не только надежную продукцию, но и комплексный сервис, прозрачные условия сотрудничества и технологичные решения, получают устойчивое конкурентное преимущество. И. В. Прядохина и Е. А. Прищенко отмечают, что управление клиентским опытом позволяет повысить конкурентоспособность компании, а соотношение стоимости разработки программного обеспечения и его ценности для клиента IT-компании является главной проблемой при выстраивании коммуникации с покупателем². Для поставщиков IT-решений критически важно адаптировать коммуникацию под каждую целевую группу: организовывать технические презентации для инженеров, представлять кейсы внедрений для руководителей. При этом наиболее эффективным методом управления взаимоотношениями выступает карта пути клиента (Customer Journey Map, CJM), которая представляет собой визуализацию всех этапов взаимодействия компании с потребителем, от осознания потребности до постпродажного обслуживания.

Решения в сфере оборудования автоматизации и релейной защиты принимаются на основе рациональных критериев, таких как технические характеристики, надежность и долгосрочная экономическая эффективность. Для российского производителя ООО «Прософт-системы» успешная экспансия требует понимания специфики B2B-потребителей.

Целью исследования является построение карты пути клиента для ООО «Прософт-системы» как инструмента управления взаимоотношениями с потребителями на рынке оборудования автоматизации и релейной защиты.

Анализ показал, что к основным факторам, влияющим на поведение корпоративных клиентов на промышленном рынке, относятся:

- технические характеристики и качество оборудования. Поскольку оборудование автоматизации и релейной защиты используется в критически важных процессах (энергетика, промышленность, инфраструктура)

¹ *Technology Vision 2023. When Atoms meet Bits / Accenture. 2023. P. 30. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Technology-Vision-2023-Full-Report.pdf> (дата обращения: 24.04.2025).*

² *Прядохина И. В., Прищенко Е. А. Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 95–108.*

тура), клиенты уделяют особое внимание надежности, долговечности и соответствию международным стандартам. Ошибки в выборе могут привести к серьезным финансовым и репутационным потерям, поэтому компании предпочитают проверенных производителей с подтвержденной экспертизой;

- цена и общая стоимость владения. Корпоративные клиенты оценивают не только первоначальные затраты, но и совокупную стоимость владения (Total Cost of Ownership), куда входят расходы на монтаж, обслуживание, энергопотребление и возможные простои;

- репутация и надежность поставщика. Компании предпочитают работать с проверенными партнерами, имеющими положительную репутацию в отрасли. Наличие успешных кейсов, рекомендаций от других предприятий и длительный опыт на рынке повышают лояльность клиентов. Кроме того, долгосрочные контракты часто предусматривают дополнительные преимущества, такие как сервисная поддержка и гибкие условия оплаты;

- инновации и современные технологии. Развитие цифровых технологий (Интернет вещей, искусственный интеллект, облачные системы) меняет требования к оборудованию автоматизации. Клиенты заинтересованы в решениях, которые повышают эффективность, обеспечивают удаленный мониторинг и интеграцию с существующими системами. Поставщики, предлагающие инновационные продукты, получают конкурентное преимущество, особенно в сегментах «умных» сетей и промышленной автоматизации.

Предложена карта пути клиента для компании «Прософт-Системы».

1-й этап. Процесс осознания потребности в промышленном оборудовании носит многоуровневый характер. Технический персонал фиксирует неэффективность текущих решений; финансовые руководители оценивают экономическую целесообразность модернизации; топ-менеджмент рассматривает стратегические перспективы автоматизации. На этом этапе важно, чтобы компания ООО «Прософт-Системы» присутствовала в профессиональных СМИ и отраслевых обсуждениях, формируя восприятие компании как эксперта.

2-й этап. Корпоративные клиенты используют перекрестные каналы информации: интернет-ресурсы, сайты, форумы, технические статьи; отраслевые журналы и каталоги; посещение выставок и вебинаров. Для компании критически важно иметь качественный контент, кейсы, вебинары, сравнения продуктов, а также активно участвовать в профильных отраслевых мероприятиях.

3-й этап. При сравнении предложений клиенты учитывают технические характеристики и соответствие стандартам; стоимость и общие затраты на владение; условия поставки, гарантии и сервис. «Прософт-си-

стемы» могут выделиться, предлагая демо-версии оборудования или расчет экономического эффекта от внедрения.

4-й этап. Финальный выбор поставщика зависит от его репутации, наличия успешных проектов в аналогичных отраслях; гибкости условий контракта; наличия дополнительных услуг в виде пусконаладки, обучения. Наибольшую эффективность обеспечивают персонализированные предложения и рекомендации от других клиентов.

5-й этап. После подписания договора важно выполнить заказ в установленные сроки поставки и монтажа; техническую поддержку и обучение персонала; минимизацию простоев при интеграции. Автоматизация статусов заказа и онлайн-поддержка повышают удовлетворенность корпоративного клиента.

6-й этап. После внедрения клиент анализирует соответствие оборудования заявленным характеристикам, эффективность сервисной поддержки, общую окупаемость инвестиций. «Прософт-системы» могут использовать опросы для определения индекса лояльности корпоративных клиентов и предложения по апгрейду оборудования для укрепления отношений.

По итогам формирования карты пути клиента предложено оптимизировать CJM для ООО «Прософт-системы», внедрить цифровые решения на каждом этапе пути клиента, виртуальные демонстрационные стенды, ассистенты с искусственным интеллектом для подбора конфигураций, системы онлайн-мониторинга оборудования; разработать дифференцированные CJM для крупных промышленных предприятий, энергетических компаний, инфраструктурных объектов; использовать технологии Больших данных для прогнозирования потребностей клиентов, автоматизации точек взаимодействия клиентов с компанией, оптимизации сервисного взаимодействия.

В заключение получен вывод о том, что поведение потребителей на рынке промышленной автоматизации определяется комплексом технологических, экономических и социальных факторов. Успешные поставщики сочетают техническую экспертизу с клиентоориентированным подходом, предлагая не просто оборудование, а комплексные решения для цифровой трансформации предприятий. Разработка карты пути клиента позволила выявить точки контакта, улучшить сервис и повысить лояльность потребителей. Понимание поведения корпоративных клиентов позволяет поставщикам разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, оптимизировать ассортимент и выстраивать долгосрочные партнерские отношения.

Цифровая трансформация логистики: стратегии и инструменты управления

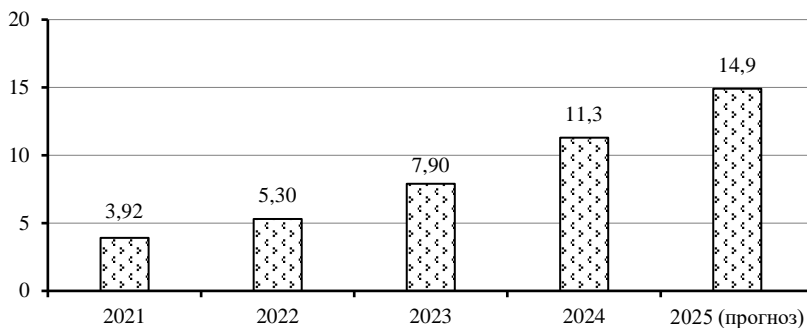
Аннотация. Статья посвящена исследованию современных направлений интеграции цифровых инструментов в складские логистические процессы. Рассматриваются ключевые технологии — от автоматизированных систем учета товаров до интеллектуальных роботов и IoT-решений. Анализируются практические кейсы внедрения цифрового инструментария в крупные российские логистические центры. Приводятся рекомендации по выбору оптимальных моделей управления складскими операциями в условиях цифровизации. Особое внимание уделено вопросам безопасности и защиты данных, возникающим при внедрении цифровых технологий. В работе представлен обзор передовых технологий, применяемых в логистике XXI в.: аналитика Big Data, роботизация, автономное транспортное оборудование и нейронные сети.

Ключевые слова: цифровая трансформация; логистика; торговля; склад; нейронные сети; складской учет; логистические процессы; управленческие решения.

Современная экономика характеризуется интенсивностью инновационных процессов и высоким уровнем конкуренции между предприятиями различных отраслей экономики. Технологическое развитие оказывает значительное влияние на организационные структуры компаний, формы управления, стратегические цели и способы принятия управленческих решений. Возникают новые требования к эффективности организации бизнеса, качеству продукции и услуг, гибкости реагирования на изменения внешней среды.

Принятие грамотных управленческих решений в условиях ускоренного технологического прогресса является важнейшей задачей современного менеджмента. Это обусловлено необходимостью адекватного восприятия новых технологий и методов управления, адаптации предприятий к быстро меняющимся условиям рынка и глобальным экономическим тенденциям. Именно поэтому исследование особенностей формирования управленческих решений в современных экономических реалиях приобретает особую значимость и становится актуальным направлением научных исследований.

По данным Росстата и других открытых информационных источников сегмент онлайн-торговли в РФ продолжает демонстрировать высокие темпы роста (см. рисунок), а доля интернет-торговли в общем объеме розничных продаж в России по итогам 2024 г. составила 16,2 %. Основная доля в общем объеме продаж (97 %) приходится на отечественные интернет-магазины и маркетплейсы и только 3 % приходится на трансграничную торговлю.



Объем продаж на рынке интернет-торговли в РФ, трлн р.¹

На снижение объемов продаж на рынке трансграничной торговли оказали влияние такие факторы, как снижение пороговой стоимости беспошлинного ввоза товаров из зарубежных стран, вследствие чего приобретение существенной части товаров требует дополнительной оплаты ввозных пошлин; нестабильность валютного курса.

По прогнозам аналитиков, в 2025 г. online-продажи составят около 14,9 трлн р., тенденции развития этого рынка сохраняются, а одной из ключевых проблем можно выделить дефицит логистических площадей и рост их стоимости. Начиная с 2020 г. российские компании-участники рынка интернет-торговли инвестируют в развитие своей логистической инфраструктуры, а инвестиции в автоматизацию и роботизацию складского хозяйства становятся приоритетом стратегического развития многих компаний. Благодаря внедрению цифровых инструментов и решений повышается эффективность логистических операций, увеличивается скорость обработки заказов, минимизируется риск возникновения ошибок, связанных с человеческим фактором, повышается уровень безопасности труда. С экономической точки зрения несмотря на объемы первоначальных инвестиций, автоматизация складов способствует снижению расходов на оплату труда, электроэнергию и техническое обслуживание оборудования.

Одними из примеров интеграции цифровых инструментов в деятельность крупных российских логистических центров является автоматизация систем учета товаров, внедрение интеллектуальных роботов и IoT-решений, позволяющих отслеживать перемещение и условия хра-

¹ Составлено по: *Федеральная служба государственной статистики*. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2025); *Агентство маркетинговых исследований Data Insight*. URL: <https://datainsight.ru> (дата обращения: 17.04.2025); *Консалтинговая компания IBC Real Estate*. URL: <https://ibcrealestate.ru> (дата обращения: 17.04.2025).

нения грузов в реальном времени. Основными инвесторами являются крупные ритейлеры, производители электроники, фармацевтические компании, автомобильные концерны и дистрибьюторы FMCG-продукции.

К направлениям роботизации складов относятся:

1) автоматизация транспортировки и погрузочно-разгрузочных работ, способствующая сокращению времени на обработку одного заказа; снижению вероятности повреждений и потерь груза вследствие механических факторов;

2) автоматическое хранение и подбор товаров, позволяющие увеличить плотность хранения за счет оптимального размещения товара; существенно снизить временные затраты на подборку товаров; исключить влияние человеческого фактора, приводящего к задержкам и ошибкам;

3) интеллектуальное отслеживание запасов (с использованием ИИ и компьютерного зрения);

4) беспилотные технологии для транспортировки грузов и товаров.

Учитывая растущую популярность мобильных приложений и электронных сервисов в сфере здравоохранения, появление автоматизированных аптек становится закономерным этапом эволюции медицинской инфраструктуры страны. Так в ряде городов России, сети аптек устанавливают терминалы самообслуживания рядом с основными торговыми точками, позволяя покупателям быстро приобрести необходимые медикаменты. Во Владивостоке запущены первые прототипы устройств, предлагающих доступ к лекарствам вне зависимости от графика обычной аптеки. Прототип устройства представляет собой автоматизированный склад-магазин. Для заказа покупателю необходимо ввести данные на экране, далее поиском и сборкой заказа занимается робот. Собранный заказ покупатель забирает в специальном окне для выдачи заказов. Устройства оснащены системами контроля температуры и влажности, обеспечивающими правильное хранение медикаментов. Однако, важно учитывать ряд ограничений и проблем, связанных с использованием таких устройств, например, возможные трудности идентификации личности покупателя и ограниченный спектр услуг, предоставляемых аппаратами. Подобные решения способствуют развитию телемедицины и цифровой медицины, повышая качество жизни населения.

Использование беспилотного автопарка открывает потенциал для оптимизации издержек и повышения скорости доставки. Автономные грузовики используют различные технологии, включая сенсоры, искусственный интеллект, а также системы связи для обмена данными с другими транспортными средствами и инфраструктурой. Правительством РФ трассам М-11 «Нева», М-12 и ЦКАД присвоен экспериментальный правовой режим, который дает возможность запускать беспилотные грузоперевозки. С 2023 г. беспилотные грузовики курсируют по трассе

М-11 «Нева». По данным Минтранса, за два года количество машин увеличилось до 67 ед., объем перевозок составил 800 тыс. м³ грузов. В текущем году успешно прошел тестовый запуск четырех беспилотных большегрузов, а с 2026 г. планируется запуск беспилотного движения по трассе М-12 «Восток»¹.

Внедрение и использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения позволят компаниям повысить точность прогнозирования спроса, усовершенствовать процесс управления запасами и ускорить процесс принятия решений. Так, одна из крупнейших зарубежных компаний-платформ электронной коммерции использует для обработки товаров на складах робота Vulcan, сочетающего в себе технологии машинного обучения и уникальный манипулятор с тактильными сенсорами. Использование такого технологического решения ускорило обработку заказов до 300 ед. в час, снизило физическую нагрузку на сотрудников.

Отечественная компания «Яндекс Роботикс» предлагает технологическое решение для автоматизации инвентаризации. Тестирование и запуск робота-инвентаризатора на складе логистической компании «СТА Карго» позволили достичь точности учета на складе с 89 % до 96 %. Одна из функций робота включает в себя выявление ошибок в данных WMS (дублирующиеся записи, неправильно отмеченные пустые ячейки и несоответствия в размещении груза)².

Компания X5 использует мобильных роботов-погрузчиков (FMR) в распределительном центре «Пятерочки». Роботы-погрузчики упаковывают, сортируют и перемещают грузы весом до одной тонны самостоятельно, без участия людей, до зоны отгрузки, что значительно экономит время комплектовщиков и позволяет им собирать больше заказов в магазины торговой сети. В планах компании запуск роботов-клинеров, роботов-инвентаризаторов, систем машинного зрения и технологии put by light на основе искусственного интеллекта³.

Развитие роботизации складов способствует значительному улучшению производственных показателей российских компаний. Хотя этот процесс сопровождается определенными трудностями, такими как высокие начальные вложения и сложность интеграции новых технологий, перспективы роста и выгода в долгосрочном периоде перевешивают риски. Автоматизация и роботизация складских процессов является стратегически важным направлением развития современного бизнеса,

¹ Министерство транспорта Российской Федерации. URL: <https://mintrans.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2025).

² Инвентаризация склада с роботами Яндекс Роботикс / Яндекс Роботикс. URL: <https://robotics.yandex.ru/robotics-inventory> (дата обращения: 17.04.2025).

³ Главная — X5 Group. URL: <https://www.x5.ru/ru/> (дата обращения: 17.04.2025).

способствующим повышению конкурентоспособности и снижению издержек.

Российский рынок онлайн-торговли демонстрирует уверенный рост и остается одним из ключевых драйверов экономического развития, несмотря на имеющиеся трудности и вызовы. Для дальнейшего устойчивого развития необходимы дополнительные меры государственной поддержки, улучшение регулирования отрасли и активное сотрудничество государства, бизнеса и общества.

Дальнейшее развитие цифровых технологий позволит еще больше расширить возможности автоматизации и сделает российскую экономику конкурентоспособной на мировом рынке.

Н. К. Киричук

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговые стратегии в эпоху глобализации: как международные альянсы адаптируются к изменениям потребительского поведения

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных маркетинговых стратегий международных компаний в условиях глобализации и быстрого изменения потребительских предпочтений. В работе рассматриваются ключевые аспекты адаптации бизнес-моделей и партнерских альянсов к новым реалиям рынка. Особое внимание уделяется механизмам интеграции цифровых технологий, локальной культурной специфики и подходов к управлению брендами. Анализируются успешные кейсы транснациональных корпораций, демонстрирующих эффективные методы реагирования на вызовы современного рынка. Исследуются перспективы развития коллабораций между компаниями разных стран и отраслей для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности в глобальной экономике.

Ключевые слова: глобализация; маркетинговые стратегии; потребительское поведение; международные альянсы; адаптация.

Глобализация как процесс объединения мировых рынков радикально изменила ландшафт международного бизнеса. Транснациональные корпорации все чаще прибегают к созданию стратегических альянсов и адаптации маркетинговых стратегий для эффективного взаимодействия с потребителями, чьи ожидания и поведение динамично трансформируются. В эпоху цифровизации, кросс-культурной интеграции и ускоренного обмена информацией компании сталкиваются с необходимостью гибко перестраивать бизнес-процессы, сохраняя при этом устойчивость и конкурентные преимущества.

Маркетинговые стратегии в условиях глобализации основываются на ряде фундаментальных теорий, отражающих изменения в поведении потребителей и принципы стратегического позиционирования компаний.

Теория адаптации и стандартизации маркетинга (Theodore Levitt): в 1983 г. Теодор Левитт выдвинул идею, что глобальные компании должны стремиться к стандартизации своих продуктов и маркетинговых кампаний, чтобы достичь экономии на масштабе. Однако современные исследователи считают, что гибридный подход — сочетание стандартизации и адаптации — является более эффективным в условиях культурного разнообразия [1].

Модель культурных измерений Хофстеде: Герт Хофстеде предложил учитывать культурные различия (например, уровень индивидуализма, избегание неопределенности, дистанцию власти) при разработке маркетинговых стратегий. Это особенно важно для глобальных альянсов, работающих в мультикультурной среде.

Теория сетей (network theory): в рамках этой теории рассматривается организация маркетинговой деятельности через призму сетевого взаимодействия, где компании, партнеры и потребители образуют динамичные взаимосвязанные структуры. Международные альянсы рассматриваются как узлы сетей, объединяющие ресурсы и компетенции.

Концепция совместного создания ценности (co-creation of value): согласно подходу С. Врамаса и Ф. Прахалада, компании в цифровую эпоху переходят от традиционного одностороннего маркетинга к модели, в которой потребители активно участвуют в формировании продуктов и услуг, что усиливает вовлеченность и лояльность [1].

Современный потребитель все чаще предъявляет требования к брендам, выходящие за рамки продуктовой ценности. На первый план выходят факторы социальной ответственности, устойчивого развития, прозрачности и персонализации. Например, поколение Z отдает предпочтение брендам, которые разделяют их ценности и готовы к открытому диалогу. При этом цифровизация способствует мгновенному распространению информации, отзывов и репутации, что требует от компаний быстрой и адаптивной реакции.

Международные стратегические альянсы становятся инструментом, позволяющим компаниям быстро выходить на новые рынки, использовать локальные преимущества и разделять риски. Альянсы также позволяют адаптировать маркетинговые стратегии к культурным и экономическим особенностям регионов.

Альянс «Яндекс» и Uber, в рамках которого была создана совместная компания в сфере такси-сервисов, стал моделью локализации международного бренда. Uber, столкнувшись с высокой конкуренцией и регуляторными барьерами на российском рынке, интегрировался с локальным игроком, получив доступ к данным, инфраструктуре и клиентской базе.

Альянс Starbucks и Tata Group в Индии. Компания Starbucks адаптировала свое меню под индийские вкусы, обеспечив при этом сохранение

корпоративной идентичности. Tata обеспечила логистическую и культурную адаптацию, тем самым ускорив процесс завоевания рынка.

Маркетинговые стратегии уже невозможно представить без цифровых инструментов. Компании все чаще внедряют омниканальные подходы, объединяющие онлайн и оффлайн-опыт потребления. Цифровые платформы, социальные сети, искусственный интеллект и big data становятся основой для персонализированных коммуникаций и прогнозирования поведения клиентов [2].

«СберМаркет» использует аналитические инструменты и AI для адаптации предложений под каждого пользователя. Это повышает вовлеченность и лояльность аудитории.

Nike активно использует мобильные приложения, такие как Nike Training Club, позволяя взаимодействовать с брендом не только как с производителем обуви, но и как с цифровым фитнес-партнером. Таким образом создается экосистема лояльности и вовлеченности.

Успешная маркетинговая стратегия требует учета культурных различий. Глобальные компании все чаще отходят от универсальных решений в пользу локализованных подходов, основанных на исследованиях и партнерстве с местными агентствами.

«Coca-Cola» в преддверии Нового года запускает рекламные кампании с учетом российских культурных символов, таких как Дед Мороз и традиционные зимние напитки.

«McDonald's» адаптирует меню и рекламу в зависимости от страны: в Японии предлагается терияки-бургер, во Франции — макарон в десертном меню, что демонстрирует высокую степень кросс-культурной адаптации.

Глобальные бренды вынуждены сохранять баланс между единым корпоративным имиджем и локальной релевантностью. Это требует гибкого позиционирования, а также развития архитектуры бренда, способной включать как глобальные, так и локальные элементы. На выбор маркетинговой стратегии влияют как внутренние резервы (способности) компании (ее внутренняя среда, включая имеющиеся ресурсы и компетенции), так и состояние внешней среды (особенности спроса, конкуренции, институциональные факторы и т. п.) [3].

Mars Inc. владеет как глобальными брендами (Snickers, M&M's), так и локализованными (например, «Шокобой» в странах СНГ), что позволяет работать с разными аудиториями более эффективно.

В ближайшем будущем особенно актуальны коллаборации между компаниями из разных отраслей. Такие партнерства позволяют создавать новые ценности, расширять целевую аудиторию и усиливать конкурентоспособность.

Совместные проекты «Ростеха» и частных технологических компаний по разработке цифровых платформ для промышленности — пример коллаборации государственного и частного секторов.

Альянс между BMW и Tencent в Китае, направленный на совместную разработку платформ для автономного вождения, отражает синергию автомобильной промышленности и IT-сектора.

Маркетинговые стратегии в эпоху глобализации приобретают комплексный, гибридный характер. Для успешной адаптации к изменяющемуся потребительскому поведению международным альянсам необходимо не только учитывать локальные особенности, но и активно внедрять цифровые решения, выстраивать гибкие бизнес-модели и развивать устойчивые партнерства. Компании, способные интегрировать инновации, культуру и ценности в единую стратегию, получают преимущество в условиях глобальной конкуренции.

Библиографический список

1. *Алешина И. В.* Глобализация как фактор эволюции концепций маркетинга // Управление. 2022. № 1. С. 85–100.
2. *Бреус А. В.* Реализация маркетинговой стратегии компании в условиях новых возможностей и ограничений // Практический маркетинг. 2023. № 9. С. 35–41.
3. *Попов С. М., Джафари М.* Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий, обеспечивающие повышение экономической устойчивости предприятия // Интерактивная наука. 2021. № 5. С. 37–42.

М. А. Комбаров

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление конкурентоспособностью регионов в борьбе за научные кадры (кейс Уральского макрорегиона)

Аннотация. Для участия в работе над проблемой достижения технологического суверенитета России ее регионам необходим богатый инновационный потенциал, создаваемый научными кадрами. По результатам исследования определены инструменты повышения конкурентоспособности регионов в борьбе за научные кадры.

Ключевые слова: технологический суверенитет; инновационная активность; научные кадры; конкурентная борьба; Уральский макрорегион.

Современные экономические реалии характеризуются нахождением России под беспрецедентным санкционным давлением со стороны недружественных стран. В этих реалиях достижение технологического суверенитета стало одним из мейнстримов ее экономической политики,

что отражено в указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Важнейшим драйвером достижения технологического суверенитета, согласно мнению ученых, выступает инновационная активность [2; 4], чем объясняется актуальность темы настоящего исследования. В свою очередь, вопросы, связанные с инновационной активностью, также не остаются без внимания экономистов. Например, С. Ропер и Х. Джигрил изучали факторы, влияющие на инновационную активность муниципальных образований Англии. Ими было установлено, что этот параметр находится в обратной U-образной зависимости от плотности населения, т. е. с ростом плотности населения в *i*-м муниципалитете инновационная активность вначале растет, а после преодоления данным показателем определенной отметки начинает падать, и в U-образной зависимости от расстояния между его центром и центром ближайшего к нему муниципального образования [5]. Согласно мнению О. В. Артемовой и А. О. Ужегова, инновационный потенциал какого-либо региона России зависит от экономических условий для осуществления на его территории инновационной деятельности [1]. Своего рода детализацией данной точки зрения является позиция Е. А. Ляшенко, А. Д. Жуковского и С. Г. Пьянковой, заявлявших о влиянии на инновационный потенциал субъектов РФ качества институциональной среды. Кроме того, данные экономисты выделяли фондоотдачу в качестве фактора, влияющего на региональный инновационный потенциал [3].

Также инновационный потенциал какого-либо региона России зависит от численности занятых научными исследованиями и разработками (группировка 72 ОКВЭД), поскольку этот вид экономической деятельности, или научный сектор экономики, является лидером по числу создаваемых инноваций. Рассмотрим регионы, образующие Уральский макрорегион, где складывается далеко не радужная ситуация в данном секторе. В частности, в Республике Башкортостан, Пермском крае, Свердловской и Челябинской областях занятость в данном секторе стагнирует, а в Курганской области и в Удмуртской области наблюдается ее снижение. В то же время в ряде регионов, расположенных за пределами Уральского макрорегиона, количество занятых научными исследованиями и разработками демонстрирует уверенный рост. Так например, в 2023 г. в Республике Татарстан, Саратовской области, Воронежской области и Краснодарском крае это число на 49,44 %, 39,87 %, 34,5 %, 31,19 % соответственно превышало уровень 2017 г. Подобное положение дел указывает на наличие конкурентной борьбы между субъектами РФ за научные кадры, в которой Курганская область и Удмуртская Республика занимают проигрышное положение, что подтверждается результатами пространственного автокорреляционного анализа.

Определить, какие характеристики региона делают его конкурентоспособным в борьбе за научные кадры, позволит регрессионный анализ зависимости численности занятых научными исследованиями и разработками в i -м субъекте РФ от ряда его географо-социально-экономических показателей (табл. 1), за период с 2017 по 2023 г.

Т а б л и ц а 1

Описание переменных

Переменная	Расшифровка	Единица измерения	Источник данных
Зависимая переменная			
Empl	Численность занятых научными исследованиями и разработками	Чел.	ЕМИСС
Объясняющие переменные			
X_1	Наличие границы с дружественной страной	1, если регион имеет данную границу; 0 в противном случае	Политическая карта России
X_2	Наличие границы с недружественной страной		
X_3	Среднегодовая температура воздуха в административном центре региона	°С	Метеопортал «Погода и климат»
X_4	Средняя температура воздуха самого теплого месяца в административном центре региона	°С	
X_5	Средняя температура воздуха самого холодного месяца в административном центре региона	°С	
X_6	Размер заработной платы в научном секторе экономики	Р.	ЕМИСС
X_7	Индекс потребительских цен	%	Росстат
X_8	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении	Лет	Росстат
X_9	Смертность населения трудоспособного возраста	Количество умерших на 100 тыс. человек населения	Росстат
X_{10}	Цена 1 кв. м первичного жилья	Р.	ЕМИСС
X_{11}	Цена 1 кв. м жилья на вторичном рынке	Р.	ЕМИСС
X_{12}	Доля жилищного фонда, обеспеченного всеми видами благоустройства, в общей площади жилищного фонда субъекта РФ	%	Росстат
X_{13}	Удельный вес дорог с усовершенствованным покрытием в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием в регионе	%	Росстат

Переменная	Расшифровка	Единица измерения	Источник данных
X_{14}	Плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием	Км дорог на 1000 кв. км территории	Росстат
X_{15}	Количество ДТП с пострадавшими	Случаев на 10 тыс. человек населения	Росстат
X_{16}	Количество автобусов общего пользования	Ед. на 100 тыс. чел. населения	Росстат
X_{17}	Количество аэропортов международного значения	Ед.	Росавиация
X_{18}	Количество школ в регионе	Ед.	ЕМИСС
X_{19}	Среднее количество персональных компьютеров на 1 школу региона	Ед.	ЕМИСС
X_{20}	Количество образовательных учреждений среднего профессионального образования в регионе	Ед.	ЕМИСС
X_{21}	Число больничных коек	Тыс. ед.	Росстат
X_{22}	Численность врачей всех специальностей	Ед. на 10 тыс. чел. населения	Росстат
X_{23}	Средняя степень износа основных фондов организаций сферы здравоохранения	%	Росстат
X_{24}	Количество библиотек	Ед. на 10 тыс. чел. населения	ЕМИСС
X_{25}	Число мест в зрительных залах театров региона	Ед. на 10 тыс. чел. населения	ЕМИСС
X_{26}	Среднее число выставок в регионе	Ед. на 10 тыс. чел. населения	ЕМИСС
X_{27}	Площадь парков культуры и отдыха в регионе	Кв. м на 1 чел.	ЕМИСС
X_{28}	Объем выпуска газет	Ед. на 1 000 чел. населения	Росстат
X_{29}	Число стадионов с трибунами на 1 500 мест и более	Ед. на 10 тыс. чел. населения	Росстат
X_{30}	Число плоскостных спортивных сооружений		
X_{31}	Число спортивных залов		
X_{32}	Число плавательных бассейнов		
X_{33}	Число убийств	Количество случаев на 10 тыс. чел. населения	ЕМИСС
X_{34}	Число умышленных причинений тяжкого вреда здоровью		
X_{35}	Число краж		
X_{36}	Число грабежей		
X_{37}	Число разбоев		
X_{38}	Число вымогательств		
X_{39}	Число хулиганств		
X_{40}	Число прочих преступлений		

При проведении анализа оценивалось несколько регрессионных моделей, и самой точной из них оказалась модель с фиксированными эффектами. Оценка ее параметров представлена в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Оценка параметров регрессионной модели

Коэффициент	Значение	Коэффициент	Значение	Коэффициент	Значение
X_1	0,207** (0,074)	X_{17}	-0,102 (0,129)	$\ln(X_{33})$	0,086 (0,069)
X_2	-0,266*** (0,056)	$\ln(X_{18})$	—	$\ln(X_{34})$	-0,066 (0,091)
X_3	—	$\ln(X_{19})$	0,835*** (0,133)	$\ln(X_{35})$	0,662 (0,559)
X_4	-0,095*** (0,017)	$\ln(X_{20})$	-0,019 (0,113)	$\ln(X_{36})$	0,015 (0,111)
X_5	—	$\ln(X_{21})$	1,624*** (0,121)	$\ln(X_{37})$	-0,045 (0,110)
$\ln(X_6)$	0,633*** (0,120)	$\ln(X_{22})$	0,419** (0,127)	$\ln(X_{38})$	-0,098* (0,047)
$\ln(X_7)$	7,796* (3,597)	$\ln(X_{23})$	0,246 (0,199)	$\ln(X_{39})$	-0,020 (0,035)
$\ln(X_8)$	13,085*** (1,250)	$\ln(X_{24})$	0,284*** (0,074)	$\ln(X_{40})$	-0,313 (0,212)
$\ln(X_9)$	—	$\ln(X_{25})$	-0,281 (0,211)	Const	-106,447*** (20,347)
$\ln(X_{10})$	—	$\ln(X_{26})$	-0,276 (0,196)	R^2	0,842***
$\ln(X_{11})$	0,234** (0,087)	X_{27}	-0,019 (0,034)	DW- статистика	2,056
$\ln(X_{12})$	0,507*** (0,105)	$\ln(X_{28})$	0,146*** (0,036)	Критерий Шварца	1273,880
$\ln(X_{13})$	0,044 (0,071)	$\ln(X_{29})$	0,003 (0,059)	Критерий Акаике	1094,817
$\ln(X_{14})$	0,046* (0,021)	$\ln(X_{30})$	-0,317 (0,032)	Критерий Хеннана- Куинна	1164,934
$\ln(X_{15})$	0,172 (0,143)	$\ln(X_{31})$	1,089*** (0,206)	Число наблюдений	595
$\ln(X_{16})$	-0,229 (0,136)	$\ln(X_{32})$	-0,504 (0,059)		

Примечание. В скобках указаны робастные стандартные ошибки. *, **, *** — значимость на уровне 10 %, 5 % и 1 % соответственно; отсутствие звездочек свидетельствует о статистической незначимости коэффициента; некоторые переменные были исключены из модели в целях устранения мультиколлинеарности.

Результаты регрессионного анализа (см. табл. 2), позволяют констатировать, что благоприятное влияние на конкурентоспособность регионов, образующих Уральский макрорегион, в борьбе за научные кадры оказывает такое достоинство их географического положения, как отсутствие границ с недружественными странами. Помимо этого, положительным образом на конкурентоспособность Курганской, Оренбургской и Челябинской областей в указанной борьбе влияет наличие границы с Казахстаном, входящим в число дружественных государств.

В целом, для повышения конкурентоспособности *i*-го региона России в борьбе за научные кадры могут быть использованы такие инструменты, как повышение заработной платы данных лиц, контроль за ростом потребительских цен, повышение ожидаемой продолжительности жизни при рождении, повышение доли благоустроенного жилья, строительство автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, улучшение оснащения школ компьютерным оборудованием, повышение числа больничных коек и численности врачей, открытие новых библиотек и спортивных залов, наращивание объема выпуска газет, а также борьба с преступностью, в частности, с вымогательствами.

Библиографический список

1. *Артемова О. В., Ужегов А. О.* Инновационное развитие регионов Уральского макрорегиона // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). С. 9–20.
2. *Иванов В. В.* Основные направления государственной политики обеспечения технологического суверенитета // Экономика науки. 2024. № 10 (1). С. 10–20.
3. *Ляшенко Е. А., Жуковский А. Д., Пьянкова С. Г.* Институциональные аспекты влияния инновационного потенциала региона на результаты инновационной деятельности // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 4. С. 673–700.
4. *Румянцев Н. М., Лукин Е. В.* Межотраслевое моделирование экономического развития региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17, № 6. С. 118–133.
5. *Roper S., Jibril H.* Understanding the geographical distribution of innovation in England: density, accessibility and spillover effects // *Regional Studies*. 2024. Vol. 58, no. 6. P. 1320–1338.

Технологические проблемы импортозамещения на рынке дорожно-строительной техники и направления их решения

Аннотация. В статье рассмотрены технологические проблемы, связанные с импортозамещением на рынке дорожно-строительной техники. Выявлены их причины и определены направления их решения.

Ключевые слова: рынок дорожно-строительной техники; импортозамещение; технологический суверенитет.

Одной из стратегически важных отраслей страны является ее промышленность. Предвидя ухудшение отношений с партнерами и осознавая зависимость отечественного промышленного производства от импорта, правительство Российской Федерации разработало программу импортозамещения, направленную, в том числе, на рынок дорожно-строительной техники.

Программа импортозамещения действует в России с 2012 г., к 2020 г. дорожно-строительная техника должна была полностью производиться из отечественных компонентов. Но компонентная база не была развита. Это привело к тому, что вместо комплектующих в Россию стали импортировать готовые машины, а отечественные производители сократили выпуск техники в разы. В настоящий момент мощности российских производителей дорожно-строительной техники загружены на 7–70 %, импорт в десятки раз превышает производство. Так, при загрузке отечественного производства фронтальных погрузчиков на 13 %, импорт превышает внутреннее производство в 31 раз, при загрузке отечественного производства асфальтоукладчиков на 7 %, импорт превышает внутреннее производство в 90 раз; при загрузке отечественного производства гусеничных кранов, колесных и гусеничных экскаваторов на 10 %, объемы импорта превышают внутреннее производство в 5–20 раз [4]. И если до введения санкций большая часть дорожно-строительной техники завозилась из Европы и Японии, то в 2023 г. 82 % спецтехники было импортировано в Россию из Китая [5, с. 17].

Импорт сам по себе не является негативным фактором, развитие экономики всегда связано с интеграцией в мирохозяйственные связи. Высокая доля импорта в производстве отечественной продукции — это косвенная импортозависимость отрасли, важно оценивать, есть ли в стране технологии и смежные производства, которые можно быстро внедрить, если доступ к импорту будет ограничен. Россия столкнулась с технологической зависимостью от импорта — мы закупали оборудование и ком-

плектующие, не развивая собственные компетенции и технологии¹. Зарубежные технологии «являются самым сильным наркотиком», их сложнее всего импортозаместить [6, с. 41]. Поэтому, на наш взгляд, необходимо говорить не об импортозамещении, а о технологической независимости России. И здесь важную роль играет государство.

Распространено мнение, что зависимость российской промышленности от импорта — это проблема современной России, связанная с открытием нашего рынка. Но и СССР сильно зависел от поставок оборудования из-за рубежа, 1/3 всего импорта приходилась на «машины, оборудование и транспортные средства» [7, с. 30].

В настоящее время, в период вынужденного импортозамещения, российские предприятия столкнулись с отсутствием поставщиков на отечественном рынке и с нежеланием или невозможностью местных предприятий браться за разработки. Например, в СССР 50 заводов производили подшипники, а сейчас их всего пять [2, с. 35]. В производстве машиностроительной продукции на российском рынке 72 % добавленной стоимости приходится на иностранные комплектующие и операции [3, с. 70]. Многие компетенции потеряны, у России нет времени на разработку, испытание и внедрение новых технологий, ни один предприниматель не пойдет на такие шаги, значительная часть вложенных ресурсов будет невозвратной, срок окупаемости остальных будет очень длительный. Поэтому необходимо брать зарубежные передовые технологии — легально и «не очень»: путем параллельного импорта, через третьи страны, посредством выкупа иностранных компаний на российском рынке со всей технологической документацией и персоналом, и даже с помощью промышленного шпионажа. Такую стратегию можно назвать «дженериковой моделью» путем инжиниринга, реинжиниринга, принудительного лицензирования². Так делалось во времена Сталинской индустриализации — закупались технологии и целые производства, адаптировались к условиям СССР. Закупаемые узлы разбирались, копировались и воспроизводились³.

Кроме того, необходим трансфер технологий внутри страны — из конкурентоспособных отраслей в менее конкурентоспособные, в первую очередь, из военной промышленности в гражданскую.

В настоящее время, несмотря на все трудности, Российское государство направляет большие средства на поддержку отечественных машиностроительных предприятий, но положительного эффекта практиче-

¹ *Импортозамещение* в российской экономике: вчера и завтра: аналит. докл. НИУ ВШЭ / С. А. Алексеев, М. Н. Безлепкин, А. Э. Борель и др. М.: Изд. дом ВШЭ, 2023. С. 10–12.

² Там же. С. 15.

³ Там же. С. 29.

ски нет. Одной из причин неэффективности государственной поддержки является то, что чаще всего она направлена на отстающие предприятия, проекты которых уже технологически неактуальны [1, с. 149]. Е. Н. Корепанов поднимает вопрос опережающего импортозамещения, чтобы догоняющее импортозамещение, пытающееся восстановить или наладить производство недостающих элементов, перешло в разряд упреждающего, нацеленного на перспективные производства [3, с. 75].

Таким образом, основной проблемой импортозамещения на рынке дорожно-строительной техники является отсутствие технологий и компетенций на отечественных предприятиях, что сократило поставку узлов и комплектующих, но в разы увеличило импорт машин в сборе. Импорт сам по себе не является отрицательным фактором, опасность заключается в технологической зависимости от зарубежных партнеров. Поэтому необходимо заниматься не импортозамещением, а развитием технологического суверенитета. Для этого нужно брать современные технологии, и, используя «дженериковую модель», внедрять их на российских предприятиях. При этом делать акцент на опережающих передовых технологиях будущего, а не на догоняющих недостающих производствах.

Библиографический список

1. *Евсеева М. В., Стариков Е. Н., Ткаченко И. Н.* Стратегические детерминанты технологического развития промышленного предприятия // *Journal of New Economy*. 2021. Т. 22, № 4. С. 139–155.
2. *Как* менять подходы к производству компонентов и техники, которых сегодня нет в России // *Спецтехника и транспорт*. 2023. № 9. С. 34–35.
3. *Корепанов Е. Н.* Импортозависимость и импортозамещение в промышленности // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2022. № 5. С. 66–76.
4. *Купрейшвили Е. Т., Соловьев Б. А., Тимофеев А. И.* Современные тенденции импортозамещения на рынке дорожно-строительной техники // *Вестник евразийской науки*. 2023. Т. 15, № 3. URL: <https://esj.today/PDF/25ECVN323.pdf>.
5. *Ловков А.* Прогнозировалось и сбылось // *СТТ Digest — Строительная техника и технологии*. 2023. № 5. С. 16–17.
6. *Сухарев О. С.* Государственное управление импортозамещением: преодоление ограничений // *Управленец*. 2023. Т. 14, № 1. С. 33–46.
7. *Черникова А. А., Вертакова Ю. В., Плотников В. А.* Импортозамещение как инструмент экономической политики управления рисками импортозависимости: выбор подходов // *Экономика и управление*. 2016. № 10 (132). С. 28–39.

Информационные технологии для инвестирования

Аннотация. Рассмотрены возможности применения информационных технологий в инвестиционной деятельности предприятий посредством создания автоматизированной системы на платформе 1С. Раскрыты преимущества цифровизации управления инвестициями, представлены основные функциональные модули АИС и их роль для эффективного инвестиционного процесса.

Ключевые слова: инвестиции; платформа 1С; информационные технологии; управление инвестициями; автоматизированная информационная система.

Цифровизация экономики в текущей парадигме устойчивого развития требует от компаний повышенной эффективности при управлении инвестициями, включая рост прозрачности, снижение рисков и улучшение аналитической поддержки. В этих реалиях информационные технологии (ИТ) становятся ключевым инструментом для повышения прозрачности, контроля и доходности инвестиций. Особенно важно это для средних и крупных предприятий, вынужденных координировать множество проектов с разными рисками и сроками окупаемости. Платформа 1С в России зарекомендовала себя как гибкая и мощная платформа для автоматизации учета, управления и, все чаще, инвестиционной деятельности. Согласно статистическим данным, на конец 2022 г., лишь 16 % малого и среднего бизнеса в России имели продвинутый уровень цифровизации, что значительно ограничивает их возможности в области учета и анализа инвестиций¹.

Современные информационные решения, включая автоматизированные информационные системы (АИС) и машинное обучение (МО), открывают новые перспективы для оптимизации инвестиционной деятельности в том числе в контексте рискованного общества [3]. Внедрение таких технологий позволяет не только увеличить точность и скорость учета, но и обеспечить более взвешенное принятие инвестиционных решений.

Целью статьи является обоснование целесообразности и пользы внедрения автоматизированной информационной системы на платформе 1С для управления инвестициями в компании, а также демонстрация применения системы в контексте цифровой трансформации бизнеса.

¹ *Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы, перспективы и инвестиционные риски* / Бизнес-секреты. 2024. 17 сент. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-malogo-biznesa/?internal_source=copypaste (дата обращения: 10.05.2025).

Возрастающее значение финансовых рынков в современной экономике обеспечивается их ролью ключевого механизма перераспределения капитала и поддержания экономического роста компаний и отраслей. Фондовый рынок, как часть финансовой системы, предоставляет организациям возможность привлекать дополнительные ресурсы, диверсифицировать источники дохода и повышать собственную конкурентоспособность [3]. Информационные технологии являются неотъемлемой частью всех стадий инвестиционного процесса, от разработки бизнес-идей до анализа итоговых результатов. При этом несмотря на недооцененный потенциал инструментов фондового рынка России в последние годы многие организации, особенно в регионах, остаются недостаточно вовлеченными в инвестиционную деятельность.

Эффективность инвестирования на фондовом рынке зависит от множества факторов, включая макроэкономическую ситуацию, состояние отдельных отраслей, уровень корпоративного управления и финансовую грамотность инвесторов. А. Дамодоран утверждает, что долгосрочные инвестиции в акции и облигации демонстрируют более высокую доходность по сравнению с такими традиционными инструментами как банковские депозиты [5]. В целом это утверждение подтверждается на примере индекса ММВБ по акциям крупнейших компаний страны, особенно в периоды 2004–2008 гг., 2009–2011 гг., 2015–2021 гг.

Уральский федеральный округ, являясь одним из наиболее развитых промышленных и экономических центров России, обладает значительными финансовыми и интеллектуальными потенциалами для участия в фондовом рынке. Однако уровень использования данного инструмента организациями УрФО остается низким, что обусловлено рядом факторов, включая менталитет и опыт населения, недостаток знаний, высокие риски, отсутствие стратегического подхода к инвестированию, в том числе для излишне позитивных и негативных сценариев развития экономико-политических событий внутри и вокруг Российской Федерации.

Фондовый рынок представляет собой систему экономических отношений, связанных с выпуском, обращением и погашением ценных бумаг. Его основными участниками являются эмитенты, инвесторы и профессиональные посредники. Инвестирование в ценные бумаги позволяет организациям получать доход за счет дивидендов, купонных выплат и роста стоимости активов [2]. Региональные организации сталкиваются с таким рядом ограничений при выходе на фондовый рынок, как: недостаток информации о возможностях и механизмах инвестирования, высокие транзакционные издержки, отсутствие квалифицированных кадров для управления инвестиционным портфелем. Несмотря на это, фондовый рынок предоставляет уникальные возможности для диверсификации источников дохода и снижения зависимости от традиционных видов деятельности, что особенно актуально для промышленного региона.

С использованием онлайн-платформы Yandex.Forms авторами был проведен опрос более 70 респондентов в возрасте от 20 до 35 лет, проживающих в Курганской, Свердловской, Тюменской, Челябинской областях, ХМАО — Югре и Ямало-Ненецком автономном округе. Обработка полученных ответов позволила составить следующие заключения: 61 % участвовавших знакомы с инвестиционным рынком и алгоритмами его функционирования; 27 % планируют в ближайшем будущем углубиться в изучение инвестирования и получить дополнительную информацию; 13 % участников опроса уже используют инвестиционные продукты для организационных, предпринимательских и личных нужд. Анализ полученных сведений демонстрирует, что инструменты инвестирования на фондовом рынке населением УрФО изучен недостаточно, а его возможности для увеличения доходности организаций остаются практически неизученными. Этот вывод позволяет предположить, что низкий уровень вовлеченности свидетельствует о необходимости разработки мероприятий, направленных на повышение финансовой грамотности и снижение барьеров для выхода на рынок.

Современные изыскания показывают, что применение ИТ существенно уменьшает риски и улучшает качество прогнозирования [4]. Автоматизация обработки данных, финансового моделирования и документооборота сокращает влияние человеческого фактора и способствует принятию обоснованных решений. Платформа 1С предлагает гибкие возможности для разработки и адаптации разрабатываемых решений под запросы бизнеса. На ее базе можно создать комплексную информационную систему, охватывающую процессы планирования, учета, анализа и контроля инвестиционных проектов. Как показывает исследование, подобные системы обеспечивают тесную интеграцию с другими блоками — управлением бюджетом, бухгалтерией, закупками и кадровыми ресурсами.

В таблице представлен функционал АИС, разрабатываемой авторами с использованием платформы «1С:Предприятие 8.3», которая может включать необходимый набор соответствующих модулей.

Основные модули автоматизированной системы на основе 1С

Модуль системы	Функциональные возможности
Управление инвестиционными проектами	Планирование, контроль и анализ проектов
Бюджетирование	Формирование и контроль исполнения бюджета
Анализ эффективности	Расчет показателей эффективности инвестиций
Документооборот	Хранение и управление проектной документацией
Отчетность	Формирование отчетов для различных уровней управления

Создание такой системы позволяет вести учет проектов в реальном времени, анализировать их экономическую эффективность с применением методик NPV, IRR, PI и др., что повышает инвестиционную привлекательность активов и улучшает прозрачность процессов для инвесторов. Одним из ключевых преимуществ 1С является возможность настройки прав доступа и маршрутов согласования, что снижает операционные и административные риски. Также важно отметить, что автоматизация на платформе 1С не требует замены уже действующих учетных систем, а может быть интегрирована в существующую инфраструктуру предприятия [1].

Фондовый рынок как важный компонент финансово-экономической системы страны, предоставляет организациям Уральского Федерального округа значительные возможности для повышения прибыли и укрепления экономической стабильности. Статистические сведения о росте индекса ММВБ демонстрируют, что вложения в ценные бумаги могут обеспечить доходность, превосходящую показатели такого традиционного финансового инструмента как банковские вклады. Но несмотря на очевидные преимущества, уровень вовлеченности организаций УрФО в фондовый рынок остается недостаточным, что обусловлено как объективными барьерами, так и субъективными факторами лиц, принимающих решения.

Для раскрытия потенциала фондового рынка в Уральском федеральном округе необходима комплексная работа, включающая повышение финансовой грамотности руководителей и специалистов, создание инфраструктуры поддержки инвестиционной деятельности и разработку рекомендательных предупреждающих мер по снижению рисков и транзакционных издержек. Только в этом случае фондовый рынок станет не просто инструментом увеличения дохода, но и важным элементом стратегического развития организаций УрФО, способствуя их интеграции в общероссийскую и мировую экономику. Таким образом, инвестирование на фондовом рынке — это не только возможность повысить доходность, но и шаг к устойчивому развитию, который требует осознанного подхода, готовности к рискам и активного взаимодействия всех участников экономического процесса.

Информационные технологии, особенно на базе 1С, открывают новые возможности для эффективного управления инвестиционной деятельностью. Автоматизированная информационная система позволяет не только структурировать и оптимизировать процессы, но и обеспечить устойчивость бизнеса в условиях экономической нестабильности. Интеграция информационных технологий в инвестиционную стратегию становится фактором конкурентоспособности предприятия. Цифровые инструменты обеспечивают пользователям оперативность, масштабируемость и долгосрочную устойчивость инвестиционной деятельности.

Библиографический список

1. *Алексанов Д. С., Яшкова Е. А., Чекмарева Н. В.* Анализ рисков инвестиционных проектов с применением информационных технологий // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 8 (146). URL: <https://research-journal.org/archive/8-146-2024-august/10.60797/IRJ.2024.146.61>.
2. *Боди З., Кейн А., Маркус А. Дж.* Принципы инвестиций. М.: Вильямс, 2004. 984 с.
3. *Власов М. В., Лабыкин А. А., Лабыкин А. А.* Оценка влияния цифровых технологий на развитие высокотехнологичного предпринимательства в регионах РФ // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 794–801.
4. *Кольева Н. С., Панова М. В., Шемакин В. В.* Примеры использования интеграции веб-программирования и AR в различных отраслях // Математическое и компьютерное моделирование: сб. материалов XI Междунар. науч. конф., посвящ. памяти В. А. Романькова (Омск, 15 марта 2024 г.). Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2024. С. 146–147.
5. *Damodaran A.* Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. John Wiley & Sons, 2002. 992 p.

Т. В. Кочергина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности цифровой трансформации промышленных производств

Аннотация. В результате проведенного исследования выделены цифровые технологии, использование которых в современном промышленном комплексе Российской Федерации носит наиболее значимый характер. Приведены цифровые технологии в соответствии с уровневými моделями цифровизации промышленных производств и оценки уровня внедрения цифровых технологий на предприятиях.

Ключевые слова: цифровая трансформация; промышленные производства; факторы; технологии.

Цифровая трансформация промышленности является одним из стратегических направлений повышения конкурентоспособности национальных экономик, соответственно, данный вопрос рассматривается в документах стратегического планирования, например, Новая промышленная стратегия Европы¹, национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»² и т. д. Документы стратегического планирования

¹ *Communication* from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2021-05/communication-industrial-strategy-update-2020_en.pdf (дата обращения: 14.04.2025).

² *Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»*, утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.

содержат перечень ключевых цифровых технологий, использование которых важно для развития обрабатывающей промышленности соответствующих государств. Анализ достижения целевых показателей цифровизации промышленности¹ свидетельствует о росте активности на большинстве предприятий. Данные за 2022 г. являются наиболее актуальными по данному направлению исследования.

Как показывают результаты оценки роста цифровой активности промышленных производств, наибольший рост показывают технологии сквозной автоматизации и интеграции производственных и управленческих процессов, формирование цифровых рабочих мест, технологии работы с большими данными и роботизация производства.

Анализ процессов цифровой трансформации российской промышленности показывает тренд на интенсификацию указанного процесса. В целом, на промышленных предприятиях используется весь спектр цифровых технологий, адаптированных для целей работы промышленных производств. В зависимости от уровня внедрения цифровых технологий на производственных предприятиях можно выделить три существующих модели (рис. 1).



Рис. 1. Модели цифровизации промышленного предприятия в зависимости от уровня внедрения цифровых технологий

¹ Автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика». URL: <https://d-economy.ru> (дата обращения: 14.04.2025).

Обращаясь к оценке существующей совокупности цифровых технологий, следует отметить их великое множество и отсутствие в науке единообразия к подходам в их классификации¹.

Следует отметить, что уровень использования цифровых систем и технологий в российской промышленности неоднороден². Экспертные оценки показывают достаточно широкий разброс в уровнях и интенсивности их внедрения (рис. 2).



Рис. 2. Распределение оценок по уровню внедрения цифровых технологий на предприятиях, % от общего числа организаций

Анализ лучших практик перехода на цифровое производство позволяет идентифицировать наиболее успешный опыт российских предприятий машиностроительного производства, реализованный в последние пять лет.

¹ *Technology* / PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en.html> (дата обращения: 14.04.2025).

² *Цифровая активность предприятий обрабатывающей промышленности в 2019 г.* М.: НИУ ВШЭ, 2020. 16 с. URL: https://www.hse.ru/data/2021/05/26/1438201311/_ЦА_ПРОМЫШЛЕННОСТЬ_2019.pdf (дата обращения: 14.04.2025).

В частности, успешным является опыт цифровизации производства в ОАО «Камаз». Архитектура цифровой экосистемы включает шесть направлений: цифровой инжиниринг, цифровое производство, цифровая цепочка поставок, цифровые продажи, цифровая платформа, а также цифровая система управления. Одной из ведущих интегрируемых технологий является внедрение MES-системы управления производством. Сформирован цифровой двойник процесса производства, с помощью которого, в нем оптимизируется расстановка оборудования и загрузка персонала. Реализован переход ремонта оборудования с использованием систем предиктивной аналитики, позволяющий повысить надежность и эффективность всех технологических цепочек при существенной экономии издержек. Цифровые технологии используются не только при производстве, но и при реализации продукции, в частности, создан ряд цифровых логистических систем, позволяющих создать модель конвейера, учитывающую скорость и особенности работы сборочных линий, расположение стеллажей, поставку комплектующих. Успешной является практика внедрения единого цикла проектирования деталей под аддитивное производство ПАО «ОДК-Сатурн», позволяющего сократить сроки разработки и внедрения в конструкторскую документацию новых конструкций деталей и узлов.

М. А. Кочерьян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Теоретические основы стратегического управления

Аннотация. Статья посвящена вопросам теоретического обобщения подходов к стратегическому управлению в современных условиях. Выделяя классические подходы в стратегическом управлении, в том числе модель планирования и модель позиционирования, автор делает вывод о применимости их на локальных рынках. Вместе с тем формируется исследовательская повестка определения теоретических подходов к разработке системы стратегического управления в рамках глобальных рынков.

Ключевые слова: система стратегического управления; конкурентоспособность; позиционирование.

Стратегическое управление организации базируется на комплексе теоретических подходов. В самом общем виде стратегическое управление организации представляет собой комплекс действий, которые так или иначе приводят к достижению основных целей деятельности, к которым относятся выигрыш в рыночной борьбе, увеличение продаж и получение большей прибыли. Однако понимание основных паттернов стратегического управления рыночной организацией связано с американским экономистом и профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом

Портером, главный труд которого «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» посвящен анализу данной темы [4].

Основоположник конкурентного анализа Майкл Портер считал, что стратегическое управление рыночной организацией осуществляется исходя из ее стратегической позиции. По его мнению, компания должна выбрать одну из трех стратегий: фокусирование, дифференциация или лидерство в издержках [4].

Аналогичный подход к стратегическому управлению присутствует в работах Ж.-Ж. Ламбена, который выделил такие виды конкурентных стратегий, как стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, стратегия рыночной ниши, сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента [5].

Игорь Ансофф рассматривал систему стратегического управления как формализованный процесс определения действий в значимых для компании зонах хозяйствования [2].

При этом работы обозначенных авторов рассматривают систему стратегического управления в рамках национальных рынков и не учитывают факторы глобальной конкурентоспособности [1; 3].

В основе системы стратегического управления всегда лежат долгосрочные цели развития организации, которая стремится к успеху на рынке. Фирма должна уметь защитить свои собственные интересы и задачи, а также максимально расширить основы своего функционирования в экономическом и социальном ключе. Система стратегического управления связана с комплексной характеристикой, где есть множество взаимосвязанных факторов, включая оценку потребительской привлекательности и конкурентное давление.

Конкурентная позиция компании связана с понятием ее производственного потенциала, включающего в себя комплекс активов и широкий перечень организационных компетенций (см. рисунок).

В современном мире вопросы стратегического управления существенно зависят от процессов глобализации и места конкретного бизнеса в цепочке добавленной стоимости. Локальная конкуренция поощряет разработку стратегий, направленных на достижение рыночных преимуществ, однако условия глобального хозяйства формируют существенные ограничения для реализации классических конкурентных стратегий. Диспаритетные стоимостные условия производства, обусловленные факторами внешнего и внутреннего рынка стран, формируют ограничения спроса для продукции компаний.

В современных условиях модели, описанные М. Портером используются компаниями для формирования системы стратегического управления в рамках локальных рынков, при этом модели стратегического управления в рамках глобальных рынков комплексно не описаны.



Составляющие производственного потенциала компании

Среди общеизвестных моделей стратегирования на глобальных рынках можно применять как SWOT-анализ, PEST-анализ, матрицу Бостонской консалтинговой группы, но особый интерес привлекает в последнее время использование гибридных стратегий, предполагающих одновременно достижение гибкости и адаптивности в вопросах выхода на мировые рынки и их развития. В качестве примера можно привести стратегию сочетания низких затрат с дифференциацией уникального предложения в сфере IT-продуктов, или, адаптацию продукции под различные культурные особенности регионов мира. Такие гибриды, как показывает опыт ведущих мировых компаний, позволяют быстрее реагировать на изменение внешних факторов и укреплять позиции на международных рынках.

Библиографический список

1. *Козырь Н. С.* Подходы к определению глобальной конкурентоспособности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 26 (311). С. 39–52.
2. *Козюбро Т. И., Арутюнова А. А., Сафронова Я. М.* Основные достоинства и недостатки модели стратегического планирования и управления Игоря Ансоффа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4-1 (74). С. 190–193.
3. *Кондратьев В. Б.* Государство и корпорации в стратегии глобальной конкурентоспособности // Международные процессы. 2006. Т. 4, № 3. С. 16–27.
4. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
5. *Чичерин Ю. А., Федюк В. В.* Процессный подход к познанию сущности стратегического маркетинга // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 1. С. 279–283.

Туризм Урала: статистический анализ

Аннотация. В статье обосновано влияние туризма на социально-экономическое развитие страны, которое достигается в основном за счет участия малого и среднего предпринимательства. Выполнен статистический анализ развития туризма в регионах Урала. На основе введенного автором обобщенного показателя проведено сравнение развития туризма в уральских регионах.

Ключевые слова: регион; туризм; проект; статистика; интегральный показатель.

В России есть все возможности для развития туризма, страна обладает разнообразными и привлекательными туристскими ресурсами. Развитие туризма не только повышает привлекательность региона, но и может внести свой вклад в формирование валового внутреннего продукта, в определенной мере способствовать развитию смежных отраслей, оказать позитивное влияние на занятость населения.

Особое внимание правительство нашей страны уделяет внутреннему и въездному туризму, который предполагает активное участие малого и среднего предпринимательства. Последние годы в сфере туризма увеличивается доля малого и среднего предпринимательства, которая на текущий момент достигает 70 %. Однако малому бизнесу в сфере туризма добиться значительных успехов невозможно без государственной поддержки, которая выражается в инвестиционных программах, налоговой и кредитной политике. На развитие малого и среднего предпринимательства в сфере туризма выделяются значительные бюджетные средства. Свердловская область, например, входит в число лидеров по объему господдержки от Ростуризма.

Отметим, что природно-климатические условия Урала позволяют развивать все виды зимнего отдыха. Инвестирование проектов развития центров горнолыжного спорта и туризма, современное оснащение трасс и подъемников позволит повысить спрос на горнолыжные маршруты, тем самым расширить ассортимент туристского продукта. Вместе с тем, эти условия приводят к удорожанию строительства объектов инфраструктуры, строительства.

Помимо зимних видов туризма, есть все возможности развивать и другие направления, поскольку помимо суровой природной красоты Урал обладает значительным количеством достопримечательностей. Живописная природа Урала, его горы, озера, пещеры, водопады и другие достопримечательности могут стимулировать развитие не только внутреннего, но и въездного туризма.

Однако развитие туризма предполагает создание условий для активизации туризма. С этой точки зрения не все регионы Урала добились одинаковых результатов. Автор ставил задачу провести сравнение уровня развития туризма в регионах Урала. Для проведения сравнения использовались статистические данные, публикуемые официальной статистикой.

Отмечается изменение приоритетов в направлении развития туризма [3]. Популярность набирает внутренний туризм. Как по России в целом, так и на Урале увеличивается численность российских туристов, отправленных туристскими фирмами в туры по России. Более того, начиная с 2020 г. численность российских туристов, выбравших туры по России, превышает численность туристов, отправленных туристскими фирмами в зарубежные туры. Жители Урала также предпочитают туры по России (рис. 1).

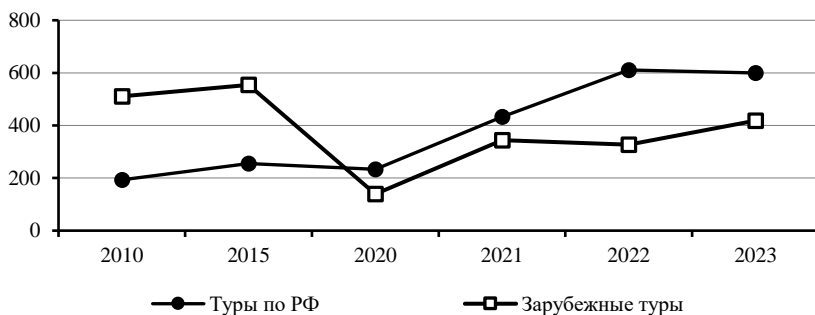


Рис. 1. Численность туристов Урала, выбравших туры по России и зарубежные туры

Обратимся к показателям развития туризма в отдельных регионах Урала.

Забота о подрастающем поколении всегда ставилась во главу угла российской политики. Для расширения возможности посещения детьми оздоровительных лагерей применяется частичная компенсация туристских затрат. Однако на Урале, как по России в целом, наблюдается тенденция сокращения детских оздоровительных лагерей, как и численность, отдохнувших в них детей [1]. При этом численность детей, отдохнувших за лето в регионах Урала, как и количество оздоровительных лагерей, различается по регионам.

По количеству оздоровительных лагерей лидирует Республика Башкортостан, второе место делят между собой Пермский край и Свердловская область, наименьшее количество лагерей в Курганской области.

По численности детей, отдохнувших за лето в регионах Урала, первое место занимает также Республика Башкортостан, далее следуют Челябинская область и Пермский край, наиболее низкое значение показателя в Курганской области.

Развитие туризма во многом зависит от наличия организаций гостиничного типа и специализированных средств размещения. По сравнению с 2010 г. число коллективных средств размещения на Урале увеличилось в 1,4 раза и составляет 8,9 % от их числа в РФ, а численность размещенных лиц увеличилась в 1,8 раза и составила 8,4 % от величины российского показателя.

По числу коллективных средств размещения лидирует Республика Башкортостан, незначительно отстают от нее Свердловская область и Челябинская область. Наибольшего значения численность размещенных лиц достигает в Свердловской области.

Число туристских фирм на Урале, как и в целом по России по сравнению с 2010 г. увеличилось в полтора раза. Число турпакетов, реализованных населению регионов Урала, также увеличилось в полтора раза по сравнению с 2010 г. По числу туристских фирм на Урале первое место занимает Свердловская область, а по числу турпакетов, реализованных населению, первое место занимает Пермский край.

К сожалению, официальной статистикой не представляются сведения об инвестициях в основной капитал, отраслевой структуре валовой добавленной стоимости и распределению числа организаций конкретно по индустрии туризма, поэтому для анализа взяты данные по тем видам деятельности, которые включают в себя туризм. По все перечисленным показателям со значительным отрывом первенство удерживает Свердловская область.

Как показал анализ показателей развития туризма, регион может занимать лидирующее место по одним показателям и отставать по другим. В связи с этим возникает необходимость ввести показатель, который позволит определить тот регион, который обладает лучшими характеристиками с учетом всех имеющихся в распоряжении аналитика показателей [2].

Предположим, что все рассматриваемые показатели одинаково важны для определения региона с лучшими характеристиками по туризму. Для каждого региона рассчитывалось отношение его показателя к максимальному значению по всей совокупности регионов Урала, далее определялось среднее значение полученных отношений, которое можно рассматривать как интегральный показатель сравнения регионов по уровню развития туризма (рис. 2).

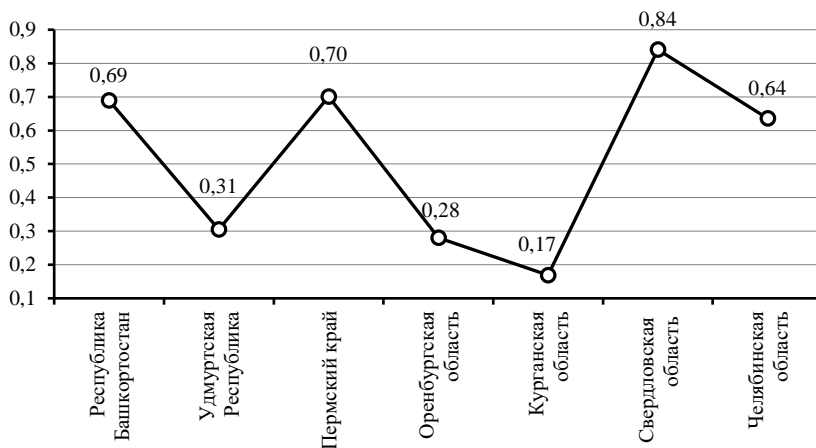


Рис. 2. Интегральный показатель сравнения регионов по уровню развития туризма

Как видно на рис. 2, наибольших успехов в области развития туризма добилась Свердловская область. Пермский край и Республика Башкортостан занимают второе и третье места соответственно. Наиболее низкие результаты наблюдаются в Курганской области.

Библиографический список

1. *Отто О. В., Щур Е. Е., Редькин А. Г.* Детские оздоровительные лагеря как основа развития детского туризма региона // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2022. № 14. С. 110–118.
2. *Радковская Е. В., Агеносов А. В.* Статистический анализ потребления электроэнергии // Эпоха науки. 2024. № 39. С. 114–118.
3. *Ситкевич Д. А.* Ресурсы и барьеры развития внутреннего туризма в российских регионах: опыт Дагестана // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 1. С. 203–220.

Нейротехнологии и искусственный интеллект в системе управления современным предприятием

Аннотация. В статье рассматриваются возможности применения нейротехнологий и искусственного интеллекта в управлении современным предприятием. Особое внимание уделяется интеграции искусственного интеллекта в управленческие процессы и перспективам развития нейротехнологий.

Ключевые слова: искусственный интеллект; нейротехнологии; управление; предприятие; цифровизация.

Современные предприятия функционируют в условиях высокой волатильности, технологических сдвигов и информационного перенасыщения. Эти вызовы требуют переосмысления традиционных моделей управления и перехода к интеллектуализированным подходам, способным обеспечить устойчивость, гибкость и адаптивность организационных процессов. В этом контексте особую значимость приобретают нейротехнологии и искусственный интеллект, выступающие как ключевые инструменты трансформации управленческой практики.

Искусственный интеллект представляет собой совокупность алгоритмов и систем, способных к самообучению, анализу больших массивов данных и принятию решений в условиях неопределенности. Применение искусственного интеллекта позволяет организациям выстраивать более точные стратегии развития на основе объективных аналитических данных. Например, предиктивные модели дают возможность прогнозировать динамику продаж, выявлять потенциальные риски, оптимизировать внутренние бизнес-процессы и принимать управленческие решения в режиме реального времени.

По мнению Н. Н. Кальковой, именно интеллектуальные инструменты становятся ядром стратегической устойчивости организаций, позволяя не просто адаптироваться к изменениям внешней среды, но и формировать собственные сценарии развития, опираясь на вероятностные оценки и точные данные [1].

Важной сферой применения искусственного интеллекта становится управление человеческими ресурсами. Алгоритмы машинного обучения способны автоматизировать процедуры подбора персонала, анализируя резюме, социальные профили, профессиональные траектории соискателей и их поведенческие характеристики. Кроме того, интеллектуальные системы отслеживают уровень вовлеченности сотрудников, оценивают риски выгорания, прогнозируют вероятность увольнения и формируют персонализированные рекомендации по удержанию клю-

чевых специалистов. Такие подходы позволяют перейти от реактивной модели HR к проактивной, основанной на анализе и предвидении поведенческих трендов внутри коллектива. Примером может служить система IBM Watson, которая обрабатывает десятки факторов и предлагает менеджеру обоснованные сценарии действий, минимизирующие кадровые потери и повышающие уровень корпоративного благополучия.

Существенный вклад в развитие управленческой практики вносит и анализ взаимодействия с клиентами. Искусственный интеллект предоставляет уникальные возможности для глубокой персонализации клиентского опыта, включая обработку данных о поведении пользователей, истории покупок, откликах на маркетинговые кампании и эмоциональных реакциях на контент. Такие инструменты позволяют компаниям не только прогнозировать спрос, но и формировать индивидуальные стратегии коммуникации, способствующие росту лояльности и удовлетворенности клиентов. Интеллектуальные CRM-системы становятся основой цифрового маркетинга, обеспечивая постоянную адаптацию бизнеса к меняющимся ожиданиям аудитории.

Не менее перспективным направлением трансформации системы управления является внедрение нейротехнологий. Они позволяют регистрировать и интерпретировать физиологические и когнитивные параметры человека, включая активность мозга, уровень концентрации, эмоциональное состояние, реакции на визуальные и аудиостимулы. На основании этих данных формируются выводы о поведенческих и психоэмоциональных характеристиках как сотрудников, так и потребителей. В управлении персоналом нейротехнологии применяются для диагностики стрессоустойчивости, оценки когнитивной гибкости, подбора сотрудников с учетом их психофизиологических особенностей, а также в процессе обучения и адаптации — для повышения эффективности образовательных программ и снижения утомляемости. Компании, ориентированные на высокоинтеллектуальный труд, уже используют нейродиагностику при формировании команд и разработке программ повышения продуктивности.

Особое место занимает нейромаркетинг — междисциплинарная область, исследующая бессознательные реакции потребителей на маркетинговые стимулы. Как подчеркивают О. Б. Ярош, Н. Н. Калькова, Э. А. Митина, Ю. А. Еременко и Н. З. Вельгош в условиях информационной перегрузки традиционные методы опросов теряют точность, тогда как нейротехнологические подходы позволяют выявлять подлинные эмоциональные и когнитивные реакции на бренд, упаковку, рекламные сообщения и сценарии взаимодействия с продуктом. Таким образом, бизнес получает возможность принимать решения, опираясь на нейроэкономические данные, а не только на субъективные суждения [4].

Интеграция ИИ и нейротехнологий в управленческую практику создает условия для формирования замкнутого адаптивного контура управления. Искусственный интеллект способен обрабатывать как традиционные бизнес-данные, так и нейрофизиологические параметры, извлекая из них структурированную информацию для принятия решений. Это открывает возможности построения систем управления, учитывающих не только внешние показатели эффективности, но и внутреннее состояние участников процессов — от сотрудников до потребителей. Взаимодействие между технологией и человеком становится двусторонним, что позволяет организациям становиться более чувствительными, эмпатичными и ориентированными на долгосрочные цели [3].

Вместе с тем, широкое внедрение таких технологий сопряжено с рядом ограничений. Одним из ключевых барьеров выступают этические аспекты, связанные с прозрачностью сбора и обработки нейроданных, защиты персональной информации и обеспечения прозрачности алгоритмических решений. Не менее значимым является фактор цифрового неравенства: далеко не все организации обладают достаточным уровнем готовности, компетенциями и ресурсами для внедрения подобных решений. Как отмечают Н. Н. Молчанов, О. С. Муравьева и Н. И. Галай, слабая цифровая зрелость управленческих структур может существенно замедлить темпы технологической модернизации и ограничить ее эффективность [2].

Нейротехнологии и искусственный интеллект представляют собой мощный ресурс управленческой трансформации, способствующий повышению точности, адаптивности и человекоцентричности управленческих решений. Их успешное внедрение требует комплексного подхода, включающего развитие компетенций, совершенствование нормативной базы, этическое регулирование и стратегическое видение изменений.

В перспективе эти технологии формируют новый облик организации — интеллектуальной, эмпатичной и способной к саморазвитию.

Библиографический список

1. *Калькова Н. Н.* Реализация задач маркетинга 4.0 посредством нейромаркетинговых технологий // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы VIII Междунар. науч. конф. молодых ученых и студентов (г. Донецк, 18 апреля 2024 г.). Донецк: ДонГУ, 2024. Т. 1. С. 228–231.
2. *Молчанов Н. Н., Муравьева О. С., Галай Н. И.* Нейротехнологии: оценка перспектив развития в России // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2019. № 29 (2). С. 142–151.
3. *Шерешева М. Ю.* Информационные технологии в управлении российскими предприятиями // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2 (1). С. 71–94.

4. Ярош О. Б., Калькова Н. Н., Митина Э. А., Еременко Ю. А., Вельгош Н. З. Визуальный нейромаркетинг. Фундаментальные и прикладные исследования / под общ. ред.: О. Б. Ярош, В. Е. Реутов. Симферополь: Ариал, 2020. 272 с.

И. С. Кудрявцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговый комплекс спортивной услуги

Аннотация. Формирование маркетингового комплекса для спортивной услуги учитывает, помимо традиционного определения формы продукта, места продажи, распределения и продвижения, социальное взаимодействие, процесс оказания услуги и социальные факторы. Автор делает вывод о необходимости включить в комплекс маркетинга спортивной услуги описание преимуществ процессных характеристик, таких как атмосфера и общение.

Ключевые слова: комплекс маркетинга; спортивная услуга; процесс; продвижение; продажа.

В условиях современной экономики, где конкуренция становится все более интенсивной, а потребительские предпочтения — более разнообразными и изменчивыми, маркетинг услуг приобретает особое значение. Услуги составляют значительную часть глобальной экономики и охватывают широкий спектр отраслей, включая гостиничный и ресторанный бизнес, здравоохранение, образование, физическую культуру и спорт. В отличие от товаров, услуги обладают уникальными характеристиками: они неосвязаемы, не могут быть произведены и сохранены заранее, а также требуют непосредственного взаимодействия между поставщиком и потребителем [4].

Маркетинговый комплекс, также известный как 4Р (продукт, цена, место, продвижение), был первоначально разработан для товарного маркетинга. Однако с развитием сферы услуг концепция была расширена до 7Р, включая дополнительные элементы: людей, процессы и физическое окружение. Эти элементы образуют интегрированную стратегию, которая позволяет компаниям эффективно привлекать и удерживать клиентов, а также создавать конкурентные преимущества.

Формирование маркетингового комплекса спортивной услуги осуществляется в результате проведения анализа макро- и микросреды организации.

Анализ макросреды предполагает изучение широкого спектра факторов, влияющих на все компании в экономике. Одним из наиболее распространенных инструментов для этого является PESTEL-анализ, который включает оценку политических (Political), экономических (Economic), социально-культурных (Social), технологических (Technological), экологических (Environmental) и правовых (Legal) факторов [1]. Анализ этих

факторов позволяет понять общие тенденции, которые могут повлиять на отрасль и компанию в долгосрочной перспективе.

Анализ микросреды (отраслевой среды) фокусируется на силах, непосредственно влияющих на конкуренцию в конкретной отрасли. Классическим инструментом здесь является модель пяти конкурентных сил Майкла Портера. Она анализирует: 1) угрозу появления новых конкурентов, 2) рыночную власть покупателей, 3) рыночную власть поставщиков, 4) угрозу появления товаров-заменителей и 5) уровень соперничества между существующими игроками [5]. Понимание этих сил помогает определить привлекательность отрасли и ключевые факторы успеха в ней. Важным элементом анализа микросреды является также анализ конкурентов — изучение их стратегий, сильных и слабых сторон, ресурсов и вероятной реакции на действия компании.

Анализ внутренней среды направлен на выявление сильных и слабых сторон самой компании, ее ресурсов и компетенций, которые могут стать основой конкурентного преимущества. Основные методы включают следующие.

Анализ цепочки создания ценности (Value Chain Analysis): предложен М. Портером, позволяет декомпозировать деятельность компании на стратегически важные виды деятельности (основные и вспомогательные), чтобы понять источники издержек и дифференциации [3].

Ресурсный подход (Resource-Based View, RBV): рассматривает компанию как уникальный набор ресурсов (материальных, нематериальных, человеческих) и способностей (организационных рутин и процессов). Конкурентное преимущество достигается за счет владения ценными, редкими, трудно имитируемыми и незаменяемыми ресурсами и способностями [2].

Формирование комплекса маркетинга спортивной услуги в целом соответствует принципам традиционного маркетинга, вместе с тем необходимо придерживаться следующих положений:

- целевая аудитория спортивной услуги;
- дифференциация спортивных услуг в соответствии с выделенными сегментами рынка;
- проблемный маркетинг (решение проблемы потребителя);
- ориентация на конечный результат;
- использование места оказания услуги как инструмента продвижения;
- фактор доверия потребителя;
- использование социальных паттернов в формировании комплекса маркетинга.

Особенности формирования комплекса маркетинга спортивной услуги включают разъяснение дополнительной ценности времени заня-

тий физической культурой и спортом, акцент на времени и сопутствующих действиях, общении, позитивной атмосферы, использования навыка брендинга спортивной услуги.

Библиографический список

1. *Логинов С. В., Эргашев С. К.* Мобильные сервисы стимулирования двигательной активности в условиях действия антироссийских экономических ограничений // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 133–138.
2. *Очилов И. М.* Маркетинг в сфере физической культуры и спорта // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2014. № 5. С. 98–101.
3. *Сидоров Р. В., Козловских И. С., Кудрявцев И. С.* Формирование здорового стиля жизни среди учащейся молодежи // Оздоровительная физическая культура, рекреация и туризм в реализации программы «Здоровье нации»: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 14–15 ноября 2019 г.). Челябинск: УралГУФК, 2019. С. 121–125.
4. *Скороходов С. Н.* Маркетинг в системе управления спортивной организацией // Наука и спорт: современные тенденции. 2018. Т. 21, № 4. С. 165–170.
5. *Степанова О. Н.* Сегментирование рынка физкультурно-спортивных услуг: концептуальный подход, технология, примеры // Теория и практика физической культуры. 2006. № 2. С. 49–54.

Н. С. Кучер

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Модель оценки качества оздоровительной услуги

Аннотация. Актуальность проблем качества оказания оздоровительных услуг вызвана необходимостью формирования организационных протоколов, позволяющих добиться высокой удовлетворенности клиентов. В качестве инструментов оценки используются карты показателей оценки качества оздоровительных услуг и внедрение систем сертификации.

Ключевые слова: оздоровительная услуга; сертификация; процесс; оценка качества; карта показателей.

Характеристика качества оздоровительной услуги включает технологические, функциональные и эмоциональные параметры оценки. Технологические параметры отражают соответствие оздоровительной услуги государственным или отраслевым стандартам, в частности, соблюдение санитарных норм при организации процесса оказания услуги или соответствие порядку оказания услуги в медицинском центре. Функциональные параметры оздоровительной услуги связаны с удобством и ско-

ростью обслуживания, насколько легко клиент может оформить заказ или получить поддержку. Эмоциональные параметры качества оздоровительной услуги определяют общее впечатление клиента, включая дружелюбие и позитивный настрой персонала, атмосферу оздоровительной организации, чувство безопасности и т. д. [4].

Для оценки качества оздоровительной услуги можно использовать количественные и качественные методы оценки. К первым относятся опросы, измеряющие лояльность клиентов, и анализ метрик, таких как процент повторных покупок. Качественные методы — это глубинные интервью, фокус-группы и анализ отзывов в соцсетях. Например, оздоровительный центр может выявить проблему медленного обслуживания через негативные отзывы клиентов и оптимизировать работу персонала [1].

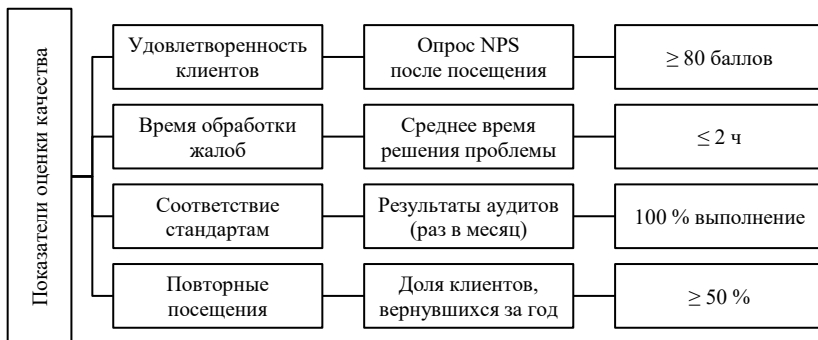
Общая конкурентоспособность оздоровительной услуги зависит от способности выделяться на фоне аналогов. Для этого применяются стратегии дифференциации и фокусирования. Дифференциация предполагает создание уникальных преимуществ. Фокусирование направлено на узкую целевую аудиторию [2].

Цифровизация в настоящий момент играет ключевую роль в поддержании конкурентоспособности. Внедрение CRM-систем позволяет анализировать поведение клиентов и персонализировать предложения. Искусственный интеллект используется для прогнозирования спроса и автоматизации рутинных задач. Например, чат-боты в службе поддержки снижают нагрузку на операторов и ускоряют решение стандартных запросов [3].

Общая концепция услуги играет важную роль в обеспечении качества и представляет собой стратегически выверенную модель, которая описывает суть, цели и механизмы реализации услуги, обеспечивая соответствие между потребностями клиентов и возможностями компании. Разработка концепции оздоровительной услуги начинается с глубокого анализа рынка и целевой аудитории. Изучаются текущие тренды, спрос, конкуренты и незанятые ниши, через SWOT- или PEST-анализ. Параллельно определяется портрет целевой аудитории: ее демографические, психографические и поведенческие особенности. Для комплекса оздоровительно-восстановительных услуг это могут быть занятые люди 25–40 лет, которые ценят время и заботятся о здоровом образе жизни.

Пример карты оценки качества оздоровительной услуги представлен на рисунке.

Получение информации в соответствии с картой оценки качества оздоровительной услуги позволяет сформировать направления развития организации (см. таблицу).



Карта оценки качества оздоровительной услуги

Направления повышения качества оздоровительных услуг

Критерий качества	Методы оценки	Пример
Профессионализм персонала	Наличие сертификатов у массажистов и спа-терапевтов, регулярные тренинги	Ежеквартальные курсы по новым техникам массажа
Чистота и безопасность	Ежедневный аудит помещений, соблюдение санитарных норм	Использование антисептиков для обработки поверхностей после каждого клиента
Удовлетворенность клиентов	Опросы NPS, анализ отзывов на платформах	В 2024 г. NPS составил 78 баллов, что выше среднего по отрасли
Скорость обслуживания	Минимальное время ожидания записи благодаря онлайн-бронированию	90 % клиентов получают подтверждение брони в течение 15 мин

Для поддержания качества оздоровительной организации можно рекомендовать внедрение системы сертификации услуг, соответствующей требованиям стандартов безопасности. Для этого можно использовать российские или международные системы сертификации, что позволит повысить доверие и лояльность потребителей.

Библиографический список

1. Аронов Г. З. Функции управления качеством в сфере услуг физической культуры // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2012. № 9 (91). С. 22–27.
2. Карась Е. Д., Корнова Г. Р. Требования к качеству услуг в сегменте премиум на предприятиях гостеприимства // Современные подходы к повышению качества сервиса в индустрии туризма и гостеприимства в условиях межкультурной коммуникации: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–26 апреля 2019 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. С. 22–24.

3. *Логинов С. В., Гиматов Е. П.* Влияние процессов цифровизации на посещаемость футбольных матчей российской премьер-лиги // Наука и спорт: современные тенденции. 2024. Т. 12, № 3 (46). С. 264–270.

4. *Маяцкая И. Н., Лесников А. И., Котова Т. П.* Современные инструменты и методы управления качеством сервиса в системе оздоровительного туризма // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 80. С. 66–83. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10064.

С. В. Логинов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Поведенческие модели на рынке высокодифференцированного продукта

Аннотация. Материалы статьи направлены на освещение поведенческих моделей продавцов на вторичном рынке билетов на зрелищные спортивные мероприятия. Выявлено, что на рынке высокодифференцированного продукта продавцы используют модели установления высокой цены, обусловленной монопольным положением.

Ключевые слова: дифференцированный продукт; вторичный рынок; зрелищные спортивные мероприятия; цена.

Рынки высокодифференцированного продукта отличаются особенностями ценообразования, обусловленного ограничениями конкурентного предложения [1]. Как отмечают исследователи специфики рынков, предлагающих услуги в области спорта и развлечений, посещение мероприятия дает уникальный опыт, особенно если учесть, что потребители, как правило, являются фанатами определенной команды и хотят увидеть конкретное событие. Хотя большинство крупных событий будут транслироваться по телевидению, просмотр игры по телевизору не даст потребителю таких же впечатлений, как реальное присутствие в толпе и волнение. Такая дифференцированность означает, что потребительский спрос должен быть детализирован таким образом, чтобы поставщик билетов не сталкивался с прямой конкуренцией [4, р. 175]. Высокая дифференциация и ограничения по вместимости арены приводит к ситуации возникновения вторичного рынка билетов, деятельности «спекулянтов» ценовые предложения которых формируются в рамках модели установления монополично высокой цены [2].

Рассмотрим особенности поведенческих моделей перепродавцов билетов на зрелищные спортивные мероприятия.

Первая группа перепродавцов состоит из физических лиц, совершающих скупку билетов на сайте клуба и выкуп билетов по цене ниже текущего уровня рынка у потенциальных зрителей, приобретающих би-

леты для себя. Их доход формируется из наценки «проверенного продавца» с высоким рейтингом положительных отзывов, офлайн-продаж клиентам из сформированной годами клиентской базы, а также формирования «цепочек» — предложений для больших компаний 3–8 мест рядом, которые невозможно купить на официальном сайте из-за ограничения продажи в 2 билета на один аккаунт. Из-за большей гибкости и оперативности именно эти продавцы, оперируя между всеми тремя источниками билетов, в большинстве случаев формируют цены вторичного рынка. Для большей части из них перепродажи не являются основным видом занятости из-за их непредсказуемости и отсутствия гарантированного дохода. Относительно невысокое число сделок мотивирует увеличивать маржу между покупкой и продажей билетов, одновременно оперировать билетами сразу на несколько мероприятий. Лишь единицы из этой группы сделали перепродажи своим основным видом деятельности. Но даже им приходится постоянно расширять сферу своей деятельности через перепродажу билетов не только на спортивные события, но и театральные, концертные постановки, включая мероприятия, проводимые за рубежом. Поскольку спортивные и культурные мероприятия в «живом формате» отличаются от фильмов или аудионосителей тем, что спортсмены и артисты могут выступать только ограниченное количество раз в год [3].

Вторая группа состоит из профессиональных перекупщиков, микроирирующих под официальные организации (<https://ska-kassa.ru>, <https://khl-ticket.com>, <https://ticket-hcavtmblst.ru>, <https://hc-avtomobilist.ru>, <https://hc-avtomobilist.com>, <https://biletprivet.com> и др.). Адреса данных веб-сайтов содержат название лиги либо клубов и предлагают выбор конкретного места на схеме арены задолго до начала официальных продаж, но по ценам, в разы превышающим номинальные. В сети Интернет насчитывается более трех десятков подобных ресурсов, но судя по идентичности оформления части из них число лиц или организаций, управляющих данными сайтами значительно меньше и большое число страниц-клонов создано для расширения охвата клиентской аудитории. Характерной особенностью данной группы перепродавцов является участие не только в традиционной скупке билетов с рынка для дальнейшей передачи клиенту, но и использование «покупателей-дропов» (покупающих за вознаграждение нужные билеты для дальнейшей перепродажи), а также автоматизированных программ, в момент начала свободной продажи билетов, бронирующих заказанные места. Несмотря на заявления о возможности предварительного заказа любых мест, на практике это не всегда удается, и сайт возвращает деньги покупателю через несколько дней с извинениями. Рассматриваемые в статье матчи из-за относительно

малого числа перепродаваемых билетов не попадают в зону интереса международных спекулянтов, обладающих принципиально иными техническими возможностями по скупке билетов. Описываемая стратегия действий является наиболее выгодной для продавцов, активно работающих на вторичном рынке.

Частные непрофессиональные перепродавцы не имеют четкого ориентира цены продажи. Цена их предложения может существенно отличаться от средней по рынку. Часть продавцов стремится лишь компенсировать затраты на второй билет, часть — получить компенсацию за время, потраченное на попытки приобрести билеты, другие в соответствии с принципами поведенческой экономики устанавливают цену, за которую они готовы отказаться от посещения мероприятия, и оценивают имеющиеся у них билеты выше, чем они сами были бы готовы их купить. Поскольку билеты на спортивные мероприятия являются «скоропортящимся товаром», теряющим свою ценность по окончании игры, в день матча обоснованный страх не реализовать имеющийся актив ведет к общему снижению цен.

При этом не все перепродавцы способны совершить практические сделки, что приводит к ситуации, когда при невозможности купить билет на арене имеются незанятые места.

Библиографический список

1. *Гавриленко Н. И.* Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений // *Финансы и кредит.* 2005. № 22 (190). С. 56–67.
2. *Талер П.* Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать: пер. с англ. М.: Эксмо, 2023. 384 с.
3. *Bhave A., Budish E.* Primary-Market Auctions for Event Tickets: Eliminating the Rents of “Bob the Broker”? NBER Working Paper No. 23770.
4. *Halberg C.* The Secondary Market for Tickets: A Look at Ticket Scalping Through an Economic, Property Law, and Constitutional Framework // *DePaul Journal of Sports Law.* 2010. Vol. 6, iss. 2. P. 173–194. URL: <https://via.library.depaul.edu/jslep/vol6/iss2/3>.

Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности

Аннотация. В статье рассмотрены особенности методологических подходов к оценке конкурентоспособности деятельности организации, включая индексный, балльно-рейтинговый и факторный методы. Сформулирован вывод, что выбор конкретного инструмента оценки конкурентоспособности во многом зависит от доступности и качества исходных данных, требуемой точности оценки.

Ключевые слова: конкурентоспособность; методология оценки; фактор; ресурсы.

Эволюция концепции конкурентоспособности началась с микроподхода, когда внимание исследователей концентрировалось на сравнении отдельных параметров товара или услуги — например, цены, качества и функциональных особенностей. С развитием теории управления и стратегического менеджмента интерес переместился на уровень предприятия в целом: стали учитываться организационные, управленческие и инновационные ресурсы. Затем появились отраслевые исследования, где конкурентоспособность анализировалась в контексте сил отрасли и коллективных стратегий фирм. Макроэкономический взгляд расширил рамки до национального и международного уровней, рассматривая конкурентоспособность страны как совокупность факторов, влияющих на приток инвестиций, динамику экспорта и способность формировать благоприятную экономическую среду [1].

Конкурентоспособность часто путают с эффективностью, рентабельностью и устойчивостью, однако каждое из этих понятий имеет свою специфику. Эффективность прежде всего отражает соотношение результатов и затрат внутри предприятия; рентабельность демонстрирует доходность его деятельности; устойчивость характеризует способность сохранять стабильные результаты при изменении внешних условий. Конкурентоспособность же включает все эти аспекты, но акцент ставится на сравнительный анализ: насколько лучше или хуже предприятие действует по сравнению с альтернативными вариантами на рынке. Она объединяет внутренние показатели и внешние ориентиры, ориентируя на позиции в конкурентном окружении [2].

Разные уровни конкурентоспособности помогают более тонко понять, на каком «фронте» ведется борьба. Конкурентоспособность продукта раскрывает его характеристики с точки зрения спроса: дизайн, качество, функциональность, цена. Конкурентоспособность предприятия

как целостной системы отражает эффективность его бизнес модели, организационную культуру, управление ресурсами и инновационный потенциал. На отраслевом уровне анализирующие факторы включают силу поставщиков и покупателей, барьеры входа и угрозу замены, что позволяет оценить коллективное состояние участников рынка. Наконец, национальный уровень охватывает макроэкономические условия, институциональную среду и инфраструктуру, определяющие глобальную привлекательность экономики.

Роль конкурентоспособности в обеспечении долгосрочного развития предприятия трудно переоценить: именно она служит фундаментом для стратегического планирования и принятия управленческих решений. Высокая конкурентоспособность позволяет компании удерживать или расширять долю рынка, формировать лояльность потребителей, обеспечивать стабильный приток финансовых ресурсов и стимулировать инновационную активность. Благодаря этому предприятие получает устойчивое преимущество, повышает свою адаптивность к изменениям внешней среды и создает платформу для дальнейшего роста и диверсификации деятельности.

Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности базируется на трех ключевых аспектах: критериях выбора (доступность данных, требуемая точность, сложность и затраты на реализацию), преимуществах и ограничениях каждого подхода, а также возможностях их комбинирования для получения более сбалансированной оценки. Выбор метода во многом определяется тем, насколько полно и достоверно доступны исходные данные: при их обилии и высоком качестве оправдано применение статистически сложных методов, тогда как при ограниченной информации предпочтение может быть отдано экспертным шкалам или индексным моделям.

Преимущества качественных и количественных подходов оказываются комплементарными: первые дают глубокое понимание контекста внешней и внутренней среды, но страдают от субъективности, в то время как вторые обеспечивают объективность и воспроизводимость, однако требуют больших объемов точных данных и часто упрощают сложные связи. Комбинированные методики призваны нивелировать эти недостатки, объединяя экспертную интерпретацию с формальными расчетами. Например, результаты SWOT-анализа могут быть количественно обобщены через индексные методы, а выводы регрессионного анализа — дополнены экспертной оценкой рисков [5].

Ниже приведена обобщающая таблица, в которой для каждого метода указаны основные преимущества и ограничения.

Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия

Метод	Преимущества	Ограничения
Индексный	Обеспечивает целостную числовую оценку; легко сравнивать предприятие и динамику во времени	Зависит от выбора весов и качества нормализации; чувствителен к ошибкам в исходных данных
Балльно-рейтинговый	Прост в применении; не требует больших объемов данных; нагляден для руководства	Высокая субъективность оценок; возможны систематические искажения при отсутствии строгого регламентирования процедуры
Факторный анализ	Выявляет скрытые связи между показателями; позволяет прогнозировать влияние факторов на итоговую конкурентоспособность	Требует большого статистического объема и квалифицированного аналитика; интерпретация факторов может быть неоднозначной
Комбинированные методики	Сочетают глубину качественного анализа с точностью количественных расчетов; гибко адаптируются к условиям	Увеличивают сложность реализации; требуют координации экспертов и аналитиков, а также согласования методик

Методы оценки конкурентоспособности предприятия представляют собой разноплановый инструментарий, позволяющий как глубоко исследовать нематериальные и контекстуальные аспекты позиции компании на рынке, так и формализовать эти показатели в числовые индексы для оперативного сравнения и мониторинга. Качественные методики, включающие экспертные опросы, SWOT-анализ, портфельные модели и PEST-исследование, дают возможность всесторонне осветить сильные и слабые стороны, оценить влияние макро- и мезофакторов, а также сформулировать гибкие стратегические рекомендации. В то же время количественные подходы — индексные модели, балльно-рейтинговые системы, факторный анализ и бенчмаркинг — обеспечивают воспроизводимость результатов, позволяют прогнозировать изменения и выстраивать объективные рейтинги предприятий по различным критериям [3; 4].

Сравнительный анализ методов показал, что выбор конкретного инструмента во многом зависит от доступности и качества исходных данных, требуемой точности оценки и ресурсов, задействованных в исследовании. Простые рейтинговые системы уместны при ограниченной информации, статистические модели — при наличии большого массива цифровых показателей, а комбинированный подход позволяет нивелировать недостатки каждого из методов, объединяя экспертное знание с формальными расчетами. В итоге использование мультистадийной методологии оценки конкурентоспособности, где качественные выводы служат основой для количественной валидации, способствует получению сбалансированного и обоснованного представления о конкурентных позициях предприятия, что критически важно для принятия стратегиче-

ских решений и разработки эффективных мероприятий по укреплению его рыночных преимуществ.

Библиографический список

1. *Бабанов А. Б., Шаваев Р. Х.* Современное понимание и значение конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2022. № 1 (396). С. 75–79.
2. *Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г.* Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212–221.
3. *Логинова Е. В.* Состояние трудового потенциала в сфере гостеприимства // Управленец. 2015. № 1 (53). С. 54–63.
4. *Логинова Е. В., Козырева Е. А.* Основные тенденции рынка продаж трубной продукции // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 105–107.
5. *Петрова Л. Н.* Современная концепция управления предприятием // Аграрное образование и наука. 2020. № 1. С. 5–12.

С. Лян¹

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Этапы проведения HR-бенчмаркинга в аспекте эффективности управления карьерой (на примере ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус»)

Аннотация. Статья посвящена анализу системы оценки и профессионального продвижения персонала как важному инструменту повышения эффективности управления. На примере ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус» рассматриваются ключевые показатели HR-бенчмаркинга, проблемы кадрового резерва и влияние межкультурных различий на восприятие управленческих практик. Автор предлагает практические рекомендации по адаптации и развитию кадровой политики с учетом российских реалий.

Ключевые слова: коэффициент текучести кадров; методы расчета; группа показателей; персонал.

Сегодня HR-бенчмаркинг — это важный инструмент для повышения эффективности управления персоналом. Он позволяет компаниям сравнивать свои показатели с лучшими практиками на рынке, выявлять слабые места и выстраивать более точечную кадровую политику. Однако в российских реалиях этот подход развивается медленно.

Многие организации по-прежнему опираются на случайные опросы и разрозненные данные, собранные на совещаниях, вместо того чтобы

¹ Научный руководитель: Н. В. Сербина, кандидат искусствоведения, доцент.

выстраивать единую и прозрачную систему оценки. Отсутствие культуры открытого обмена информацией между менеджерами, а также замкнутость корпоративных данных серьезно тормозят развитие HR-аналитики. Чтобы ситуация изменилась, важно формировать привычку работать с «живыми» цифрами и делиться результатами внутри компании — не для отчета, а для роста.

Одним из эффективных инструментов в этой сфере становится метод стратегических HR-показателей. Он позволяет не просто фиксировать текущие результаты, но и понимать, в каком направлении стоит развиваться. В табл. 1 представлены ключевые группы индикаторов, которые применяются в оценке эффективности управления персоналом.

Таблица 1

Группы индикаторов эффективности управления персоналом

Группа показателей	Индикаторы
Показатели, характеризующие состав и движение персонала	Коэффициент текучести кадров. Образовательный состав персонала
Показатели затрат от инвестирования в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал
Показатели мотивации	Степень удовлетворенности оплатой труда. Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации
Показатели, характеризующие условия труда	Наличие профзаболеваний. Уровень автоматизации труда
Личностные показатели	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Вероятность сохранения коммерческой тайны

Примечание. Составлено по: [1].

Рассмотрим ключевые индикаторы, представленные в таблице. Начнем с текучести кадров — этот показатель, как настоящий корпоративный термометр, моментально реагирует на внутренний климат. Когда сотрудники слишком часто уходят, это не просто статистика — это сигнал: людям здесь некомфортно, а компании приходится тратить ресурсы на адаптацию новичков, теряя опыт и стабильность.

Состав персонала и расходы на обучение — не менее важные цифры. Чем выше квалификация сотрудников, тем больше компания вкладывает в их развитие. Это, в свою очередь, формирует ощущение ценности и принадлежности: люди начинают воспринимать себя не как винтики, а как часть команды. И да, достойная зарплата — это не только про деньги, а про уважение и признание вклада.

Также нельзя обойти стороной условия труда: уровень автоматизации и наличие профзаболеваний напрямую отражают заботу о физиче-

ском и психологическом здоровье сотрудников. А показатели дисциплины и надежности — это про доверие. Если человек не нарушает правила и умеет хранить корпоративные тайны, значит, он чувствует ответственность и уважение к своему месту. Все это — не просто цифры, а живые маркеры состояния компании. Управление людьми — это не математика, а про внимание, смысл и честный взгляд на внутренние процессы [2].

Посмотрим, как HR-бенчмаркинг реализуется на практике, на примере компании ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус», которая сочетает российский опыт с китайскими подходами в формировании кадрового резерва.

В табл. 2 представлена характеристика технологии формирования кадрового резерва в рассматриваемой компании ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус».

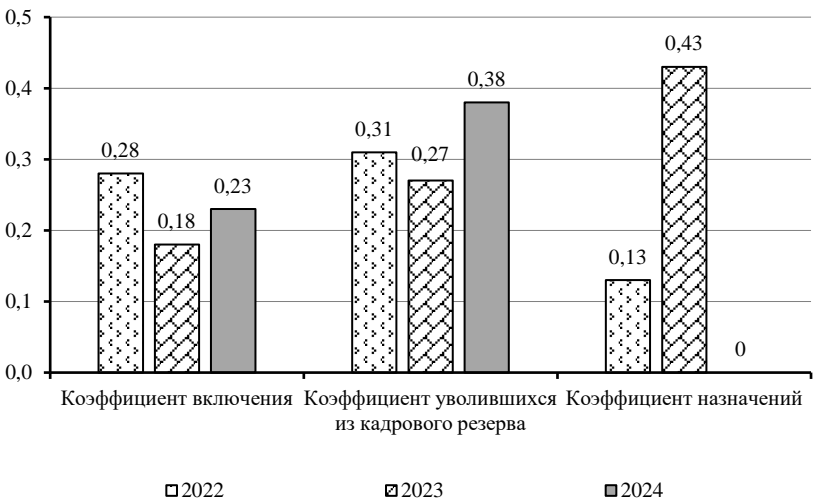
Т а б л и ц а 2

**Технология формирования кадрового резерва
в ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус»**

Параметр	Характеристика
Цель	Обеспечение преемственности в управлении структурными подразделениями
Ключевые задачи	1. Замещение высвободившихся должностей. 2. Повышение квалификации персонала
Субъекты	Директор предприятия, начальник департамента кадров, начальник отдела обучения и развития
Объекты	Менеджеры структурных подразделений, специалисты, руководители низшего и среднего звена
Технология	Анализ анкетных данных, анализ результатов аттестации (аттестация проводится 1 раз в 3 года), формирование списка кандидатов на включение в резерв, подготовка резервистами проекта, назначение на должность в случае высвобождения
Критерии эффективности	Рост производительности труда. Повышение квалификации персонала

Изучив ключевые параметры кадрового резерва, представленные в таблице, можно глубже понять, как в компании ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус» реализуется подход к развитию и замещению сотрудников. В основе этого процесса лежат четко сформулированные цели, такие как обеспечение преемственности в управлении и повышение квалификации персонала. Важно отметить, что вся система построена на регулярном анализе анкетных данных и аттестации, что позволяет не только замещать высвободившиеся должности, но и готовить резервистов к будущим руководящим ролям.

Результаты анализа эффективности существующей системы кадрового резерва на предприятии представлены на рисунке.



Результаты анализа эффективности системы кадрового резерва на предприятии за 2022–2024 гг.

После представления результатов анализа, следует обратить внимание на проблемы, которые возникают в процессе управления кадровым резервом. Эти проблемы, выявленные в ходе опросов и анкетирования сотрудников, серьезно влияют на эффективность всей системы и требуют своевременного реагирования.

Рассмотрим их более подробно (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

**Проблемы в процессе управления кадровым резервом
в ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус»**

Выявленная проблема	Обоснование	Мероприятия по устранению
Неудовлетворенность сотрудников карьерным ростом на должности руководителей среднего и высшего звена	Результаты анкетирования: 48 % работников, находящихся в резерве, ответили «нет» на вопрос о возможности быстрого продвижения на руководящие должности среднего звена	Разработать модель формирования кадрового резерва, в которую необходимо включить оптимизацию механизма формирования резерва, алгоритм формирования карьерограмм и определить сроки повышения в должности при наличии вакансий

Выявленная проблема	Обоснование	Мероприятия по устранению
Увеличение объема обязанностей работников, находящихся в кадровом резерве	Результаты анкеты: 41 % работников не удовлетворены распределением обязанностей. Работники считают, что им делегируют дополнительные обязанности, которых нет в их должностной инструкции, а непосредственный руководитель объясняет это тем, что раз работник находится в кадровом резерве на руководящую должность, то он должен перенимать опыт руководства, это поможет ему в дальнейшем выполнении своих обязанностей	Разработать систему делегирования полномочий в соответствии с должностными инструкциями и обсуждением дополнительной оплаты, использование ЦРМ-планировщика

Здесь показаны основные проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники кадрового резерва, такие как неудовлетворенность карьерным ростом и увеличение объема обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией. Для каждой из этих проблем предложены меры по их устранению, включая улучшение модели формирования кадрового резерва и разработку системы делегирования полномочий с учетом карьерных перспектив.

Выявленные проблемы и недостатки в управлении кадровым резервом требуют от компании принятия ряда мер, направленных на совершенствование системы HR-бенчмаркинга. Это, в свою очередь, позволит существенно улучшить управление персоналом и повысить общую эффективность компании.

Особое внимание стоит уделить культурным различиям между Россией и Китаем. Методы управления, заимствованные из китайского опыта или международной практики, не всегда легко воспринимаются российскими сотрудниками. Например, формы мотивации, ориентированные на интенсивную коллективную конкуренцию, не всегда совпадают с ценностями, важными для российских работников, такими как баланс между работой и личной жизнью, улучшение социальных условий и повышение квалификации. Важно глубже понять местную культуру, адаптировать методы управления с учетом этих особенностей и стимулировать межкультурное обучение, чтобы обеспечить гармоничное интегрирование корпоративных ценностей и повысить эффективность работы всех сотрудников.

Библиографический список

1. Ван Ц. Стратегическое управление знаниями в условиях глобализации: опыт Китая // Экономика и социум. 2024. № 6-2 (121). С. 971–975.
2. Васильева К. А., Држевецкая В. О., Камнева Е. В. Обучение персонала методом «Баддинг» // Социально-гуманитарные знания. 2020. № 5. С. 135–141.

Л. М. Магкоева

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

ТНК, цифровизация и изменение потребительского поведения

Аннотация. В статье анализируется динамика изменения подходов ТНК к корпоративной социальной ответственности и ее роли в достижении ЦУР. Автор рассматривает исторические предпосылки появления КСО, выявляет ключевые факторы, обусловившие переход от добровольных деклараций к мотивированным экономическим стратегиям, и демонстрирует, как цифровизация и растущие ожидания заинтересованных сторон трансформируют бизнес модели крупнейших ТНК. Комплексная методология, основанная на анализе докладов международных организаций, финансовых отчетов ТНК и независимых исследований, позволяет автору оценить масштаб разрыва между заявленными целями и фактическими результатами, а также предложить направления гармонизации международного и национального регулирования.

Ключевые слова: ТНК; КСО; устойчивое развитие; ESG; внешние эффекты; глобальная регуляция.

К середине XX в. транснациональные корпорации вышли за рамки простой «машины прибыли»: их воздействие на труд, сообщества и экосистемы породило идею корпоративной социальной ответственности, однако приоритет акционерной ценности по-прежнему делает принципы устойчивого развития добровольной витриной; государственный контроль часто искажается лоббистским давлением, превращая экологические и социальные стандарты в предмет торга, поэтому, пока гражданское общество не станет системно оценивать реальные эффекты деятельности ТНК, декларации останутся риторикой, а подлинный прогресс возможен лишь тогда, когда внешние последствия будут учтены в финансовых моделях и игнорирование норм начнет закрывать компаниям доступ к капиталу и рынкам.

Двадцать пять лет, прошедшие после принятия Десяти принципов Глобального договора ООН¹, показали пределы чисто добровольной модели: без юридически обязательных норм ТНК воспринимают права че-

¹ Глобальный договор ООН. URL: <http://www.globalcompact.ru> (дата обращения: 11.05.2025).

ловека, экологию и борьбу с коррупцией как практические вопросы имиджа, а не ответственности. Разрозненные национальные ESG-правила создают фон, но не формируют единого правового режима, поэтому транснациональные корпорации по-прежнему выбирают самые комфортные для себя юрисдикции.

За последние годы корпоративная ответственность транснациональных корпораций оформилась в три взаимосвязанные плоскости — экономическую, экологическую и социальную: продукт обязан быть безопасным и доступным, использование ресурсов — прозрачным и учтенным в затратах, а отношения с людьми и сообществами — создавать долгосрочный «социальный капитал». Такой каркас способен поддерживать устойчивое развитие, но пока стандарты остаются добровольными, приоритет диктует экономика: штрафы за экологические нарушения или отток кадров быстрее убеждают бизнес «делать правильно», чем абстрактные призывы «делать добро». Государству важно удерживать баланс между жестким карательным подходом и попустительством, задавая ясные правила, внутри которых компании соревнуются в эффективности внедрения устойчивых практик; только при таком сочетании рыночных стимулов и разумного регулирования корпоративная социальная ответственность перестает быть набором обещаний и становится нормой успешного бизнеса [3].

В мире миллиардных капиталов бизнес привык говорить языком выручки и маржи, однако цифровая эпоха изменила правила: социальные сети превратили потребителя в оперативного расследователя, способного за минуты раскопать документы о загрязнении или судебные иски и распространить их на миллионы экранов, делая репутационный риск материальным и мгновенным. Транснациональные корпорации поняли, что экономия на безопасности, экологии или правах работников может обернуться падением продаж, штрафами и ростом стоимости заемных средств, поэтому «нематериальные» ценности превратились в финансовые параметры, встроенные в модели дисконтированных потоков. Ответственность остается инструментальной, а не альтруистической, но впервые идеалы устойчивого развития получили ощутимый рычаг: прозрачность сети вынуждает внедрять социальные и экологические стандарты, чтобы не потерять доверие и капитализацию¹.

Сегодня КСО — это сложное переплетение экономических, этических, правовых и технологических факторов, где распределенные цепочки данных, роботов и ИИ стирают привычные границы ответственности, тогда как трудовое и экологическое право все еще строится на

¹ *Don't Confuse Sustainability with Corporate Social Responsibility* / Huffingtonpost. URL: https://www.huffpost.com/archive/ca/entry/dont-confuse-sustainability-with-corporate-social-responsibilit_b_5678831 (дата обращения: 11.05.2025).

индустриальных представлениях о цехе и наемном работнике; в результате остаются правовые «серые зоны», которыми корпорации пользуются без серьезных последствий, поэтому, пока регуляторы реагируют постфактум, а не синхронно с технологическим рывком, устойчивость рискует остаться иллюзией, а риторика КСО — не охватить вызовы эпохи тотальной автоматизации [2].

Корпоративная ответственность и устойчивое развитие взаимно питают друг друга: когда ТНК оценивают свои решения не только по прибыли, но и по социальной, экологической и экономической отдаче, они прокладывают путь отраслевым и территориальным изменениям [1, с. 76]. Однако мобильность капитала позволяет компаниям переносить производство туда, где нормы законов работают слабее, поэтому декларативные обязательства оборачиваются размыванием глобальных стандартов. Сломать этот цикл можно только синхронизировав раскрытие ESG-данных, включив стоимость экологических и социальных потерь в цену капитала и установив минимальные унифицированные правила, делающие «регуляторный туризм» бессмысленным. Тогда КСО станет не этической надстройкой, а экономическим условием доступа к рынкам и ресурсам, обеспечив бизнесу стабильный спрос и дешевый капитал, а обществу — рабочие места и сохраненную среду.

Компас ЦУР, задуманный десятилетие назад как дорожная карта для бизнеса¹, лишь подчеркнул разрыв между обещаниями и действиями: он снабдил транснациональные корпорации методикой самооценки без реальных обязательств и санкций, поэтому отчеты о «вкладе» свелись к витрине пиар-примеров. Соответствующих нормативов уже достаточно, но глобальный бизнес, пользующийся регуляторным арбитражем и размыванием цепочек поставок, успешно обходит жесткие требования. Пока несоблюдение стандартов не бьет по стоимости капитала и доступу к рынкам, новые добровольные инициативы будут оставаться необязательными к исполнению; реальный сдвиг возможен лишь при синхронизации правил стран-импортеров, финансовых центров и международных институтов, когда игнорирование целей устойчивого развития станет дороже инвестиций в их выполнение.

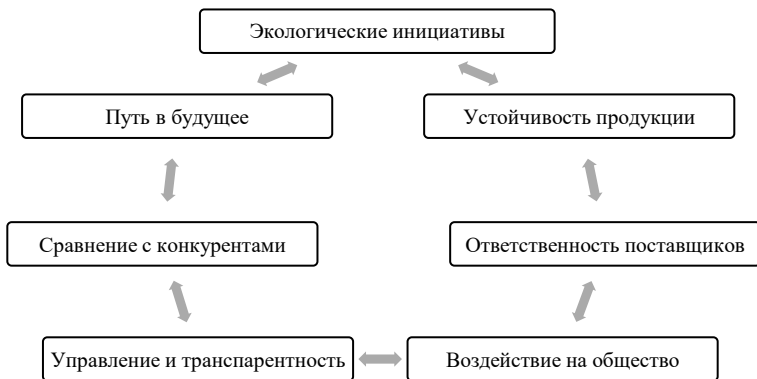
Подлинная устойчивость требует не косметической корректировки норм, а радикального разрыва связи между ростом и растратой сырья²: экономика должна перейти к замкнутым циклам, где отход служит сырьем, а дешевое «зеленое» электричество, водород и накопители вытесняют углеводороды. Однако технологии не спасут, если рост народо-

¹ *SDG Compass*. The guide for business action on the SDGs. URL: <https://www.readkong.com/page/the-guide-for-business-action-on-the-sdgs-9320780> (дата обращения: 11.05.2025).

² *Norwegian Ministry of the Environment*. Oslo Rountable on Sustainable Production and Consumption. URL: <https://enb.iisd.org/consume/oslo004.html> (дата обращения: 11.05.2025).

населения и культура бесконечного потребления останутся прежними. Услуги, цифровые продукты и модели совместного пользования должны заменить культ обладания новыми вещами, а ИИ и Big Data — оптимизировать производство, минимизируя лишний выпуск. Устойчивость станет реальностью лишь там, где эффективность считают не объемом продаж, а соответствием планетарным ресурсным пределам, и где технологические прорывы сопровождаются изменениями институтов и потребительских привычек.

На примере Apple видно, как прагматичный расчет способен подтолкнуть крупную корпорацию к более ответственным практикам (см. рисунок). В 2024 г. Apple отчиталась о снижении совокупных выбросов более чем на 55 %, а к весне 2025 г. объявила, что планку удалось опустить уже на 60 % относительно базового 2015 г. Решающую роль сыграли перевод крупных подрядчиков на возобновляемые источники энергии, рост доли вторичного алюминия и оптимизация логистических цепочек с упором на морские перевозки¹.



Обязательства Apple в области устойчивого развития и стратегия ESG²

Цифровая прозрачность сделала экологические и социальные последствия деятельности транснациональных корпораций ощутимыми

¹ *Apple cuts greenhouse gas emissions in half*. URL: https://www.apple.com/newsroom/2024/04/apple-cuts-greenhouse-emissions-in-half/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 11.05.2025); *Apple unveils environmental progress, surpassing 60 percent reduction in global greenhouse gas emissions*. URL: https://www.apple.com/newsroom/2025/04/apple-surpasses-60-percent-reduction-in-global-greenhouse-gas-emissions/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 11.05.2025).

² *Apples ESG Strategy and Commitment to Sustainability / FasterCapital*. URL: <https://fastercapital.com/topics/apples-esg-strategy-and-commitment-to-sustainability.html/1> (дата обращения: 11.05.2025).

для их бюджета (недостаточно), все же превратив КСО из витрины в стратегическую необходимость. Однако, пока ESG-отчетность остается добровольной, а условия игры разнятся по странам, компании продолжают пользоваться доступными лазейками. Реальный сдвиг возможен лишь при обязательной унификации параметров, введении трансграничных корректирующих механизмов и согласовании минимальных глобальных стандартов, чтобы несоблюдение норм ЦУР и КСО обходилось дороже их выполнения. Опыт Apple подтверждает, что в такой среде устойчивость становится конкурентным преимуществом, но массовый эффект потребует культурного разворота к долговечности и цикличности для ограниченных ресурсов.

Библиографический список

1. Белоусов К. Ю. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2017. 461 с.
2. Благоев Ю. Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2011. № 1. С. 3–26.
3. Костин А. Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие. М.: Ин-т устойчивого развития Общественной палаты Рос. Федерации; Центр эколог. политики России, 2013. 80 с. URL: https://sustainabledevelopment.ru/upload/File/Books_2013/2013_KSO.pdf (дата обращения: 11.05.2025).

С. А. Манин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Структурные элементы цены спортивной услуги

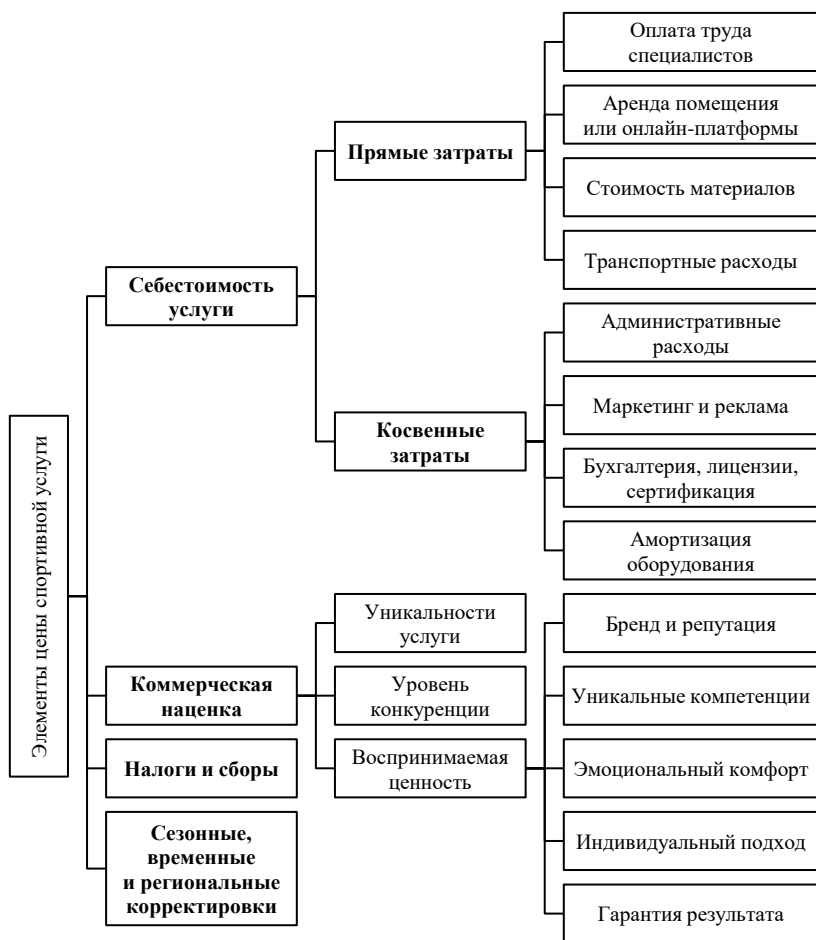
Аннотация. Выделение элементов при ценообразовании в сфере физической культуры и спорта позволяет повысить обоснованность установления цены спортивной услуги. Выявлены элементы в модели ценообразования, зависящие от восприятия ценности спортивной услуги потребителем.

Ключевые слова: ценообразование; структура; издержки; восприятие ценности; показатели.

В условиях современной экономики предприятия сферы услуг сталкиваются с высокой конкуренцией, изменчивостью потребительских предпочтений и необходимостью устойчивого развития. Одним из ключевых факторов конкурентоспособности в таких условиях является грамотная ценовая политика, способная не только обеспечить прибыль, но и сохранить лояльность клиентов, качество услуг и устойчивое положение компании на рынке [1].

В теории выделены основные стратегии ценообразования, структура формирования цен, уровни и тактики, применяемые в современной практике. Однако при формировании модели ценообразования спортив-

ной услуги существенная роль уделено ценностно-ориентированному подходу, позволяющему формировать цену на основе восприятия пользы клиентом, что особенно актуально для спортивных услуг. Спортивные организации опираются на технологичность, прозрачность, гибкость в управлении и высокий уровень клиентского сервиса. Такие компании ориентируются не на краткосрочную выгоду, а на создание долгосрочной ценности, что соответствует принципам устойчивого развития [3]. На рисунке представлены структурные элементы формирования цены спортивной услуги.



Структурные элементы, формирующие цену спортивной услуги

Расходы спортивной организации на оказание услуги включают прямые и косвенные затраты. Соответственно ядром в ценообразовании является общая сумма затрат. Далее цена учитывает желаемую норму прибыли и сложившуюся рыночную ситуацию. В услугах норма прибыли часто выше, чем в товарах, поскольку нет затрат на физическое производство, но есть расходы на персонал и привлечение клиентов. Далее цена корректируется на налоговые выплаты. Налоги включаются в цену в зависимости от системы налогообложения. В России может быть применен специальный налоговый режим, например, при УСН налог выплачивается с размера выручки в размере 6 % или 15 % с величины доходов, уменьшенных на все расходы компании, что влияет на конечную цену. Спецификой спортивной услуги является ценообразование исходя из особенностей ее восприятия, бренд, уникальные компетенции персонала, позитивная атмосфера приводят к возможности увеличения наценки [1].

Помимо обозначенных факторов производится корректировка цены исходя из сезонной, временной и географической дифференциации. Цены могут варьироваться по сезонам, дням недели, времени суток. Также возможна географическая дифференциация: одна и та же услуга может стоить дороже в Москве, чем в регионе, из-за аренды, зарплат и покупательной способности.

Спортивные организации стремятся учитывать принципы устойчивого развития при ценообразовании [2]. Это отражается в:

- справедливом ценообразовании (*fair pricing*);
- льготных тарифах для социально уязвимых групп;
- поддержке локального производства;
- использовании экологических решений;
- прозрачности структуры цены — клиенты ценят, когда им объясняют, за что они платят.

Таким образом, грамотная ценовая стратегия в сфере услуг требует не только анализа издержек и конкурентов, но и глубокого понимания потребностей клиента, постоянного контроля качества и внедрения инновационных подходов к управлению. Данные факторы позволят добиваться устойчивого роста, эффективно реагировать на вызовы рынка и укреплять конкурентные позиции.

Библиографический список

1. Карамурзова А. Х. Методологические аспекты ценообразования платных услуг в социальной сфере (на примере физической культуры и спорта) // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 9. С. 3629–3646.
2. Логинов С. В., Кучер Н. С. Оценка проблем и перспектив динамического ценообразования для билетов на спортивные мероприятия // Вестник спортивной науки. 2024. № 5. С. 44–49.

3. Празян А. К., Романенко И. В. Некоторые аспекты стратегии ценообразования в организациях и учреждениях физической культуры и спорта // Достижения вузовской науки. 2014. № 9. С. 184–186.

М. А. Метелева

Институт научных исследований проблем управления, г. Кемерово

Развитие методических подходов к оценке результативности систем управления предпринимательской деятельностью крупных корпораций

Аннотация. Актуальная цель формирования методологии проектирования систем управления предпринимательскими сетями крупных корпораций требует поиска методических подходов к оценке их результативности, отвечающих современным требованиям оперативности и объективности. Одной из задач является формирование методики оценки результативности управления ESG-концепцией как составной части социального предпринимательства корпораций. В статье предложена методика оценки, в основе которой лежит метод регрессионного анализа связей внутренних и внешних процессов корпораций, открытые официальные данные финансовой отчетности корпораций и Росстата. Представлены регрессионные модели связи факторов по трем направлениям ESG. На массиве 160 крупнейших корпораций рейтинга RAEX-600 (2023 г.), представляющих 21 отрасль промышленности, проведен эксперимент, который показал адекватность предложенных моделей регрессии по направлениям E и G и необходимость продолжить экспериментальный поиск адекватных факторов оценки по направлению S.

Ключевые слова: управление; социальное предпринимательство; крупные корпорации; ESG-концепция; результативность.

Введение. Крупные корпорации обладают мощным ресурсным потенциалом для обеспечения инновационной деятельности как на микро-, так и на отраслевом мезоуровне экономики, поэтому могут рассматриваться в качестве эффективных инициаторов создания предпринимательских сетей с различным составом акторов и конфигураций. В связи с вышесказанным актуальной представляется проблема формирования методологии проектирования систем управления предпринимательскими сетями крупных корпораций с учетом вызовов внешней среды, требующих от системы гибкости и быстроты в оценке ситуации и принятии управленческих решений.

Методика исследования. Представляется, что для решения поставленной задачи адекватным является ресурсно-ценностный подход, в рамках которого полезность актора для сети оценивается с точки зрения его предпринимательского потенциала — совокупности всех ресурсных возможностей, обеспечивающих реализацию философии предпринима-

тельства, а результативность сетевых систем оценивается по степени их влияния на ожидания заинтересованных сторон в детерминантах теории стейкхолдерской ценности. Одним из направлений оценки результативности систем управления предпринимательской деятельностью корпораций является оценка результативности управления социальным предпринимательством, как вида предпринимательской деятельности, основанной на предпринимательском новаторстве, цель которой для корпораций заключается в реализации социальной миссии и создании дополнительного (к экономическому) вида корпоративной ценности [1; 4]. Принципы социального предпринимательства корпораций, как части их социальной политики, находят свое отражение в декларациях и организационной системе реализации политики корпоративной социальной ответственности (КСО), устойчивого развития и ESG-концепции.

подавляющее большинство методик оценки предпринимательской деятельности организаций опирается на показатели, которые требуют работы по сбору и обработке специальных данных или формированию экспертного мнения, а, следовательно, дополнительных ресурсов. Существующие оценки ESG-рейтингов и рэнкингов, которых насчитывается более пятисот, могут существенно отличаться для одной и той же компании¹. Однако условия времени требуют более оперативных подходов к оценке результативности принимаемых решений. Предложенные авторами методики оценки стейкхолдерской стоимости корпоративных сетей, создаваемых в процессе реализации политики КСО и ESG-концепции, ориентированы на корпорации с территориально локализованной деятельностью в регионах присутствия [2; 3], тогда как крупные корпорации в большинстве случаев — это кросстерриториальные организации. В связи с этим для оперативной оценки результативности управления реализацией ESG-концепции, как составной части социального предпринимательства корпораций, предлагается оценивать влияние ESG-деятельности корпораций на внешние процессы в отраслях их деятельности с использованием количественных показателей финансовой отчетности предприятий и данных отраслевой официальной статистики на основе регрессионного анализа.

По направлению E (экология и связанные с ней инновации) взаимодействие внутренних и внешних процессов предприятий определяется логикой влияния результатов научно-исследовательской деятельности корпораций, а также их активности в приобретении лицензий, патентов, IT технологий на снижение негативного воздействия на экологию в границах конкретной отрасли. Отсюда, адекватным представляется использование следующих показателей [формулы (1), (2)].

¹ *Сеть* PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата обращения: 06.05.2025).

$$EA_j = (ER_{ij}) IA_{ij} + a_{ij}, \quad (1)$$

где EA_j — выбросы в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников j -й отрасли (Emissions into the Atmosphere); IA_{ij} — инновационная активность i -й корпорации j -й отрасли за исследуемый период (Innovative Activity); ER_{ij} — коэффициент регрессии, являющийся оценочным показателем результативности управления экологическим направлением ESG-концепции i -й корпорации j -й отрасли (Environmental Result); a_{ij} — свободный член уравнения.

Обратим здесь внимание на обратную логику зависимости.

$$IA_{ij} = NMA_{ij} + RDR_{ij}, \quad (2)$$

где IA_{ij} — инновационная активность i -й корпорации j -й отрасли за исследуемый период (Innovative Activity); NMA_{ij} — стоимость нематериальных активов i -й корпорации j -й отрасли (Non-Material Actives); RDR_{ij} — результаты научных исследований и разработок i -й корпорации j -й отрасли (Research and Development Results).

По направлению S (население, работники, общество) взаимодействие внутренних и внешних процессов предприятий определяется логикой влияния величины официальной заработной платы на качество жизни работников и, как следствие, на отраслевую производительность труда [формула (3)].

$$LP_j = (SR_{ij}) SP_{ij} + a_{ij}, \quad (3)$$

где LP_j — индекс производительности труда j -й отрасли (Labor Productivity); SP_{ij} — платежи, связанные с оплатой труда i -й корпорации j -й отрасли за исследуемый период (Salary Payments); SR_{ij} — коэффициент регрессии, являющийся оценочным показателем результативности управления социальным направлением ESG-концепции i -й корпорации j -й отрасли (Social Result); a_{ij} — свободный член уравнения.

По направлению G (корпоративное управление) взаимодействие внутренних и внешних процессов предприятий определяется логикой влияния затрат на содержание аппарата управления предприятием на качество управления, выражающееся в создании положительного имиджа отрасли для инвесторов, т. е. ее инвестиционной привлекательности [формула (4)].

$$IFC_j = (GR_{ij}) MC_{ij} + a_{ij}, \quad (4)$$

где IFC_j — инвестиции в основной капитал j -й отрасли (Investments in Fixed Capital); MC_{ij} — управленческие расходы i -й корпорации j -й отрасли за исследуемый период (Management Costs); $GR_{ij} (MC)$ — коэф-

фициент регрессии, являющийся оценочным показателем результативности управления корпоративным направлением ESG-концепции i -й корпорации j -й отрасли (Governance Result); a_{ij} — свободный член уравнения.

Также для оценки результативности корпоративного управления адекватной представляется логика влияния платежей, связанных с выплатой дивидендов корпорациями на инвестиционную привлекательность отраслей [формула (5)].

$$IFC_j = (GR_{ij}) DP_{ij} + a_{ij}, \tag{5}$$

где IFC_j — инвестиции в основной капитал j -й отрасли (Investments in Fixed Capital); DP_{ij} — платежи, связанные с выплатой дивидендов i -й корпорации j -й отрасли за исследуемый период (Dividend Payments); $GR_{ij}(DP)$ — коэффициент регрессии, являющийся оценочным показателем результативности управления корпоративным направлением ESG-концепции i -й корпорации j -й отрасли (Governance Result); a_{ij} — свободный член уравнения.

Результаты и обсуждение. Для апробации предложенной методики оценки результативности управления социальным предпринимательством корпораций в процессе реализации ESG-концепции развития, автором проведен эксперимент на массиве данных 160 крупнейших корпораций, входящих в рейтинг RAEX (2023 г.) по объему выручки и представляющих 21 отрасль промышленности. Для этого сформированы необходимые данные по показателям финансовой отчетности корпораций за 13 периодов наблюдений — с 2010 по 2022 г., а также данные отраслевой официальной статистики за тот же период. При отсутствии статистического наблюдения для далеко отстоящих от эксперимента периодах применялся метод ретрополяции данных. В связи с обратной логикой зависимости факторов в оценке ER результаты оценки представлены как модуль. Фрагмент результатов расчетов представлен в таблице. Уровень значимости уравнений регрессии и коэффициентов принят на уровне 0,05. Статистически незначимые коэффициенты в таблицу результатов не включены.

Фрагмент результатов оценки результативности систем управления реализацией ESG-концепции социального предпринимательства крупных корпораций

№ п/п	Корпорация	ER	SR	GR(MC)	GR(DP)
<i>Информационно-коммуникационные технологии</i>					
1	IBS — ООО «Информационные бизнес-системы»	—	—	—	111,74
2	АО «Инфосистемы Джет»	—	—	—	70,75
3	Ventra — ООО «Вентра ИТ решения»	—	—	—	780,59
4	«ИнфоТеКС»	—	—	—	314,35

Окончание таблицы

№ п/п	Корпорация	ER	SR	GR(MC)	GR(DP)
<i>Нефтяная и нефтегазовая промышленность</i>					
5	ПАО НК «Роснефть»	—	—	72,05	—
6	ПАО «Сургутнефтегаз»	—	—	208,49	—
7	ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина	—	—	27,86	—
<i>Черная металлургия</i>					
8	ООО «Евраз»	[0,31]	—	—	—
9	ПАО «Трубная металлургическая компания»	[0,013]	—	—	—
10	ООО «Абинский электрометаллургический завод»	[0,07]	—	—	—
<i>Телекоммуникации и связь</i>					
48	ПАО «МегаФон»	—	—	7,42	—
49	ООО «Т2 Мобайл»	—	—	82,93	—
50	ПАО «МТС»	—	—	7,70	—

Примечание. Рассчитано и составлено по: Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес». URL: www.zachestnyibiznes.ru (дата обращения 01.05.2025); Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/> (дата обращения 01.05.2025).

Результаты исследования показали, что только 50 корпораций из 160 демонстрируют статистически значимую зависимость между выбранными показателями. В некоторых отраслях нет ни одного предприятия (в рейтинге RAEX каждая отрасль представлена десяткой крупнейших корпораций) со значимой зависимостью показателей, например, в химической и нефтехимической промышленности; транспортной и логистической; производстве строительных материалов минеральных. Для отраслей «Интернет-сервис» и «Платежный сервис» отсутствуют отраслевые статистические данные. Вместе с тем, по трем показателям результативности — ER (экологическая результативность), GR (MC) (корпоративная результативность в зависимости от управленческих затрат) и GR (DP) (корпоративная результативность в зависимости от выплаты дивидендов) для многих корпораций выбранное уравнение регрессии и полученные коэффициенты являются адекватными, что свидетельствует о практической состоятельности предложенного подхода. Лучшую приемлемость демонстрирует регрессионная модель между затратами на управление корпораций и инвестиционной привлекательностью их отраслей GR (MC) [формула (4)] — для 30 корпораций. Значимую связь затрат на выплату дивидендов с инвестиционной привлекательностью отраслей GR (DP) [формула (5)] демонстрируют 11 корпораций, а затрат на R&D и НМА с негативным экологическим влиянием [формула (1)] — также 11 корпораций. Ни для одной корпорации не стала значимой модель связи между затратами на оплату труда на предприятии и производительностью труда в отрасли — SR.

Таким образом, проведенное исследование показало, что модели регрессии E и G направлений являются адекватными для оценки результативности управления социальным предпринимательством корпораций в процессе реализации ESG-концепции развития, тогда как по направлению S необходимо продолжить экспериментальный поиск адекватных факторов оценки.

Библиографический список

1. *Арай Ю. Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии // Российский журнал менеджмента. 2018. № 16 (2). С. 253–272. DOI: 10.21638/spbu18.2018.205.
2. *Ткаченко И. Н., Метелева М. А.* Моделирование стейкхолдерской стоимости корпоративной сети, создаваемой в процессе реализации политики социальной ответственности // Управленец. 2023. Т. 14, № 3. С. 44–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-3-4.
3. *Ткаченко И. Н., Метелева М. А.* Стейкхолдерская модель корпоративного управления: методика оперативной оценки влияния макроэкономических вызовов // Управленческие науки. 2023. № 13 (4). С. 6–21. DOI: 10.26794/2304-022X.2023-13-4-6-21.
4. *Nicholls A.* Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. OUP Oxford, 2008. 512 p.

В. В. Мещерякова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы и перспективы маркетинга юридических услуг

Аннотация. Обозначены проблемы маркетинга юридических услуг, предложены варианты их решения за счет системного применения комплекса инструментов, касающихся организационных условий оказания услуг, характеристик контента в Интернете и др. Уделено внимание перспективам маркетинга в условиях цифровизации.

Ключевые слова: юридические услуги; маркетинг; конфиденциальность информации; конкуренция; цифровизация; интернет-реклама.

Маркетинг в юриспруденции (юридический маркетинг, маркетинг услуг правового характера) означает: 1) деятельность по продвижению юридических услуг от исполнителя к клиентам (потребителям); 2) анализ потребностей и ожиданий клиентов для дальнейшего изменения профессиональной деятельности [3]. Свои услуги продвигают как юридические организации, так и отдельные специалисты — юристы, а именно: адвокаты, нотариусы, юрисконсульты, юристы — судебные представители, оценщики. При продвижении юридических услуг испол-

нителю сталкиваются с проблемами маркетинга, среди которых можно выделить следующие.

1. Трудности при продвижении в социальных сетях и через интернет-сайт. Важно для начала найти целевую аудиторию, сформировать образ профессионализма и поддерживать внимание аудитории. При этом продвижение означает не только поддержание интереса аудитории — текущих клиентов, но и привлечение новых клиентов.

Проиллюстрировать клиенту профессионализм юриста довольно сложно, поскольку услугу невозможно ощутить. Юрист не может гарантировать своему доверителю 100 % результат, может только показать свои знания и попытаться достичь ожидаемого результата для клиента [1, с. 32], потому что существуют понятия судебское усмотрение, непредвиденные обстоятельства. Случается также, что клиент намеренно не делится с юристом со всеми фактами по ситуации, что может привести к неверной стратегии решения ситуации.

Тем не менее, остается надеяться на «сарафанное радио» (если клиент доволен). Но также встречается и потребительский экстремизм, когда клиент требует от юриста исполнения нереальных желаний (получить наследство за пределами срока для его принятия, не платить пошлину за рассмотрение дела — все это далеко не всегда возможно), если исполнить у юриста все не получается, то клиент считает, что услуга некачественная.

Кроме того, показать эффективность своей деятельности можно указанием ссылок на успешные судебные кейсы или путем размещения обезличенных решений судов по удачным делам на интернет-сайте и (или) в социальных сетях.

2. Конфиденциальность информации о доверителе. При информировании аудитории об успехах юристов необходимо соблюдать этику, что подразумевает неразглашение конфиденциальной информации, максимальное обезличивание данных. Но в некоторых случаях клиенты особо требовательны и не потерпят распространение хоть какой-либо информации, а если это произойдет, то уровень доверия к исполнителю упадет. Поэтому нужно разбираться в типе клиента, серьезности вопроса, который решается, что требует от юриста некоторых познаний в сфере психологии.

3. Конкуренция юристов. Поддерживать достойную конкурентную борьбу позволяет периодический анализ конкурентов. Юридическому бизнесу известны такие пути конкурентной борьбы, как снижение стоимости типовых услуг и увеличение стоимости более сложных услуг, а также формирование коммерческого предложения по аутсорсингу по более приемлемой цене, чем за разовые обращения.

Достаточно ценным методом является создание авторского интеллектуального продукта, например, разработка комплекта документов с учетом изменений в законодательстве о персональных данных.

Услуги тех юристов, которые оказываются в согласованные сроки, в полном объеме, оформленные по стандартам, принятым в компании, пользуются большим спросом, что является одним из вариантов решения сложившейся ситуации.

4. Ценообразование. Как правило, стоимость услуг складывается из затрат на организацию оказания услуг, сроков, объема услуг, их сложности. Также учитывается сложившаяся в регионе рыночная цена в сегменте (например, стоимость услуг в г. Москве и г. Екатеринбурге чаще разная). Но приходится учитывать и категорию платежеспособности клиента.

Для привлечения клиентов нередко устраивают короткие бесплатные консультации лично и, например, в мессенджерах WhatsApp, Telegram (в том числе в специализированных чатах).

Но расходы и инфляция растут, а юридический бизнес не так сильно дорожает, поэтому цены вынуждены держать более-менее стабильными.

Однако, несмотря на имеющиеся проблемы маркетинга юридических услуг, наблюдаются определенные перспективы развития юридического маркетинга, а значит и бизнес: цифровизация, нетворкинг, повышение квалификации.

1. Цифровизация. Юристы начинают использовать искусственный интеллект для написания статей, постов на сайт и в социальные сети, для ответов на несложные вопросы. Но, конечно же, необходимо проверять результаты применения данной технологии.

2. Нетворкинг. Юристы объединяются и образуют партнерства, перенаправляют клиентов в зависимости от специфики рассматриваемого юридического вопроса.

3. Повышение квалификации. Юристы специализируются в определенных областях, проходят обучение у более опытных коллег.

Инструменты маркетинга в сфере оказания юридических услуг позволяют усилить действие перспектив развития маркетинга, а значит и развитие организации / личного бренда юриста.

Инструментами юридического маркетинга продолжают оставаться следующие: нативная реклама; качественные фотографии (в целом контент) на сайт и в социальные сети; заполнение карточек на сервисах «Яндекс дзен», 2gis, др.; наличие отзывов на сайте, на серверах (при наличии негативного отзыва нужно на него дать ответ); внешний вид сотрудника; грамотная речь сотрудника; фирменная корпоративная ат-

рибутика; внутренний вид офиса, место его расположения; качественный сервис.

Но только их систематическое применение, причем в совокупности, принесет эффективность для маркетинговой деятельности юриста.

Предлагается применять такую модель инструментов юридического маркетинга — комплекс 4Р маркетинга (маркетинг микс), который состоит из элементов: product — виды, ассортимент и качество юридических услуг, price — цены на юридические услуги, place — места оказания юридических услуг, promotion — продвижение юридических услуг на рынке посредством маркетинговых коммуникаций: рекламы, Интернета, методов стимулирования продаж [2, с. 87]. Полагаем, что такой комплекс является достаточно эффективной моделью продвижения услуг исполнителя.

Таким образом, юридический маркетинг играет большую роль в развитии организаций и личного бренда юриста, поскольку обеспечивается поток клиентов, повышается уровень доверия граждан и организаций к исполнителю.

Но при ведении маркетинговой деятельности нужно учитывать наличие типичных проблем, связанных с конкурентной борьбой, ценообразованием и т. д. Вместе с тем, имеются перспективы развития маркетинга благодаря явлению цифровизации, партнерству и др., что несколько нивелирует имеющиеся проблемы.

Библиографический список

1. *Жиделева О. С., Беляев Н. А.* Маркетинг юридических услуг // Проблемы науки. 2018. № 1 (25). С. 30–32.
2. *Мухаммад Диб.* Инструменты маркетинга юридических услуг // Проблемы экономики и информационных технологий: материалы 54-й науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов (Минск, 23–27 апреля 2017 г.). Минск, 2018. С. 86–87.
3. *Удалова Е. М.* Юридический маркетинг: понятие и основные особенности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4798> (дата обращения: 07.05.2025).

Принципы управления проектами в малых высокотехнологичных компаниях

Аннотация. Малые компании, работающие в высокотехнологичных сферах, все чаще сталкиваются с трудностями при управлении проектами — начиная от нехватки ресурсов и заканчивая высокой скоростью изменений во внешней среде. В статье на основе систематизации методических подходов определены основные принципы адаптивного и гибкого управления проектами в малых высокотехнологичных компаниях.

Ключевые слова: управление; принципы; проекты; малые предприятия; высокотехнологичные компании.

В условиях стремительного развития технологий и усиления глобальной конкуренции управление проектами в высокотехнологичных компаниях становится ключевым фактором устойчивости и роста не только отдельных отраслей, но и страновой экономики в целом. Малые предприятия, работающие в таких областях, как разработка программного обеспечения, робототехника и искусственный интеллект, сталкиваются с уникальными вызовами: ограниченные ресурсы, высокая неопределенность, необходимость быстрой адаптации и влияние внешних ограничений, таких как международные санкции, дефицит квалифицированных кадров и др. Таким образом, адаптируемость и гибкость становятся значимыми принципами управления проектами в таких организациях.

Гибкость и адаптивность в управлении проектами высокотехнологичных малых предприятий реализуется через целый ряд методологических, организационных и технологических подходов [1; 2; 3; 4]. Их можно структурировать следующим образом (см. таблицу).

Подходы, обеспечивающие гибкость и адаптивность в управлении проектами малых предприятий

Подход	Методы	Способ реализации	Эффекты
Применение гибких методологий управления	Agile, Scrum, Kanban	Проект делится на короткие итерации (спринты), с возможностью регулярного пересмотра приоритетов и быстрого реагирования на обратную связь	Сокращение временных и финансовых потерь; улучшение взаимодействия между разработкой и заказчиком; появление возможности оперативного перераспределения ресурсов

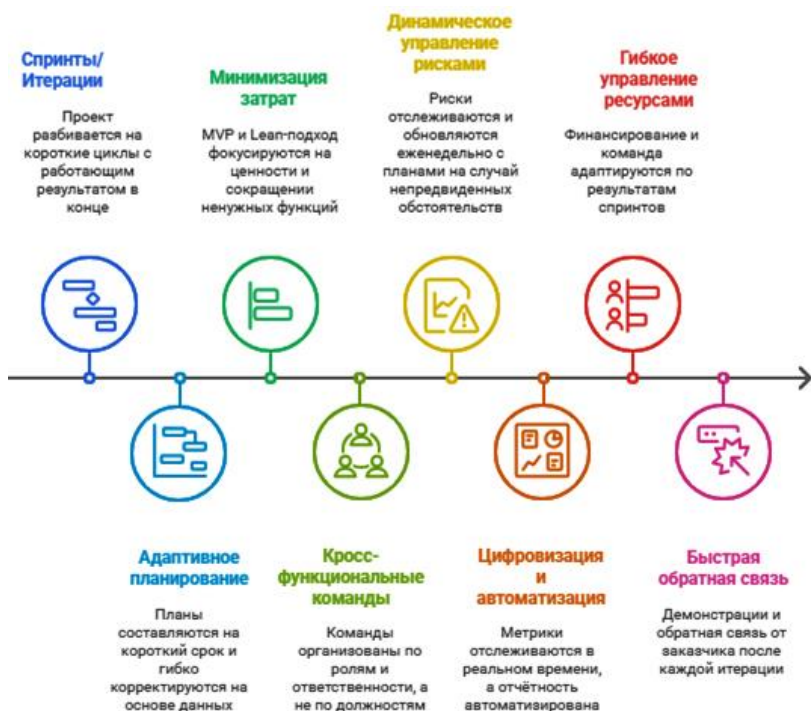
¹ Научный руководитель: Л. А. Раменская, кандидат экономических наук, доцент.

Подход	Методы	Способ реализации	Эффекты
Использование принципов Lean-подхода	Kaizen; MVP (minimum viable product)	Постоянное улучшение поддерживает гибкость процессов; минимизация бюрократии ускоряет принятие решений	Сокращение издержек, устранение «лишних» процессов, концентрация на ценности для клиента
Внедрение адаптивного планирования и прогнозирования	Rolling-wave planning (планирование по мере прояснения деталей); автоматизированные панели мониторинга (Power BI, Grafana)	Гибкость достигается за счет использования сценарного моделирования; регулярного пересмотра проектных целей	Снижение неопределенности, рост точности прогнозов
Кросс-функциональные команды и распределенное лидерство	Кросс-функциональные команды	Создание гибких организационных структур, снижение иерархичности в управлении	Возможность быстро подменять роли у участников; рост скорости реализации внутренних процессов
Быстрое принятие решений на основе данных	Системы управления знаниями и документацией (например, Confluence, Notion) и Big data	Сбор и анализ проектных метрик	Оперативная корректировка плана, сокращение потерь
Активное управление рисками и допусками	Системы удаленного взаимодействия (Miro, Slack, Zoom, MS Teams)	Оценка и управления рисками планирования на случай нехватки ресурсов путем поиска и привлечения альтернативных поставщиков, фрилансеров; гибкое финансирование с корректировкой бюджета	Снижение рисков, рост вероятности реализации проекта

Таким образом, гибкость и адаптивность — это не просто особенности проектного управления, а стратегическая необходимость для выживания и развития в условиях высокой неопределенности. Их реализация требует сочетания технологических решений и организационной структуры, ориентированной на постоянное изменение и быстрое принятие решений.

Систематизация представленных подходов позволяет выделить следующие принципы управления проектами в малых высокотехнологичных компаниях следующим образом (см. рисунок).

Принципы управления проектами в условиях ограниченных ресурсов и высокой технологической неопределенности. Схема подчеркивает важность гибкости, открытого обмена знаниями и быстрой адаптации — факторов, которые критичны для малых инновационных компаний.



Принципы управления проектами

Отдельно обозначены элементы организационной структуры, позволяющие оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения: цифровые платформы, внутренние коммуникационные каналы, модульное проектирование. Это создает основу для управления не только техническими, но и управленческими рисками, что особенно актуально в сфере программной инженерии и робототехники.

Таким образом, предложенные в статье подходы и выделенные принципы могут быть использованы широкому кругу малых высокотехнологических предприятий, стремящихся адаптироваться к высокой скорости изменений внешней среды. А эффективное проектное управление при этом становится не просто организационной задачей, а факторами адаптации и гибкости к происходящим изменениям.

Библиографический список

1. *Большакова Ю. М.* Потенциал гибких инструментов менеджмента. Флексibilität управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпора-

тивного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2025. Т. 5. № 1. С. 62–71.

2. Прилико А. Г., Багратиони К. А. Подходы и средства для управления проектами НИОКР // Информационные технологии и вычислительные системы. 2015. № 1. С. 69–76.

3. Раевский С. В. Применение методов проектного управления на предприятиях малого бизнеса // Статистика и экономика. 2016. № 2. С. 52–55.

4. Савченко Я. В., Раменская Л. А. Особенности формирования системы управления проектами в сфере НИОКР // Вопросы инновационной экономики. 2018. Т. 8, № 4. С. 631–646.

А. А. Молокова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинг территорий как комплексный подход к продвижению и балансированию интересов больших социальных общностей

Аннотация. В статье определяются теоретические основы разработки коммуникационной стратегии публичного образования на основе уточнения определения территории как субъекта маркетинга. Установлено, что наибольший когнитивный потенциал имеет трактовка территории в качестве мультистейкхолдерской пространственной корпорации.

Ключевые слова: маркетинг территорий; территория; коммуникационная стратегия; социальная ответственность.

Данная статья является логическим продолжением исследований автора, посвященных разработке коммуникационной стратегии публичного образования. Данная тематика реализуется в контексте общего научного направления — маркетинг территорий, где одним из важнейших вопросов является позиционирование территории как субъекта маркетинга в целом и коммуникационной стратегии, как важнейшего элемента комплекса маркетинга. Следует отметить, что в настоящее время термин территория в контексте маркетинга территории имеет неоднозначную трактовку. Анализ исследований по данной тематике, ограниченный контекстом научного направления маркетинга территорий, продемонстрировал существенный разброс взглядов, которые можно условно объединить в группы по близости научных позиций.

Первой группе научных работ характерна трактовка территории как административно-территориального образования, что сближает данный взгляд с правовыми и государственно-управленческими исследованиями. Такой контекст позволяет рассматривать территорию как публично-правовое образование в виде муниципального образования, субъекта

федерации и т. п., имеющее формально закреплённые границы в рамках административно-территориального деления [4].

Для второго подхода характерно использование термина «место» в исследованиях территории, такая позиция характерна подавляющему большинству зарубежных исследований (маркетинг мест) [8].

К третьему подходу можно отнести научные работы, определяющие территорию как комплекс некоторых составляющих. Например, территория рассматривается как комплекс ресурсов, отношений и объектов, по мнению В. Г. Воронина, Т. Н. Целых [1].

Четвёртый подход позиционирует территорию как товар, имеющий свои свойства [5].

В качестве ещё одного распространённого подхода можно отметить трактовку территории в качестве «квазипредприятия» [6] или корпорации, конкурирующей за ресурсы [2].

Отдельно отметим, что территория в контексте маркетинговых исследований позиционируется как объект маркетинга и в редчайших случаях как его субъект [3].

Наиболее глубокой представляется точка зрения Д. П. Фролова, который определяет понятие региона, позиционируя его в двух аспектах: как объект и как субъект стратегического регулирования и развития [7].

По мнению ученого, территория как объект стратегического регулирования представляет собой институционально выделенное из внешней среды гетерогенное экономическое пространство [7, с. 67].

При этом территория как субъект стратегического развития является «социально-ответственной мультистейкхолдерской пространственной корпорацией» [7, с. 67], являясь при этом моральным агентом общества.

Когнитивный потенциал приведенной формулировки заключается в целесообразности позиционирования территории не как пространственного объекта, имеющего свои географические границы, а в качестве сложной социально-экономической системы, объединяющей множество заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и обладающей коллективной социальной ответственностью.

Сказанное позволяет рассматривать маркетинг территорий в качестве комплексного подхода к продвижению и балансированию интересов больших социальных общностей, которые представляют собой устойчивые, структурированные и функционально организованные объединения большого числа людей, связанных общими социальными связями, интересами, ценностями и территориальной принадлежностью.

В таком случае коммуникационная стратегия, как элемент комплекса маркетинга территорий должна быть направлена на налаживание эффективного взаимодействия разнообразных целевых аудиторий и ба-

лансирование их интересов через широкий спектр каналов коммуникации, поддерживая и развивая коллективную социальную ответственность.

При этом, коллективная социальная ответственность, являясь системным обязательством всех ключевых участников, должна быть основана на инициативности, партнерстве и прозрачности взаимодействий и коммуникаций всех стейкхолдеров территории.

Развитие коллективной социальной ответственности бизнеса, общества, власти и отдельных граждан в качестве основы разработки коммуникационной стратегии территории обеспечит лояльность, доверие, эмоциональную связь целевых аудиторий и гармонизацию интересов, а также ляжет в основу формирования позитивного бренда территории, позволит вовлечь население в социальные инициативы, будет способствовать устойчивому развитию территории через реализацию социальных, экологических и экономических инициатив.

Библиографический список

1. Воронин В. Г., Целых Т. Н. Маркетинг территории: теоретические подходы // Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). С. 236–238.
2. Калюжнова Н. Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации. М.: ТЕИС, 2004. 526 с.
3. Лавров А. М., Поликарпова Л. А. Маркетинг территорий как основа формирования многоуровневой системы управления территориальным развитием // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 66–72.
4. Лобова С. В. К вопросу определения территории как объекта маркетинга территорий // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 47. С. 2–8.
5. Тафинцева М. С. Понятие территории как продукта в маркетинге // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. № 2 (6). С. 102–105.
6. Территориальная конкуренция в экономическом пространстве / С. Г. Вазенин, В. Л. Берсенева, И. С. Важенина, А. И. Татаркин. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011. 540 с.
7. Фролов Д. П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием // Пространственная экономика. 2013. № 2. С. 65–86.
8. Kotler P., Hamlin M. A., Rein I., Haider D. H. Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations. Free Press, 1993. 388 p.

Влияние окружающей среды на повышение конкурентоспособности предприятия

Аннотация. Любое предприятие работает в конкретном окружении, и его деятельность напрямую зависит от условий, которые это окружение предоставляет. В статье рассматривается вопрос возможного повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования его маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: маркетинг; конкурентоспособность; целевая аудитория; окружающая среда.

Внешняя среда играет критически важную роль для бизнеса, поскольку она существует независимо от компании и оказывает на нее значительное влияние. Успех и эффективность предприятия напрямую зависят от того, насколько хорошо оно учитывает факторы внешней среды в своей деятельности.

Маркетинговая среда — это совокупность характеристик, субъектов и организационных структур, определяющих условия ведения деятельности предприятия. Это та среда, в которой компания функционирует и с условиями которой считается при принятии решений. Сюда относятся все факторы, которые оказывают влияние на возможность компании устанавливать контакты с рынком¹.

Под внешней средой понимаются все внешние условия и факторы, которые могут повлиять на работу компании и требуют управленческих решений. Хотя эти факторы общие для всех, их конкретный набор и степень влияния варьируются от предприятия к предприятию. В процессе управления компания сама определяет, какие факторы наиболее важны для ее текущих и будущих результатов. Внешнюю среду обычно разделяют на две основные группы: макросреду (среда косвенного воздействия, куда относят экономические, политические, правовые, природно-географические, социокультурные факторы) и микросреду (среду прямого воздействия, включающую потребителей, конкурентов, поставщиков, государственные органы, а также законодательство и государственные органы).

Одним из высоко конкурентных рынков является рынок телекоммуникаций. Минцифры РФ подвело предварительные итоги развития отечественного рынка телекоммуникаций в 2024 г. По результатам, доход

¹ Захаров А. Маркетинговая среда // Calltouch. Платформа омниканального маркетинга. 2023. 18 мая URL: <https://www.calltouch.ru/blog/glossary/-marketingovaya-sreda/> (дата обращения: 01.05.2025).

российских операторов связи в 2024 г. превысил 2,1 трлн р. Это на 7,8 % больше, чем годом ранее. Основной рост пришелся на мобильную связь. Сегмент заработал 976 млрд р. — плюс 8,9 %. Фиксированный Интернет тоже вырос — на 11 %, до 279 млрд р.¹

В сфере сотовой связи России доминируют четыре оператора: МТС, «Билайн», «МегаФон» и «Теле2». Остальные игроки: региональные компании, виртуальные операторы и операторы брендовых экосистем — занимают сравнительно небольшую долю рынка².

В качестве примера предлагаем рассмотреть успешную маркетинговую деятельность компании ПАО «МегаФон».

ПАО «МегаФон» является крупнейшим федеральным оператором связи в России и занимает лидирующие позиции как на отечественном, так и на глобальном телекоммуникационном рынке. Выручка по итогам 2024 г. увеличилась на 9,43 % до 485,9 млрд р. База абонентов «МегаФона» в России увеличилась на 1,69 % по сравнению с 2023 г. и составила 78,0 млн чел.³

Компания предлагает услуги мобильной связи, местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения и различные сопутствующие услуги, финансовые сервисы, услуги мобильной рекламы, M2M, Big Data, конвергентные услуги, облачные решения. ПАО «МегаФон» также разрабатывает и предоставляет индивидуальные бизнес-решения для корпоративных клиентов, а также продает мобильные телефоны и другие технические устройства. Сервисами компании пользуются как корпоративные, так и розничные клиенты, а также государственные учреждения и другие телекоммуникационные операторы.

Основными стратегическими направлениями развития компании являются:

- укрепление позиций на рынке мобильного Интернета;
- расширение розничной сети с фокусом на привлечение и удержание активных пользователей;
- расширение географии присутствия (выход на международные рынки);

¹ Минцифры РФ представило предварительные итоги развития российского рынка телекоммуникаций в 2024 год // Хабр. 2025. 9 апр. URL: <https://habr.com/ru/news/899144/> (дата обращения: 30.04.2025).

² Рейтинг мобильных операторов за 2024 год // Sostav. 2024. 31 янв. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/260474/43665> (дата обращения: 30.04.2025).

³ Мегафон подвел финансовые итоги 2024 года // Мегафон. 2025. 7 мар. URL: https://corp.megafon.ru/press/news/federalnye_novosti/federal/20250307-1900.html (дата обращения: 29.04.2025).

- обеспечение лояльности клиентов за счет высокого уровня сервиса;
- поиск новых возможностей для роста посредством разработки и вывода на рынок инновационных продуктов и услуг;
- оптимизация операционной деятельности для повышения эффективности;
- активное развитие сети и улучшение качества связи в сочетании с конкурентоспособными ценами.

Изучение деятельности компании показало, что она:

- активно развивает сегмент B2B. Наибольший прирост продемонстрировало направление Cybersec, увеличение выручки от которого в два раза превысило общую динамику рынка в 2024 г.¹;
- совершенствует качество предлагаемого продукта. По итогам 2024 г. заняла первые места по покрытию сети и скорости мобильного Интернета в рейтингах российских мониторинговых компаний²;
- успешно адаптирует сеть к изменениям внешней среды, активно использует «бандлы», которые представляют собой комплекты товаров или услуг, предлагаемых как единое целое. Бандлирование оборудования — это подход, который создает комплексные решения, выгодные как для оператора связи, так и для клиента. «Бандлы» включают тарифные планы, абонентское оборудование и программное обеспечение, а также дополнительные услуги и применяются как на рынке B2B, так и на рынке B2C. Интересным примером является запуск ПАО «Мегафон» для своих абонентов подписку на четыре онлайн-кинотеатра: Okko, Иви, Premier и Start, которыми потребитель оператора может пользоваться попеременно, переключаясь с одного кинотеатра на другой³.

ПАО «МегаФон» строит свою деятельность на принципах максимального удовлетворения потребностей клиентов, прозрачности и добросовестной конкуренции. Для эффективного управления результативностью и обеспечения устойчивого развития предприятий в условиях сохранения финансовой стабильности, в хозяйственной практике применяются разнообразные инструменты, формы и методы. Комплексная оценка внутренней и внешней среды предприятия является одним из важнейших инструментов достижения поставленных целей.

¹ Мегафон подвел финансовые итоги 2024 года // Мегафон. 2025. 7 мар. URL: https://corp.megaфон.ru/press/news/federalnye_novosti/federal/20250307-1900.html (дата обращения: 29.04.2025).

² Там же.

³ Зачем «Мегафон» запускает единую мультиподписку на видеосервисы // Forbes. 2023. 22 авг. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/494977-pod-odnim-odealom-zacem-megaфон-zapuskayet-edinuu-mul-tipodpisku-na-videoservisy> (дата обращения: 01.05.2025).

Г. Н. Нигматуллаева

*Ташкентский государственный экономический университет,
г. Ташкент, Республика Узбекистан*

Тенденции развития возобновляемых источников энергии Узбекистана на пути устойчивого развития

Аннотация. В условиях повышения спроса на электроэнергию Узбекистан проводит целенаправленные реформы в энергетике. Статья анализирует приоритетные направления развития энергетики, включая переход на рыночные механизмы, активное внедрение возобновляемых источников энергии, модернизацию инфраструктуры и рост генерирующих мощностей. Освещаются аспекты энергоэффективности и роль государственного и частного секторов в формировании устойчивой энергетической системы.

Ключевые слова: энергетика Узбекистана; возобновляемые источники энергии; ВИЭ; зеленая экономика; энергоэффективность; производственная мощность; выработка электроэнергии; энергетическая безопасность.

К 2030 г. общий объем потребления электроэнергии в Узбекистане, по прогнозам, удвоится, что обусловлено ростом численности населения и темпов экономического развития. В таких условиях одним из ключевых направлений Республики Узбекистан становится обеспечение энергетической безопасности страны. Для ее достижения осуществляется комплексная модернизация и оптимизация энергетической отрасли, которая направлена на рыночные принципы, привлечение инвестиций и развитие «зеленой» энергетики.

Энергетика на сегодняшний день представляет собой фундамент развития любой страны, без функционирования которой ни одна отрасль не сможет развиваться. Она позволяет не только функционированию экономики, но и созданию условий для благоприятной жизни населения, развивает отрасли экономики, повышает качество жизни людей за счет бесперебойного обеспечения энергоресурсами. Тем не менее, сохранить и тем более расширить крупномасштабную энергетическую инфраструктуру, в том числе увеличить производство электроэнергии, невозможно без перехода к рыночным методам управления.

Активное внедрение передовых технологий необходимо на всех этапах развития энергетического сектора, от проектирования и строительства объектов до их последующей эксплуатации. Все составляющие энергетической системы, будь то электростанции, линии электропередачи или распределительные сети, имеют жизненно важное значение и служат самостоятельными компонентами для обеспечения энергетической устойчивости страны. Рынок создает конкурентную среду, способствующую притоку инвесторов с финансовыми возможностями, пе-

редовыми технологиями и опытом управления. Это приведет к глубокой и устойчивой модернизации энергетики Узбекистана с учетом успешного опыта других стран.

Обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения как для населения, так и для всех отраслей экономики является основной стратегической задачей. Это требует увеличения генерирующих мощностей, улучшения электрических сетей и улучшения систем учета и контроля энергопотребления.

Обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения как для населения, так и для всех отраслей экономики является основной стратегической задачей. Это требует увеличения генерирующих мощностей, улучшения электрических сетей и улучшения систем учета и контроля энергопотребления. Несмотря на то, что эти задачи сложны, комплексный и системный подход может вполне выполнить их.

Рост производственных мощностей является важным компонентом энергетической стратегии. В период с 2016 по 2021 г. производственная мощность увеличилась на 50 %, увеличившись с 10,8 тыс. МВт до 15,8 тыс. МВт. В центре внимания находятся как строительство новых электростанций, так и глубокая модернизация существующих электростанций и гидроэлектростанций с использованием парогазовых установок и энергосберегающих технологий.

Ожидается, что к 2030 г. совокупная установленная мощность достигнет 29,2 тыс. МВт, а производство электроэнергии — 120,1 млрд кВт·ч. Особое внимание уделяется обновлению линий электропередач: за четыре года модернизировано 25 тыс. км сетей, что существенно превышает показатели предыдущих десятилетий.

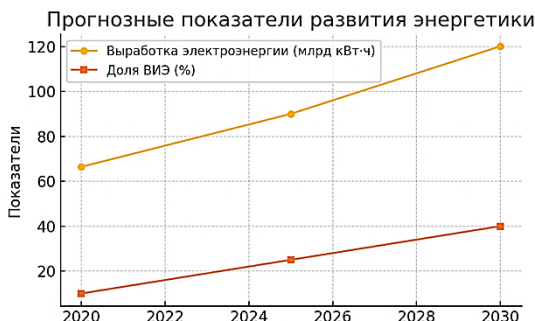
Высокая энергоемкость национальной экономики требует системных решений по сокращению потерь и оптимизации потребления. За счет технических мероприятий в 2020 г. удалось сэкономить свыше 900 млн кВт·ч электроэнергии и более 1,3 млрд м³ природного газа. Внедрение энергосберегающих технологий на ТЭС позволило снизить удельный расход топлива на 11 % за четыре года.

Узбекистан обладает значительным потенциалом для развития ВИЭ — солнечная и ветровая генерация способна перекрыть текущие потребности в несколько раз. Программа по переходу к «зеленой» экономике нацелена на увеличение доли ВИЭ до 40 % в общем балансе к 2030 г. (см. таблицу, рисунок).

В стране уже реализуются десятки проектов в сотрудничестве с компаниями из Саудовской Аравии, ОАЭ, Китая, Франции и других стран. Общий объем частных инвестиций в сектор составил около 8 млрд долл. за последние три года.

Прогноз развития энергосистемы Узбекистана

Год	Производственная мощность, МВт	Выработка электроэнергии, млрд кВт·ч	Доля ВИЭ, %
2020	14 131	66,4	10
2025	25 600	90,0	25
2030	29 200	120,1	40



Динамика выработки электроэнергии и роста доли ВИЭ в Узбекистане

Узбекистан активно интегрируется в международную энергетическую систему. В 2024 г. страна экспортировала в Афганистан электроэнергию на сумму свыше 90 млн долл. Кроме того, реализация климатических обязательств в рамках Парижского соглашения также связана с ростом доли чистой энергии.

Реформы, направленные на диверсификацию источников энергии, модернизацию инфраструктуры и внедрение рыночных механизмов, формируют прочную основу для устойчивого развития энергетического сектора Узбекистана. В условиях климатических вызовов и растущих экономических потребностей переход к ВИЭ становится неотъемлемой частью национальной стратегии. Объединение усилий государства, частных инвесторов и международных партнеров позволит обеспечить энергетическую безопасность страны и укрепить ее позиции на глобальном энергетическом рынке.

Развитие инновационной модели управления университетом

Аннотация. В статье предложена инновационная модель управления университетом, построенная на основе оценки его поглощающей способности, обосновано ее развитие. Представлены практические направления реализации такой модели, ориентированные на развитие институциональной структуры и культуры управления.

Ключевые слова: развитие; инновации; модель; управление; поглощающая способность; университет.

Современный университет представляет собой сложную и многоуровневую организацию, в которой знание выступает одновременно и в роли ресурса, и в роли продукта, и в роли стратегического капитала. Университет функционирует в условиях множества внешних и внутренних вызовов, включая давление со стороны государства, конкуренцию за студентов, кадры и ресурсы. В таких условиях ключевым становится вопрос не только генерации новых знаний, но и способности университета к их восприятию, интерпретации, трансляции и практическому применению, предполагая, что именно в этом и будет заключаться его устойчивость в долгосрочной перспективе [2].

Так, помимо основной образовательной функции университет выполняет исследовательскую, культурную, экспертную, инновационную и социальную функции. Необходимость реализации каждой из них формирует особые требования к организационным структурам, мотивации сотрудников, логике карьерного роста и системе принятия решений в управлении университетом. Например, преподаватель сегодня — это не только носитель знания, но и исследователь, наставник, организатор, администратор и нередко менеджер проектов, по их созданию и продвижению. Таким образом, возникает ситуация, когда один и тот же сотрудник должен обладать множеством компетенций и соответствовать разнонаправленным критериям эффективности, балансировать между задачами обучения и требованиями научной продуктивности, постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды вуза.

Традиционная модель управления университетом в условиях активного роста цифровизации, информатизации и уровня требований к навыкам создания, накопления и передачи знания, становится малоэффективной [4]. Наличие централизованной иерархии и жесткой регламентации существенно снижает поглощающую способность университета компилировать и интегрировать современные академические практики, мно-

гообразии карьерных траекторий преподавателей, исследователей и их мотивационные установки.

На смену традиционной модели управления университетом должна прийти инновационная модель, в рамках которой будет сочетаться, с одной стороны централизованные нормы и стандарты, с другой сетевые формы взаимодействия, обеспечивающие открытость и гибкость к внедрению новых управленческих практик и решений. Такая модель может быть построена на основе оценок поглощающей способности университета [1; 3]. Основная содержательная сущность которой раскрывается в способности образовательной организации воспринимать, интерпретировать и использовать внешние знания, практики для собственного инновационного развития.

Поглощающая способность университета реализуется в двух направлениях: институциональных структурах получения и усвоения знаний и поведенческих мотивах сотрудников их получать, передавать, внедрять. Таким образом, чем выше уровень поглощающей способности, тем более адаптивным, инновационным и конкурентным становится университет на рынке образовательных услуг.

Именно логика оценки и развития поглощающей способности университета позволяет выстроить прямую зависимость между уровнем привлечения, консолидации внешнего знания и эффективностью будущих стратегий. Так, университет, формирующий институциональную среду интеграции внешнего знания в практику своей деятельности, более успешно внедряет инновационные технологии обучения, демонстрирует устойчивую динамику научной продуктивности и быстрее адаптируется к современным цифровым технологиям. Это дает основание рассматривать поглощающую способность университета не только как академическую категорию, а как управленческий ресурс в основе современной инновационной модели управления университетом.

Одним из приоритетных направлений в развитии такой модели становится создание сетевой инфраструктуры, способной обеспечивать не только взаимодействие, но и интеллектуальное сопровождение всех акторов процесса поиска, консолидации и передачи знаний — преподавателей и студентов. Формирование такой инфраструктуры происходит путем создания цифровой образовательной среды, которая представляет собой не просто цифровую оболочку традиционного учебного процесса, а принципиально новую среду для генерации и трансляции знаний. Такая среда требует от преподавателя не только владения цифровыми инструментами, но и способности к педагогическому проектированию, рефлексии, коммуникативной гибкости и постоянного обучения, направленного на поиск и генерацию нового современного знания.

Таким образом, инновационная модель управления образовательной организацией дополняется функцией управления знаниями. При этом, это не просто сбор или хранение знания, а управление процессами его создания, переработки, распространения, использования и защиты. В таком контексте знание для университета становится не только стратегическим ресурсом, но и продуктом, и капиталом. Построение эффективной модели управления знанием позволяет университету избегать дублирования усилий и затрат, консолидировать лучшие практики, формировать устойчивую академическую культуру. Реализация такой модели управления происходит путем создания цифровых репозиторий, внедрения корпоративных платформ, поддержки наставничества и внутриорганизационных коммуникаций.

Еще одним шагом на пути формирования инновационной модели университета становится развитие культуры ответственности, открытости и непрерывного обучения, что в свою очередь требует существенной трансформации кадровой политики, построенной не только на результативности, но и на вкладе персонала в развитие организации как единого целого. Реализация такой кадровой политики предполагает мультифакторную оценку академической активности, учитывающей образовательные инновации, участие в жизни университета, наставничество, вклад в внедрение инновационных технологий в образовательный процесс.

Таким образом, современная инновационная модель управления университетом построенная к контексте оценки и развития его поглощающей способности реализуется в двух стратегических направлениях: *структурном* — предполагающем создание соответствующей инфраструктуры, в том числе и с привлечением современных цифровых технологий и *институционально-культурном* включающим формирование особой культуры отношения и обмена знаниями стимулируемой соответствующей кадровой политикой. Осознание и формирование отношения к знанию в его сущностной триаде «ресурс — продукт — капитал» позволит существенно повысить уровень и привлекательность образования в современном социуме подрастающего поколения нашей страны.

Библиографический список

1. Варламова З. Н. Открытая инновационная модель и поглощающая способность организаций // Вестник Череповецкого государственного университета. 2012. Т. 2, № 3 (41). С. 47–50.
2. Орехова С. В., Никитина О. М. Управление знаниями: изменилась ли исследовательская повестка? // Управленческие науки. 2024. Т. 14, № 1. С. 103–116.
3. Орехова С. В., Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю. Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки // Управленец. 2024. Т. 15, № 2. С. 31–47.

4. Хегай Е. В., Бабак Л. Н., Филаткина М. Д., Филаткина И. Д. Переход университетов к инновационной модели развития как фактор инновационного развития России // Креативная экономика. 2016. Т. 10, № 11. С. 1207–1220. DOI: 10.18334/ce.10.11.36978.

С. В. Новиков, И. В. Тарасюк

*Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II,
г. Санкт-Петербург*

Потенциал экосистемной модели

Аннотация. Статья посвящена определению направлений анализа потенциала экосистемной модели развития отраслей. Выявлено, что основной вклад в потенциал осуществляется за счет модификации бизнес-процессов организаций путем цифровой трансформации.

Ключевые слова: экосистема бизнеса; цифровые модели; организация; взаимодействие.

Экосистемная модель развития отрасли предполагает изменения в методологических подходах к роли организаций и функциям цифровой инфраструктуры, поддерживающей взаимодействие организаций [1]. Потенциал экосистемной модели зависит от эффективности при цифровой трансформации бизнес-модели организации, форм и инструментов, поддерживающих межсубъектное взаимодействие в экосистеме. В работах многих ученых подчеркивается, что реализация потенциала экосистемной модели развития — это непрерывный процесс использования цифровых технологий в повседневной жизни организации. Цифровая трансформация связана с изменениями, которые цифровые технологии могут внести в бизнес-модель компании, что приводит к изменению продуктов или организационных структур, или к автоматизации процессов [4].

Цифровая трансформация, в первую очередь, отражается в формировании нового механизма предоставления услуг, а также выстраивания непосредственного контакта с клиентами на основе изучения клиентских сегментов и каналов возможной коммуникации, например, через социальные сети для адаптации продуктов и услуг в соответствии с изменяющимися потребностями клиентов. Выше сказанное, проявляется в формировании так называемых платформенных экономик, где основной бизнес-моделью является создание пространства для взаимодействия между производителями и потребителями, а стоимость фактически создается путем объединения людей. Цифровая трансформация также становится заметной благодаря распространению интеллектуальных продуктов, обеспечивающих мониторинг и обновление в режиме реального времени, а также услуг, преобразующих производственные про-

цессы и отношения с клиентами. В частном секторе цифровая трансформация в самой полной форме приводит к созданию совершенно новых бизнес-моделей, которые подрывают существующие способы предоставления услуг, например, услуги такси теперь предоставляются непрофессиональными водителями, использующими программу в качестве сервиса, который подключается к клиентам через приложение для мобильного телефона [2; 5].

Прогрессивность и быстрое развитие цифровых технологий внесли огромный вклад в привнесение организационных улучшений в глобальное экономическое благополучие. В результате цифровой трансформации мировой экономической архитектуры возникают новые контуры цифровой экономики, для которой характерен экспоненциальный рост потоков данных.

Ученые дополнительно делят цифровую экономику на определенные сегменты, отмечая следующие четыре фактора, влияющие на ее рост:

- цифровые продукты и услуги в Интернете, т. е. информационные онлайн-сервисы, продукты для киберспорта, онлайн-образование (Facebook, Instagram¹, Google, Yandex и т. п.);
- электронная коммерция, т. е. розничная онлайн-продажа материальных благ, маркетинг книг, отелей, онлайн-продажа продуктов питания (Amazon, eBay, Alibaba и т. п.);
- ИТ-услуги и ИТ-технологии при разработке товаров, т. е. услуг и производств, связанных с информационными технологиями. Это автоматизированные системы производства автомобилей, бухгалтерские услуги (MyTaxi, Airbnb и т. п.);
- ИТ-индустрия, производство компьютерных сетей, программное и аппаратное обеспечение и т. д. (Apple, Microsoft, 3D, 4D-печать и т. п.) [6].

Таким образом, в настоящее время, внедрение технологий в экономических процессах активно меняют как структуру национальных экономик, так и саму парадигму экономического развития стран. Традиционные модели ведения бизнеса постепенно изменяются и заменяются цифровыми бизнес-моделями. Беспилотные таксопарки, развитие доставки на дронах, печать товаров на 3D-принтерах, и это далеко неполный список новшеств, которые придут на смену существующим подходам.

Использование цифровых инструментов позволяет изменить способ, которым государственные администрации выполняют свою работу, общаются и предоставляют услуги, но также может иметь гораздо более

¹ Facebook и Instagram принадлежат компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской и запрещенной на территории РФ.

широкое влияние, например, изменение структуры и культуры организации или привлечение и интеграция граждан и других партнеров в совместное проектирование и совместное предоставление государственных услуг [3].

Интернет сделал цифровые продукты доступными для использования во всем мире, при этом радикально снизив затраты на общение и транзакции. Это позволило перейти в производстве к расширенным цепочкам поставок и глобальным цепочкам создания стоимости или к «кластерам», поскольку взаимодополняющие отношения в цифровой среде могут распространяться в нескольких направлениях. Поскольку цифровые продукты могут хранить и передавать различные формы информации — адреса, код, контент, метаданные — значительно расширили возможности взаимодействия и обмена данными между отдельными лицами, предприятиями, организациями и правительствами, где бы они ни находились. Повсеместное распространение Интернета и легкость перемещения нематериальных источников стоимости, особенно в цифровой форме, отделяют ценность от конкретного географического местоположения и различных национальных правил. Оцифрованную информацию можно быстро передавать на большие расстояния без ухудшения качества, что обеспечивает трансграничную торговлю услугами и снижает потребность в физическом размещении.

Следовательно, поведение потребителей меняется в ответ на цифровую революцию. Рыночные данные показывают, что потребители перемещают свои покупки в интернет-магазины, а цифровые точки соприкосновения играют важную роль в пути клиента, влияя как на онлайн, так и на офлайн-продажи. Цифровые технологии позволяют потребителям совместно создавать ценность, разрабатывая и настраивая продукты, выполняя действия по дистрибуции и помогая другим клиентам, делясь отзывами о продуктах. Потребители также сильно полагаются на приложения и новые технологии на основе искусственного интеллекта. Эти новые цифровые технологии, вероятно, структурно изменят поведение потребителей.

Библиографический список

1. *Миролюбова Т. В., Радионова М. В.* Роль сектора ИКТ и факторы цифровой трансформации региональной экономики в контексте государственного управления // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 15, № 2. С. 253–270.
2. *Плахин А. Е., Селезнева М. В.* Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона // Вестник НГИЭИ. 2021. № 7 (122). С. 70–82. DOI: 10.24412/2227-9407-2021-7-70-82.

3. *Управление* процессами устойчивого развития: микро-, мезо- и макроуровень / А. Е. Плахин, Д. А. Карх, И. Н. Ткаченко и др.; под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2024. 282 с.

4. *Управленческий* инструментарий социально-экономической трансформации / А. Е. Плахин, С. В. Новиков, И. Н. Ткаченко и др. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с.

5. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesboeck F. Options for formulating a digital transformation strategy // MIS Quart. Execut. 2016. Vol. 15, no. 2. P. 123–139.

6. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, iss. 4. Article 101385.

Е. С. Огородникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Теоретическая основа познания элементов модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг

Аннотация. В статье рассмотрены теории, объясняющие построение модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг. Автор выделяет вклад теорий общественного и клубного блага, теории инфраструктуры, теории человеческого капитала, ресурсного и отношенческого подходов, сетевой теории.

Ключевые слова: социальная услуга; общественное благо; инфраструктура; теория человеческого капитала; ресурсный подход; отношенческий подход; сетевая теория.

Представления о внутренней координации сферы социальных услуг базируются на ряде теоретических концепций. Наиболее ранней из них является теория общественных благ. Рассматривая основные этапы становления данной теории, необходимо остановиться на следующих вопросах. Осознание проблемы координации производства неделимых, неисчерпаемых и неизвлекаемых из потребления благ, а также иждивенческих моделей их потребления относится к началу XX в. и освещено в работе Э. Линдаля [3]. Иждивенчество потребителей блокирует возможность рыночной координации создания таких благ в необходимых объемах и требует вмешательства государства для их создания. Первым стал подход государственного обеспечения производства общественных благ, включающий ресурсное обеспечение этого процесса через методы принудительного изъятия части формируемого продукта в экономике и формирования государственных страховых фондов, которые должны обеспечивать ресурсную базу для государственных организаций социальной сферы. Концепция получила свое развитие в работах А. Пигу,

который интерпретировал общественные блага как совокупность издержек и выгод для общества. Иждивенческое потребление было обобщено в понятии экстерналий или «внешних эффектов». В части модельных представлений координации производства и использования общественных благ А. Пигу был предложен ряд методов государственного регулирования, позволяющих интернализировать внешние эффекты, что обеспечивает достижение равновесия между общественными издержками и выгодами при производстве благ [2]. Теория общественных благ была дополнена П. Самуэльсоном, который исходит из положений о необходимости активного использования методов государственного управления для устранения провалов рынка [5]. Отдельные авторы включают в модели координации создания и использования общественных благ в качестве субъектов управления государственные институты, органы местного самоуправления, общественные организации, а в качестве методов управления инструменты фискальной политики, кредитной политики, инструменты стандартизации, меры прямого государственного регулирования, государственного заказа, тендерные методы.

Теория инфраструктуры также является базовой для формирования модели координации социальной сферы. Данная теория возникла как научное направление, обобщающее подходы к объектам вспомогательного характера, в 1940-х гг. С течением времени она охватила вспомогательные системы не только производственного, но и социального назначения. В настоящее время к отраслям социальной инфраструктуры относятся здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, связь и др.

Социальная инфраструктура создает условия воспроизводства человеческого капитала: поддержание здоровья рабочих и служащих, их образование и профессиональную подготовку, организацию отдыха. Функциональный подход в теории инфраструктуры, концентрируя внимание на общности функций, позволяет, например, рассматривать здравоохранение и социальное обслуживание как единый класс объектов, позволяющих реализовать функцию сохранения человеческого капитала. Немаловажным становится вопрос о возможности замещения видов инфраструктуры в рамках реализации функции, что и в итоге подтверждает тезис об абстрагировании от внутреннего содержания объекта. Возможность замещения предполагает, что потребители инфраструктурных услуг как товара или ресурсов принимают решение в зависимости от соотношения их цены и качества. Если же услуга становится относительно более дорогой, то имеет смысл ее заменить другой услугой, имеющей ниже цену или более высокое качество. В зависимости от эффекта замещения инфраструктура как самостоятельная сфера деятельности или расширяется, или сужается в результате образования инфраструктур с одинаковым функциональным наполнением.

Вместе с тем, понимание того, что услуга как основной элемент выпуска социальной сферы, должна быть включена в обмен стоимостных эквивалентов, можно сформулировать **проблему теоретического обоснования такого обмена для социальной сферы**. Ввиду ограничений возможности обмена услуг социальной сферы на прочие товары и услуги через денежный эквивалент, необходимо обоснование целесообразности их предоставления с экономической точки зрения. На наш взгляд, роль функционирования социальной сферы в процессах общественного обмена раскрывается через положения теории человеческого капитала как комплекс видов деятельности, направленных на сохранение и развитие человека.

Один из основателей школы человеческих отношений в менеджменте Абрахам Маслоу связывает экономический успех предприятия и уровень здоровья сотрудников и пишет в своей работе *New frontiers of human nature* [1].

Таким образом, сфера социальных услуг играет основную роль в сохранении и развитии человека как субъекта экономической деятельности и является **объектом экономического оборота опосредованно через человеческий капитал**, улучшая его количественные и качественные характеристики. Такая особенность позволяет поставить вопрос о формировании ресурсной базы социальной сферы, ее источниках и способах привлечения общественных инвестиций в данную сферу.

Потребности, удовлетворяемые здравоохранением и социальным обслуживанием, обладают не насыщаемостью потребления ввиду объективного старения, износа человеческого организма. Потребности, удовлетворяемые образованием и культурой, обладают не насыщаемостью потребления ввиду неограниченности духовных потребностей человека. Данное обстоятельство оказывает прямое воздействие на модель координации социальной сферы ввиду необходимости обеспечения максимизации выпуска.

К целям исследования внутренней координации социальной сферы с позиции менеджмента адаптированы отношенческий и ресурсный подход в менеджменте.

Существующие работы в рамках данных подходов раскрывают комплекс отношений, возникающих между организациями социальной сферы:

- отношения между организациями, непосредственно контактирующими с населением по поводу удовлетворения материальных и духовных потребностей, и организациями, формирующими фонды ресурсного обеспечения социальной сферы, описываются в рамках теории ресурсной зависимости, основные положения которой изложены в теории Дж. Пфефера и Г. Саланчика [4];

– отношения между организациями, непосредственно контактирующими с населением по поводу удовлетворения материальных и духовных потребностей, и организациями, реализующими отдельные задачи по регулированию социальной сферы, включая методологическое обеспечение оказания социальных услуг, осуществление процессов оперативного управления организациями социальной сферы, относящимися к государственному сектору экономики, рассмотрены в комплексе теорий публичного управления;

– отношения между организациями, формирующими фонды ресурсного обеспечения социальной сферы, описываются в рамках и организациями осуществление процессов оперативного управления организациями социальной сферы, относящимися к государственному сектору экономики, рассмотрены в комплексе теорий публичных финансов;

– отношения между организациями, непосредственно контактирующими с населением по поводу удовлетворения материальных и духовных потребностей, относящимися к различным секторам экономики, рассматриваются в рамках сетевой теории.

Обозначенный комплекс теорий, описывающий организационную динамику социальной сферы, фокусируется на конкретных факторах, определяющих организационную эффективность (Х-эффективность) как непосредственно организаций, осуществляющих выпуск, так и всей модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг.

Анализ теорий, затрагивающих отдельные аспекты взаимоотношений между организациями, непосредственно контактирующими с населением по поводу удовлетворения материальных и духовных потребностей, организациями, формирующими фонды ресурсного обеспечения сферы социальных услуг и организации реализующие отдельные задачи по координации, включая методологическое обеспечение оказания социальных услуг, осуществление процессов оперативного управления организациями, относящимися к государственному сектору экономики позволяет выделить теории общественных и клубных благ, теорию человеческого капитала, ресурсный и отношенческий подход и сетевую теорию.

Библиографический список

1. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы: пер. с англ. М.: Смысл, 1999. 425 с.
2. Пигу А. С. Экономическая теория благосостояния: для научных библиотек: пер. с англ.: в 2 т. М.: Прогресс, 1985. Т. 1. 512 с.
3. Lindahl E. Just Taxation — A Positive Solution // Classics in the Theory of Public Finance / ed. by R. Musgrave, A. Peacock. Palgrave Macmillan UK, 1958. P. 168–176.

4. *Pfeffer J., Salancik G. R.* The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Stanford University Press, 2003. 300 с.

5. *Samuelson P. A.* The Pure Theory of Public Expenditure // The Review of Economics and Statistics. 1954. Vol. 36, no. 4. P. 387–389.

Е. И. Охрименко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности совершенствования управления персоналом сервисной организации

Аннотация. В статье проведен анализ функций, принципов и методов управления персоналом. Автором доказано, что взаимосвязь представленных аспектов существенно влияет на совершенствование управления персоналом сервисной организации.

Ключевые слова: управление; персонал; особенности; совершенствование; организация; сервис.

Основа для развития любой сервисной организации — наличие высококвалифицированного персонала. За выбор сотрудников отвечает руководитель организации и кадровая служба. Наличие профессионального образования и опыта не всегда является предпосылкой роста организации сервиса, так как порой человеческие качества сотрудника (пунктуальность, способность к саморазвитию, владение дополнительными знаниями, широкий кругозор, сочувствие, коммуникабельность) дают больше отдачи. Возраст, принимаемых на работу сотрудников, оказывает огромное влияние на трудоспособность персонала. В сервисной организации работа ведется непосредственно с людьми, желающими получить качественную услугу, поэтому обращается внимание на умение владеть ситуацией, так как клиент может сомневаться в правильности выбора сервиса, в таком случае уверенность сотрудника и знание предлагаемой услуги становится твердой опорой для продолжения диалога.

Каждый руководитель, ценящий свой персонал, проявляет заботу и стремится выстроить дружественные взаимоотношения в коллективе, так как, в первую очередь, придется взаимодействовать между собой, любые конфликты недопустимы, как и недопустимы предпосылки к ним.

Главным финансовым вложением любой сервисной организации являются ресурсы, используемые в работе. В организации сервиса 70 % ресурса это ее трудовой ресурс, т. е. персонал. Важнейшей оценкой качества, предоставляемых услуг, является рентабельное использование трудового ресурса в деятельности организации, а именно анализ показателей эффективности управления персоналом.

На современном этапе повышения эффективности управления персоналом сервисной организации огромное значение имеет человеческий фактор. При нестабильной ситуации с конкурентами и в условиях рыночной экономики деятельность руководителя организации сосредоточена на выявлении проблем социально-экономических взаимоотношений и их решений. Актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом организации сервиса обусловлена технологическим развитием рынка, повышением затрат на использование трудового ресурса, изменением технологии предоставления услуг, содержания труда. Кроме того, необходимо акцентировать внимание на своевременное выявление особенностей и проблем, связанных с управлением персоналом в условиях конкуренции [4].

Управлять персоналом — значит обеспечивать эффективное использование работников, так как главной задачей управления персоналом в сервисной организации является наиболее эффективное использование трудовых ресурсов [3].

В условиях конкуренции на организации сервиса оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды. Руководитель, работая в данных условиях, ищет различные пути воздействия на персонал. Управление персоналом является сложным, порой многоуровневым механизмом, который может работать, опираясь на ряд условий. Правильно выстроенный контакт с подчиненными является рычагом к достижению основной задачи любого предприятия сервиса (максимальная прибыль). Поэтому функции, принципы, методы управления персоналом могут рассматриваться как отдельные аспекты, влияющие на совершенствование управления персоналом.

Несмотря на деление системы управления персоналом на функции, принципы, методы, каждый из них является индивидуально-применимым к определенным случаям, что обусловлено параметрами (масштаб, вид предоставляемых услуг, форма предпринимательской деятельности) конкретной организации сервиса.

Для эффективной работы организации сервиса система управления персоналом включает в себя ряд основных функций. Можно выделить следующие функции управления персоналом: регулирование трудовых отношений; обеспечение трудовой дисциплины; оценка эффективности использования трудового ресурса; кадровое делопроизводство; управление затратами на персонал; адаптация и профессиональное развитие работников; планирование персонала.

Представленными основными функциями руководителя, нельзя пренебрегать, стоит отметить, что вышеперечисленные функции направлены на организацию эффективного рабочего процесса. Необходимо подчеркнуть, что порой имеет значение обоснованные требования самих

работников, так как это способствует раскрытию полноценности навыков и развитию потенциала в предлагаемых рабочих условиях. Организация ориентируется на получение максимальной прибыли от оказания услуг, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать возможности использования всех доступных профессиональных качеств персонала.

Руководитель организации сервиса решает организационные задачи: оптимизация труда, постановка задач и поиск путей их решения, выявление общей стратегии развития предприятия, поиск квалифицированных специалистов, эффективное управление трудовым ресурсом предприятия. Эффективности выполнения перечисленных функций и задач способствует ряд принципов, на которые должен опираться руководитель: принцип оптимизации; принцип иерархического подчинения; принцип автономности; принцип оперативности; принцип системности; принцип разделения труда [2; 6].

Стоит отметить, что процесс управления, построенный на перечисленных выше принципах и подкрепленный методами, будет иметь высокий успех, а также влиять на эффективность выполнения поставленных задач. Представим основные методы управления персоналом в организации сервиса. Специалисты выделяют четыре основных вида методов, оказывающих наибольшее влияние на систему управления персоналом: организационные, экономические, административно-правовые и социально-психологические [1; 5].

«Организационные методы базируются на том, что сами работники осознают необходимость в трудовой дисциплине, держатся за место в организации и преданы ей, достаточно ответственны. Методы реализуются в виде регламентов и административных актов, обязательных к выполнению» [1].

«Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как поощрять, так и принять за основу наказания систему штрафов и различных денежных взысканий». Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: оплата труда, премирование, система штрафов, бонусные системы, льготы, компенсации расходов на проезд к месту работы, доплаты. Все перечисленные методы должны быть взаимосвязаны с личным вкладом работника в систему развития предприятия в целом. Задача руководителя знать и уметь пользоваться критериями оценок качества выполняемых обязанностей персоналом [5].

Административно-правовые методы регулируют взаимоотношения руководителя с подчиненными и дают определенные рычаги управле-

ния такие как: документы описывающие ответственности сторон при выходе на работу и должностные инструкции, регламент действий, стандарты обслуживания, уставы, нормативные документы, распоряжения, приказы.

Данные методы управления основаны на дисциплине, подчинении и системе административно-правовых взысканий.

Социально-психологические методы служат побуждением работников к эффективной деятельности через психологическое, моральное, социальное воздействие.

Продуктивность процесса руководства зависит, в первую очередь, от выбора методов, применимых в конкретном случае и персонала, к которому применимы вышеперечисленные методы. Основная суть управления — это системное влияние на персонал, использующее как экономические рычаги давления, так и социально-психологические. Данные рычаги могут влиять на процесс как косвенно, так и прямолинейно. Процесс управления должен способствовать мотивации подчиненных к качественному выполнению своих обязанностей.

Таким образом, совершенствование управления персоналом сервисной организации может зависеть и быть ограничено большинством вышеописанных аспектов. В практике руководства используется как материальное вознаграждение, так и нематериальное, сотрудник может мотивироваться карьерным ростом, возможностью получить социальный пакет, устными и письменными благодарностями. В настоящее время очевиден факт заинтересованности в рабочих местах сотрудниками, так как большинство в организации сервиса приходят по призванию, владея определенными творческими и профессиональными навыками.

Библиографический список

1. *Клюшин М. С., Тюрин С. Б.* Персонал и методы управления им в организации // О влиянии государства на развитие демографических процессов: пятнадцатая междунар. науч.-практ. конф.: сб. докл. и тез. участников конференции. Ярославль: Академия труда и социальных отношений, 2021. С. 272–276.

2. *Кутько Д. Л.* Основные принципы управления персоналом // Современные технологии управления персоналом: сб. тр. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь, 13 ноября 2020 г.) / под науч. ред. О. С. Резниковой. Симферополь: Ариал, 2020. С. 277–280.

3. *Орлова Н. Н.* Механизм управления эффективностью труда научно-педагогических работников // Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 4 (51). С. 161–167.

4. *Охрименко Е. И.* Особенности управления персоналом в сфере туризма: проблемы и перспективы // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием

(Новосибирск, 19–20 апреля 2023 г.): в 2 ч. Новосибирск: Новосиб. гос. пед. ун-т, 2023. Ч. 1. С. 148–155.

5. *Пилипенко А. Е.* Методы управления персоналом в банковской сфере // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых (Красноярск, 22–23 апреля 2021 г.). Красноярск: Сиб. гос. ун-т науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2021. С. 1130–1132.

6. *Семина А. П.* Автоматизация процесса управления персоналом // Вестник Академии знаний. 2020. № 36 (1). С. 216–220. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-00039.

О. Н. Пантелеймонова

Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова, г. Чебоксары

Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития субъектов предпринимательства

Аннотация. Статья посвящена изучению влияния грамотно выстроенной финансовой стратегии на устойчивость предприятий в нестабильной среде. Рассматриваются подходы к ресурсному распределению, риск-менеджменту и доходности.

Ключевые слова: финансовая стратегия; финансовая устойчивость; антикризисное управление; предпринимательство.

Финансовая стратегия представляет собой долгосрочный план действий, ориентированный на достижение конкретных финансовых целей предприятия. Она отражает направления, механизмы и принципы распоряжения денежными средствами и иными активами компании. Правильно выбранная финансовая стратегия способна существенно повлиять на деятельность предприятия, обеспечивая сбалансированное распределение ресурсов между основными видами деятельности и снижая влияние различных типов рисков [4].

Финансовая стратегия играет ключевую роль в принятии управленческих решений на всех уровнях компании. Любые крупные проекты требуют тщательного расчета финансовых последствий, оценки инвестиционных возможностей и возможных рисков. Именно финансовая стратегия обеспечивает стабильность и процветание предприятия. Это подтверждают следующие статистические данные. В 2024 г. количество коммерческих организаций, прекративших свою деятельность, возросло на 2,58 % по отношению к 2023 г. и составило 8 185 768, в том числе: 14,48 % — в связи с их ликвидацией (из них 22,23 % — в порядке банкротства) и 6 % — в результате их реорганизации. В 2023 г. показатели

были следующие: количество коммерческих организаций, прекративших свою деятельность, составляло 7 979 767, в том числе 14,46 % — в связи с их ликвидацией (из них 22,30 % — в порядке банкротства) и 6,5 % — в результате их реорганизации¹. Данные изменения свидетельствуют о важности грамотного финансового планирования и управления рисками, позволяющими минимизировать негативные последствия кризисных ситуаций и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Разработка финансовой стратегии основывается на ряде базовых принципов, соблюдение которых позволяет достичь максимальной эффективности принятых решений:

- 1) целеполагание и ориентация на перспективу;
- 2) рациональный баланс собственного и заемного капитала;
- 3) управление рисками;
- 4) оценка целесообразности инвестиций;
- 5) реализация принципа открытости и прозрачности [3].

Существует несколько распространенных типов финансовых стратегий, каждый из которых обладает определенными преимуществами и недостатками. Выбор конкретного типа определяется спецификой деятельности компании, уровнем риска, возможностями привлечения внешнего финансирования и особенностями рынка, на котором действует организация.

К наиболее часто применяемым типам финансовых стратегий относятся консервативная, агрессивная и умеренная стратегии.

Консервативный подход предусматривает минимальные заимствования и акцентирует внимание на сохранении высокого уровня ликвидности. Преимуществом консервативной стратегии является низкая вероятность возникновения проблем с выплатой долга, однако недостаток заключается в замедлении темпов роста и ограничениях в привлечении новых клиентов.

Агрессивный подход предполагает активное привлечение заемных средств для расширения бизнеса и увеличения объемов производства. Положительной стороной агрессивной стратегии является высокая скорость роста и увеличение доли рынка, однако существенным минусом является значительное увеличение кредитного риска и зависимость от доступности кредитных ресурсов.

Умеренный подход сочетает элементы обеих предыдущих стратегий, позволяя бизнесу эффективно развиваться, сохраняя приемлемый уровень задолженности и оставляя пространство для маневров в условиях неблагоприятных сценариев.

¹ Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru> (дата обращения: 13.05.2025).

Современные глобальные процессы, такие как политические разногласия, санкционное давление, торговые войны, значительно усложняют ведение бизнеса, однако именно такие моменты открывают возможности для переосмысления старых подходов и внедрения инновационных моделей управления финансами.

Одним из наиболее значимых факторов, оказывающих воздействие на экономику предприятия, является внешняя среда [2]. Для российского бизнеса важнейшими источниками риска выступают:

- макроэкономическая нестабильность (инфляция, рост налогов);
- изменчивость политической ситуации внутри страны и за рубежом;
- колебания мировых рынков сырья [1] и товаров потребления;
- технологический прогресс и автоматизация производственных процессов;
- действия конкурентов и смена предпочтений потребителей.

Особенно остро встает проблема санкций, введенных западными странами против России. Ограниченный доступ к международным рынкам кредитования и технологическим ресурсам накладывает серьезные ограничения на российские компании, заставляя их пересмотреть свою финансовую политику и сосредоточиться на внутреннем развитии и диверсификации поставок.

Правильно подобранная финансовая стратегия позволяет минимизировать негативное влияние внешних факторов путем перераспределения ресурсов, оптимизации затрат и улучшения взаимодействия с партнерами. Создание гибкой и адаптивной модели управления финансами становится залогом успешной адаптации к изменениям внешней среды.

Важнейшей частью финансовой стратегии является определение оптимальной структуры капитала. Стратегически правильное решение о выборе типа финансирования требует учета многих факторов, таких как стадия жизненного цикла компании, отрасль, стоимость капитала и ожидаемые темпы роста.

Любая финансовая стратегия подразумевает учет возможных рисков и способов их минимизации. Современный бизнес сталкивается с целым рядом рисков, среди которых выделяются рыночные, кредитные, операционные, юридические, репутационные риски.

Среди наиболее популярных инструментов управления рисками можно выделить:

- страхование активов и ответственности;
- хеджирование;
- диверсификацию портфеля инвестиций;
- мониторинг рыночной динамики и предиктивный анализ;
- установление лимитов и стандартов внутреннего контроля.

Использование этих инструментов снижает вероятность серьезных потерь и повышает уверенность руководства в правильности принятого решения.

Решения о направлении инвестиций играют важную роль в жизни каждой компании. Процесс инвестирования сопровождается выбором между внутренними проектами и инвестициями в сторонние активы, использованием собственных средств или заемных ресурсов. Основными источниками финансирования инвестиционных проектов могут послужить собственные накопления и чистая прибыль компании, банковские кредиты, эмиссия ценных бумаг, государственная поддержка и субсидии, а также венчурные фонды и частные инвесторы. Каждый источник имеет свои плюсы и минусы, поэтому руководство должно провести детальную оценку преимуществ и недостатков каждого варианта и выбрать оптимальный путь развития.

Прогнозирование будущих результатов и потребностей предприятия является неотъемлемой частью качественной финансовой стратегии. Моделирование и прогнозы необходимы для понимания вероятных траекторий развития компании, а также выработки соответствующих тактических и стратегических шагов. Некоторые широко используемые методы прогнозирования включают линейное прогнозирование (экстраполяция прошлых тенденций), метод скользящей средней (учет временных рядов), экспертные оценки и сценарии, имитационное моделирование (Monte Carlo Simulation). Применение продвинутых аналитических инструментов дает возможность точнее предсказывать будущее поведение компании и заранее реагировать на возникающие тенденции и риски.

Многие российские компании продолжают сталкиваться с различными трудностями при попытке формирования своей финансовой стратегии. Основными препятствиями являются:

- низкий уровень осведомленности собственников и менеджеров о важности финансовой стратегии;
- отсутствие комплексного подхода к оценке рисков и возможностей;
- сложности в доступе к необходимому объему финансирования;
- недостаточная подготовка специалистов по вопросам управления финансами;
- высокая инфляция и политическая нестабильность, создающая дополнительную нагрузку на бизнес.

Решение обозначенных проблем возможно посредством введения регулярного аудита финансовых стратегий, подготовки квалифицированных кадров, стимулирования государственной поддержки и распространения лучших практик среди малых и средних предприятий.

Одной из главных задач является формирование культуры осознанного отношения к собственным финансам, обучение сотрудников эффективным методикам бюджетирования и прогнозирования. Многие эксперты подчеркивают необходимость систематического изучения международного опыта, переноса прогрессивных идей и методик управления на российскую почву.

Также крайне важным представляется усиление межведомственного взаимодействия, создание совместных исследовательских центров и научно-практических форумов, направленных на выработку общих подходов к решению возникающих вопросов в сфере корпоративных финансов.

Таким образом, финансовая стратегия является ключевым элементом успешного ведения бизнеса, особенно в условиях глобальной нестабильности и высокой степени неопределенности. Качественно сформированная финансовая стратегия позволяет компании уверенно двигаться вперед, справляться с вызовами, обеспечивать прирост стоимости бизнеса и защищать интересы акционеров.

Библиографический список

1. Березина Н. В., Яковлева А. С. Современные тенденции развития нефтяного сектора экономики России // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 3 (34). URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/77EVN316.pdf>.
2. Мухараева Э. М., Косинова Н. Н. Разработка финансовой стратегии развития предприятия // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сб. науч. ст. 7-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 21–22 сентября 2017 г.). Курск: Университетская книга, 2017. С. 157–160.
3. Полюшко Ю. Н. Роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1, № 5. С. 66–71.
4. Прибытков Е. В. Финансовая стратегия, преимущества наличия эффективной финансовой стратегии в деятельности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 4-1 (43). С. 191–193. DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10333.

Процессный подход в исследовании факторов экономического развития промышленности

Аннотация. В основе методологии исследования, представленного в статье, лежат постулаты теории стратегического управления предприятиями, в частности теория стратегического позиционирования М. Портера, а также теоретические положения процессного подхода к управлению, позволяющие увязать стратегический и оперативный уровни управления в единую систему, обеспечивающую достижение долгосрочных конкурентных преимуществ за счет оптимизации ключевых бизнес-процессов компании.

Ключевые слова: процессный подход; конкурентные преимущества; теория позиционирования.

Процессный подход (Business Process Management (BPM)) является базовой методологией оптимизации и повышения эффективности деятельности промышленных компаний начиная с 1980-х гг. Основным отличием данного подхода к менеджменту является принятие управленческих решений, касающихся модификации деятельности компании в разрезе дифференцированных бизнес-процессов. Основой для модификации и оптимизации является с одной стороны комплекс целевых установок, включающих увеличение присутствия на рынках, рост конкурентоспособности продукции, увеличение прибыли компании и т. д., а, с другой, целостная картина взаимосвязанных действий, предпринимаемых в рамках функционирования компании [4; 5].

Базовое определение процессного подхода, используемое Международной организацией стандартизации, звучит следующим образом: «Процессный подход представляет собой систематическое определение и управление процессами, а также их взаимодействием, с целью достижения намеченных результатов в соответствии с политикой качества и стратегическим направлением деятельности организации»¹.

Элементы процессного подхода представлены на рис. 1.

Рассмотрим исследования авторов относительно понимания сущности процессного подхода как основы для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности организаций.

На рис. 2 представлена классификация методических подходов к стратегическому управлению конкурентоспособностью.

В научной литературе представлен широкий спектр методик, относящихся к объектной группе, в рамках которой можно выделить методи-

¹ ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> (дата обращения: 24.04.2025).

ки оценки относительной эффективности деятельности хозяйствующего субъекта и методики сравнительной оценки конкурентоспособности для широкого класса объектов: продукта, предприятия, отрасли, территории.



Рис. 1. Элементы процессного подхода

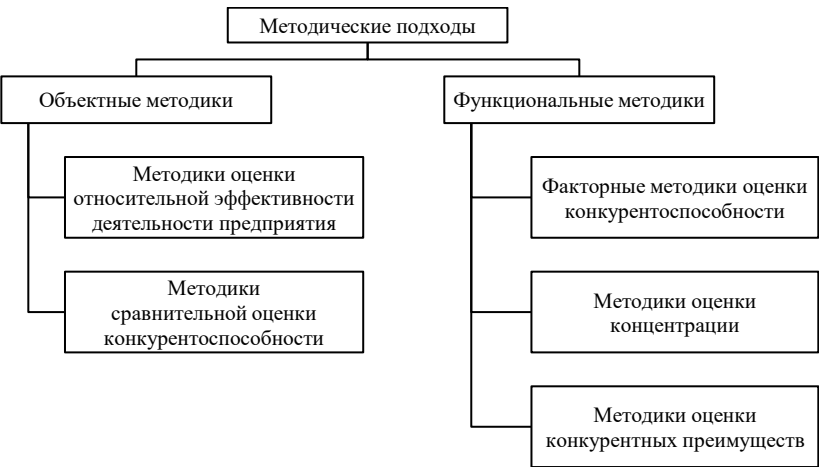


Рис. 2. Классификация методических подходов к стратегическому управлению конкурентоспособностью

Оценка относительной эффективности используется как база для определения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в работах Е. С. Подборновой, Н. М. Тюкавкина, А. М. Кроткова, Ю. Я. Еленева, Ю. В. Разумовой, О. А. Печниковой [3] и ряда других авторов.

Так, в статье Е. С. Подборновой и Н. М. Тюкавкина отмечено, что «...в настоящее время оценку конкурентоспособности целесообразно производить по таким показателям, как инвестиционная привлекательность (ИП); доля рынка (ДР); рентабельность продукции (Р); выручка компании (В); сегментация рынка (СР); качество продукции (К)...» [2, с. 388]. В работе А. М. Кроткова и Ю. Я. Еленевой выделены два уровня конкурентоспособности предприятия: «...на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния, на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса...» [1, с. 61].

Анализируя данный подход, следует не согласиться с авторами в том, что показатели относительной эффективности деятельности позволяют успешно формировать стратегию. Поскольку показатели эффективности отражают ретроспективные результаты деятельности и не позволяют оценить широкий спектр факторов, определяющих стратегию будущего функционирования и развития компании.

В рамках развития методологии сравнительной оценки конкурентоспособности можно выделить следующие этапы.

Первым этапом стал подход единичной оценки анализируемого объекта и базы сравнения, затем произошло усложнение данного подхода путем дополнения базы параметров, отобранных для сравнения объекта с условным эталоном.

Второй этап эволюции сравнительных методов предполагал изменение отбора базы сравнения и включал использование индексного и рейтингового методов. Принципиальным отличием от первого этапа стало использование в качестве базы сравнения не эталонного предприятия, а усредненного значения по отрасли. В этом изменении можно увидеть попытку определения связи между отраслевой позицией компании и конкурентоспособностью.

Третий этап эволюции сравнительных методов предполагал усложнение методического инструментария путем внедрения графоаналитических элементов оценки и формирования оптимизационных моделей.

Несмотря на существенный вклад в науку авторов, работающих в рамках сравнительной методологии, можно согласиться с мнением ряда авторов о том, что основной недостаток существующих методов заключен в отсутствии учета динамики показателей конкурентоспособ-

ности. Учет данного факта при расчете конкурентоспособности продукции актуален по причине зависимости ее уровня от стадии жизненного цикла товара, что подтверждает недостаточную гибкость известных методов количественной оценки конкурентоспособности продукции, а также сложность их практического использования при составлении прогнозов.

Ряд авторов приходят к мнению о том, что в основу конкурентоспособности предприятия нужно ставить ключевые компетенции, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях) и сложностью дублирования.

Анализ методик первой группы показывает невозможность разработки стратегии на их основе ввиду отсутствия в методиках таких составляющих системы стратегического управления как формирование целей и определение позиционирования предприятия в конкретных рыночных условиях. Продолжая аргументировать данный вывод, можно сказать, что методы оценки сравнительной конкурентоспособности не позволяют в полной мере оценить воздействие отдельных факторов на поведение предприятия и использовать полученные в ходе оценочных процедур результаты при формировании стратегии предприятия.

Группа функциональных методик в контексте стратегического управления конкурентоспособностью может быть структурирована на факторные методики оценки конкурентоспособности, методики оценки концентрации и методики оценки конкурентных преимуществ. Последовательно охарактеризуем перечисленные методические подходы с позиции применимости в стратегическом управлении.

Факторные методики оценки конкурентоспособности предполагают поиск связей между факторами, определяющими условия функционирования предприятия и параметрами конкурентоспособности. Наиболее известными методами являются SWOT-анализ, метод анализа GAP, метод анализа LOTS, метод анализа PIMS.

Реализация указанных методов строится на основе анализа среды, в которой действует предприятие, определяются его сильные и слабые стороны, проводится SWOT-анализ предприятия, выявляются его конкурентные преимущества, для сохранения конкурентных позиций и удержания доли рынка исследуемому предприятию предлагаются основные пути повышения его конкурентоспособности.

Таким образом ясно видно, насколько велика роль правильного выявления и использования факторов конкурентоспособности. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения. Повышение конкурентоспособности зависит от их эффективного использования. Рассмотрев систе-

му факторов, можно предположить, что конкурентоспособность организации представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, а с другой — характеристик внешних факторов, влияющих на него.

Обобщение исследований представителей факторного подхода в оценке конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что большинство авторов рассматривают факторы без взаимосвязи со стратегией, а также условиями достижения необходимой конкурентной стратегической позиции. Факторная предопределенность конкурентоспособности методически связана с количественно-качественным составом ресурсов и компетенциями, при этом отсутствуют формализованные критерии для выбора стратегии в зависимости от влияния конкретного фактора.

В заключение следует отметить, что вопросы реализации стратегии на оперативном уровне должны быть синхронизированы до ключевых бизнес-процессов промышленного предприятия, дифференцированных по четырем блокам: основные, вспомогательные, управленческие, процессы развития. Для каждого из ключевых бизнес-процессов должны быть определены материальные, трудовые, информационные и человеческие ресурсы, а также метрики эффективности и результативности из реализации. Только в таком случае появляется возможность контролировать реализуемость стратегии компании и достижение ее целевых показателей.

Библиографический список

1. Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. Т. 6. С. 59–68.
2. Подборнова Е. С., Тюкавкин Н. М. Развитие методических подходов оценки конкурентоспособности // Общественные науки. 2011. № 6. С. 386–393.
3. Разумова Ю. В., Печникова О. А. Оценка конкурентоспособности региональных коммерческих банков в интересах представителей бизнеса (Приморский край) // Управление экономическими системами: электрон. научный журнал. 2015. № 10 (82). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_24602799_35173470.pdf.
4. Рзун И. Г., Королева Н. В. Методы диагностики бизнес-процессов: понимание ключевых аспектов для повышения эффективности // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 289–292.
5. Tseng M. L., Lin Y. H. Selection of Competitive Advantages in TQM Implementation Using Fuzzy AHP and Sensitivity Analysis // Asia Pacific Management Review. 2008. Vol. 13, no. 3. P. 583–599.

Управление интеграционными структурами на мезоуровне

Аннотация. Статья посвящена исследованию интеграционных структур на мезоуровне, фокусируясь на экосистемах как ключевом элементе современной бизнес-архитектуры. Рассмотрены методологические подходы, комбинация которых формирует комплексное представление об экосистемах.

Ключевые слова: мезоуровень; экосистема; бизнес-архитектура; интеграционная структура; кооперация.

Современный этап экономического развития характеризуется трансформацией традиционных форм организации бизнеса под влиянием цифровизации, глобализации и усиления волатильности рыночной среды. В рамках данной парадигмы возрастает роль мезоуровня — промежуточного звена между микро- и макроэкономическими системами, где формируются интеграционные структуры, обеспечивающие синергию участников. Экосистемы, как динамические сетевые образования, становятся ключевым инструментом адаптации организаций к нелинейным изменениям, что подтверждается их доминированием в стратегиях ведущих корпораций (70 % компаний S&P 500) [4].

Настоящая работа направлена на систематизацию методологических подходов к изучению экосистем, выявление их особенностей и роли в мезоэкономических исследованиях.

Мезоэкономика сформировалась как самостоятельная научная дисциплина, альтернативная неоклассической парадигме. Ее методологический базис основан на критике аддитивного агрегирования и акценте на эволюционной природе экономических процессов [2]. Как отмечает М. Полтерович, традиционные экономические модели не способны объяснить многовариантность и динамику современных систем [3].

Ключевые принципы мезоэкономического анализа включают:

- эмерджентность — появление системных свойств, не присущих элементам по-отдельности (например, синергетический эффект в кластерах);
- коэволюцию — взаимная адаптация структур мезоуровня (платформ, экосистем) и внешней среды;
- неравновесность — перманентная динамика, исключающая достижение статичного равновесия.

Таким образом, мезоэкономика предлагает альтернативную подход к изучению интеграционных структур, фокусируясь на их структуре и динамике.

Концепция экосистем, введенная Дж. Ф. Мур, подчеркивает взаимозависимость участников, сочетающих кооперацию и конкуренцию [6].

В современных исследованиях экосистемы рассматриваются с различных точек зрения: как специфическая бизнес-модель, как стратегия трансформации бизнеса, как способ описания внешней среды организации и как характеристика ее бизнес-окружения. Более того, экосистемный подход может быть использован в качестве универсального инструмента для анализа стратегий достижения успеха организации посредством взаимодействия с другими участниками рынка.

На основе проведенного автором библиографического анализа исследований были выделены следующие подходы к анализу экосистем.

1. Концептуальный подход базируется на принципах теории сложных адаптивных систем (CAS), что позволяет рассматривать экосистемы как динамические образования с нелинейными взаимодействиями. Основными характеристиками CAS являются открытость, самоорганизация, эмерджентность и коэволюция, которые отражают способность системы адаптироваться к изменениям внешней среды.

Открытость, например, обеспечивает непрерывный обмен ресурсами и информацией между участниками экосистемы, что особенно важно для ее стабильности в эпоху цифровой трансформации. Самоорганизация проявляется в том, как спонтанно возникают иерархии и правила взаимодействия. Это хорошо видно на примере платформенных экосистем, где лидер задает определенные стандарты, а остальные участники к ним приспосабливаются.

Главный плюс данного подхода — его универсальность. Он формирует теоретическую основу анализа самых разных экосистем, будь то инновационные кластеры или цифровые платформы. Но есть и минус: недостаточная опора на эмпирические данные. Многие исследования ограничиваются построением концептуальных моделей, что затрудняет их применение в практике управления.

Несмотря на это данный подход остается фундаментальным для понимания природы экосистем. Он акцентирует внимание на процессах, которые невозможно объяснить в рамках классических экономических теорий, таких как возникновение синергии в сетевых структурах. Дальнейшее развитие этого направления связано с интеграцией CAS-принципов в практические инструменты управления.

2. Контекстный подход определяет рамки исследования экосистем через призму позиции наблюдателя и специфики дискурса. Например, анализ может проводиться с точки зрения лидера экосистемы, внешнего эксперта или участника, что влияет на выбор методов и интерпретацию результатов. Дискурсивное разнообразие проявляется в выделении предпринимательских, инновационных или отраслевых экосистем, каж-

дая из которых имеет уникальные цели и механизмы взаимодействия. Так, инновационные экосистемы фокусируются на создании новых технологий, тогда как предпринимательские — на поддержке стартапов.

Важным аспектом контекстного подхода является определение границ экосистемы. Они могут устанавливаться через локализацию (отрасль, регион), взаимодействие с ключевым актором (хабом) или общее ценностное предложение. Например, границы экосистемы Apple определяются принадлежностью к ее платформе, где участники следуют единым стандартам. Однако открытость экосистем усложняет четкое разграничение, так как состав участников и их роли постоянно меняются.

Преимущество контекстного подхода — минимизация искажений за счет учета специфики исследования. Однако отсутствие универсальных критериев для определения границ и дискурса затрудняет сравнительный анализ.

3. Структурный подход фокусируется на архитектуре экосистем, выделяя три ключевых компонента: участников, иерархию и взаимодействие. Участники описываются через их роли (например, поставщик, комплементатор, потребитель), ресурсы и ожидаемое поведение, что позволяет стандартизировать анализ. Иерархия может формироваться как сверху вниз (через управление лидера), так и снизу вверх (через самоорганизацию), что отражает гибридность данной модели.

Модели структурного подхода, такие как «экосистемный пирог» [7], обеспечивают наглядность за счет визуализации связей между элементами. Однако их статичность становится недостатком при анализе динамических процессов. Критики отмечают [5], что декомпозиция экосистемы на компоненты игнорирует эмерджентные свойства, возникающие из взаимодействий.

Несмотря на ограничения, данный подход широко применяется в практике управления. Он позволяет разрабатывать карты экосистем, оптимизировать распределение ресурсов и выявлять узкие места. Перспективным направлением является сочетание структурных моделей с динамическим анализом, что поможет учесть изменения архитектуры во времени.

4. Динамический подход изучает эволюцию экосистем, акцентируя внимание на их жизненном цикле, коэволюции с окружающей средой и эффектах самоусиления. На ранних этапах экосистемы характеризуются высокой изменчивостью: участники экспериментируют с ролями, а правила взаимодействия только формируются. С ростом зрелости структура стабилизируется, а взаимодействия формализуются.

Коэволюция проявляется в взаимной адаптации экосистемы и внешней среды. Технологические инновации, регуляторные изменения или кризисы (например, пандемия COVID-19) могут ускорять трансформа-

цию. Эффект самоусиления, описанный Б. Артуром [1], объясняет, почему успешные экосистемы привлекают все больше участников, усиливая свою ценность. Например, рост пользовательской базы Google повышает привлекательность платформы для рекламодателей, создавая петлю положительной обратной связи.

Главное ограничение динамического подхода — ресурсоемкость. Лонгитюдные исследования требуют длительного времени и обработки значительного массива данных, что затрудняет их применение. Однако разработка цифровых инструментов, таких как анализ больших данных и агентное моделирование, постепенно снижает эти барьеры.

Комбинация динамического подхода с концептуальным и структуралистским позволяет создавать комплексные модели, прогнозирующие развитие экосистем в условиях неопределенности.

Таким образом, экосистемы утвердились в качестве центрального элемента управления на мезоуровне, обеспечивая организациям устойчивость в условиях цифровой трансформации и возрастающей волатильности рынка. Однако эффективное управление экосистемами требует отказа от традиционных директивных методов в пользу оркестрации, основанной на стандартизации правил, развитии доверия между участниками и гибкой адаптации к изменениям. Комбинация выделенных подходов — от концептуального анализа сложных адаптивных систем до структурного картирования — позволяет преодолеть ограничения отдельных методов и создать целостное представление природе и закономерностях развития экосистем.

Библиографический список

1. *Артур Б.* Возрастающая отдача и два мира бизнеса // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2005. Т. 3, № 4. С. 7–19.
2. *Кирдина-Чэндлер С. Г., Маевский В. И.* Эволюция гетеродоксальной мезо-экономики // Terra Economicus. 2020. Т. 18, № 3. С. 30–52.
3. *Полтерович В. М.* Кризис экономической теории // Экономическая наука современной России. 1998. № 1. С. 46–66.
4. *Fuller J., Jacobides M. G., Reeves M.* The myths and realities of business ecosystem // MIT Sloan Management Review. 2019. Feb. 25. URL: <https://sloan-review.mit.edu/article/the-myths-and-realities-of-business-ecosystems/> (дата обращения: 02.04.2025).
5. *Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A.* Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. P. 2255–2276.
6. *Moore J. F.* Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71, no. 3. P. 75–86.
7. *Talmar M., Walrave B., Podoyntsina K. S., Holmström J., Romme A. G. L.* Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model // Long Range Planning. 2020. Vol. 53, iss. 4. Article number 101850.

Перспективы и угрозы применения нейросетей в публичном управлении

Аннотация. Уже имеющиеся результаты применения нейросетей для повышения эффективности человеческой деятельности и качества жизни актуализируют исследование возможностей и рисков внедрения технологий искусственного интеллекта в государственном управлении. В статье определены элементы публичного управления, отмечена эффективность использования нейросетей для выполнения рутинных задач и существенные ограничения для креативных функций. Вместе с тем авторская разработка чат-бота на основе нейросетей для помощи госслужащим при проведении экономического анализа права демонстрирует определенные перспективы для повышения качества регулирования.

Ключевые слова: нейросеть; публичное управление; государственное управление; искусственный интеллект; риски применения; отечественные нейросети; зарубежные нейросети.

В последние годы технологии искусственного интеллекта и, в частности, нейросети становятся основными инструментами для оптимизации процессов управления [1; 5]. Применение нейросетей в отечественном публичном управлении предвещает собой новую эпоху в развитии государственного сектора. Однако, зарубежный опыт показывает, что искусственный интеллект способен революционизировать госуправление, но его внедрение требует баланса между технологическими инновациями и социально-этическими аспектами. США и Китай уже активно инвестируют в данную сферу, для России же на текущем этапе критически важно развитие правовой базы и государственной поддержки [2, с. 174–178].

Цель данной статьи заключается в определении возможностей применения нейросетей в публичном управлении уже на текущем этапе и обозначении угроз такого пути. Для этого необходимо определить содержание публичного управления, отметить, реализация каких его элементов может более эффективно производиться с помощью нейросетей, какие при этом возникают ограничения, уделив особое внимание применению нейросетей, в том числе продемонстрировав на примере авторских разработок в этой области.

Публичное управление представляет собой деятельность по обеспечению общественных потребностей и интересов в соответствии со строго закрепленными полномочиями. В рамках такого управления осуществляется выявление потребностей и интересов общества или его групп, анализ и выбор оптимального способа удовлетворения их, после-

дующее исполнение принятых решений с мониторингом эффективности реализации.

Преимуществом нейросетей служит возможность быстрой обработки большого массива данных с донстройкой («обучением») алгоритмов анализа и прогнозирование с высокой степенью точности. Поскольку нейросеть имитирует работу нейронной сети человека, то даже неподготовленный пользователь может воспринимать комфортно процесс «обучения» нейросети, который во многом совпадает с обучением человека от простого к сложному и тренинга на образцовых примерах.

На текущем этапе основной перспективой внедрения нейросетей является автоматизация рутинных процессов государственного управления (связанных со сбором и обработкой данных, мониторинговыми функциями), что будет способствовать повышению производительности и эффективности работы государственных служащих, одновременно высвобождая их ресурс на выполнение креативных задач. Например, нейросети позволяют ускорить обработку обращений граждан, контроль за движением денежных средств и налоговыми поступлениями, контроль соблюдения обязательных требований через фото- и видеофиксацию, прогнозирование потребностей в государственных и муниципальных услугах, реализовать проекты в сфере «умный город» и многое другое. Ключевой угрозой для перечисленных примеров служит нарушение конфиденциальности и утечка персональных данных [1; 4, с. 62].

Прогнозирование и выбор оптимального способа публичного управления являются задачами творческими, более того, опосредованными моральными и этическими нормами конкретного общества. Поэтому перспективы применения нейросетей в этой области заманчивы, но сопряжены с рисками утраты идентичности и выхода за этические рамки. А в случае использования зарубежных нейросетей риск утечки данных превращается в угрозу национальной безопасности. Таким образом, нейросети требуют обеспечения контроля безопасности и этики при использовании, согласованности ценностей, ответственности и устойчивости [3].

Одной из главных проблем нейросетей является их непрозрачность. Алгоритмы машинного обучения часто называются «черными ящиками», потому что сложно понять, как именно нейросеть пришла к определенному решению. Это затрудняет определение ответственности за принятые решения.

Авторами статьи разработан чат-бот «Помощник специалиста по ОРВ», направленный на снижение трудозатрат государственных и муниципальных служащих при выполнении таких задач, как выявление внутренних пробелов и противоречий в тексте правового акта, сопоставление с актами вышестоящего уровня для выявления несоответствий,

выявление перечня требований в тексте, непосредственное проведение оценки регулирующего воздействия в части постановки проблемы и формулировки цели, сравнения альтернативных вариантов регулирования, описания их издержек и выгод. Созданы две версии в Telegram на основе DeepSeek @escanpads_bot и ChatGPT @escanpa_bot.

Результаты тестирования показывают широкие перспективы применения, боты демонстрируют реальное нахождение ошибок в регулировании и качественный экономический анализ права при одновременно высокой скорости (задачу, на которую специалист в среднем тратит около 2–3 ч, бот решает за 2–3 мин).

Вместе с тем, применение бота на основе нейросетей не исключает необходимости критического осмысления предложенных рекомендаций. По результатам апробации проекта, считаем необходимым воспринимать подобный бот как собеседника с энциклопедическими знаниями, который может быть привержен каким-то своим ценностям и идеям (заложенным разработчиками нейросети), чьи ответы приходят из «черного ящика», а потому, конечно, бот при ответах на творческие вопросы может быть не прав, по мнению пользователя.

Авторами планируется дальнейшее обучение нейросетей, разработка бота на основе отечественных программных продуктов и масштабирование проекта при наличии востребованности и ресурсов.

В заключение подчеркнем, что «восторженность» от возможностей нейросетей в государственном управлении и других сферах жизнедеятельности должна быть сопряжена с грамотным управлением рисками, постоянными верификацией и критическим осмыслением результатов.

Библиографический список

1. Близкий Р. С., Будаева Ю. Ж., Долгушкина В. А., Гулуа С. В. Технологии и тренды учета, отчетности и контроля в условиях развития цифровой среды государственного управления // Бухучет в здравоохранении. 2023. № 4. С. 5–17.
2. Катанандов С. Л., Ковалев А. А. Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 174–182.
3. Норкина А. Н., Носова С. С., Морозов Н. В. Концепция по внедрению технологий ИИ в сферу ПОД/ФТ // МСИ: 10 лет подготовки кадров для международной системы ПОД/ФТ: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (22–24 ноября 2023 г.). М.: Нац. исслед. ядерный ун-т МИФИ, 2023. С. 363–370.
4. Черкасова М. А., Хмельченко Е. Г., Ошкина Д. Е., Анферов А. А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59–65.
5. Чеснокова Л. К., Смирнова О. П. Влияние цифровых технологий отраслей промышленности на экономический рост индустриальных регионов // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21, вып. 9. С. 1653–1670.

Координация отрасли на основе бизнес-экосистемы

Аннотация. Актуальность исследования координации бизнес-экосистем обусловлена необходимостью формирования управленческого инструментария для своевременной реакции на появление новых организационных форм, возникающих в связи с процессами активной цифровизации экономики. Авторы делают вывод о значительных рисках для существующих механизмов координации, обусловленных ростом прозрачности экономических и управленческих процессов.

Ключевые слова: цифровая трансформация; бизнес-экосистема; координация; модель.

Зачастую процессы цифровизации экономики приводят к формированию бизнес-экосистем [3]. На рис. 1 представлены данные об объемах инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение информационного, компьютерного и телекоммуникационного (ИКТ) оборудования.

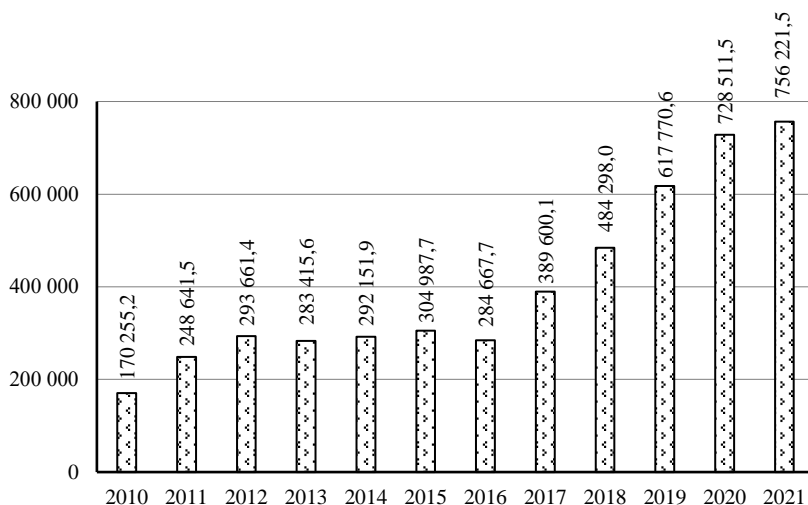


Рис. 1. Объем инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение ИКТ оборудования, в фактически действовавших ценах, млн р.¹

¹ Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/io_1.4.6.xlsx.

Как видно на рис. 1, отечественные предприятия наращивают темпы цифровизации, активно увеличивается объем инвестиций направленных на реализацию проектов, связанных с приобретением необходимого оборудования.

По мнению авторов, активная цифровизация экономики приведет к следующим основным последствиям.

Во-первых, цифровые и информационные технологии повысят прозрачность рыночной информации и позволят увеличить интенсивность экономического обмена.

Во-вторых, прозрачность, достигаемая в ходе накопления информации в массивах больших данных, уменьшит возможность оппортунистического поведения экономических агентов.

В-третьих, активное участие потребителей в создании продукта через механизмы информационного обмена позволит повысить кастомизацию продуктов.

В-четвертых, внедрение аддитивных технологий и роботизация производства изменят структуру рынка труда, сократив возможности занятости в сегментах ручного труда и увеличив занятость в креативных секторах экономики.

В-пятых, распространение платформенных технологий приведет к формированию отраслевых и территориальных экосистем, реализующих координационные функции.

На рис. 2 представлена модель координации отрасли с использованием механизма экосистемы.



Рис. 2. Модель координации отрасли с использованием механизма экосистемы

В соответствии с методологией полисубъектного управления целесообразно выделять заинтересованные стороны функционирования биз-

нес-экосистемы. Особенностью взаимодействия стейкхолдеров экосистемы и организаций, деятельность которых координируется в рамках экосистемы является опосредованная связанность. Стейкхолдеры не имеют прямых административных и рыночных рычагов для влияния на все элементы механизма координации, при этом отношения заинтересованности в результатах работы экосистемы сохраняются [1; 5].

Вместе с тем необходимо учитывать неблагоприятные для топ-менеджмента и ряда стейкхолдеров особенности функционирования данной системы. Прежде всего, использование цифровых технологий формирует результаты аналитики на более высоком уровне, большие данные и использование алгоритмов искусственного интеллекта значительно повышает прозрачность функционирования компаний, оперативность получения информации и точность прогнозирования. Соответственно стремление к оптимизации и экономической эффективности приведет к алгоритмизации функционирования участников бизнес-экосистемы, заявленные свойства адаптивности, гибкости останутся только для внешнего интерфейса, поддерживающего взаимодействие с потребителем, внутренние процессы экосистемы будут иерархически закреплены административными методами воздействия [2; 6].

Со временем, по мере накопления информации, касающейся участников бизнес-экосистемы, их функций, связей и осуществления постоянных процессов оптимизации хозяйственных связей данная организационная форма превратится в крупную административную надстройку, в которой рыночные связи заменены иерархическими алгоритмами. Что касается стейкхолдеров в такой ситуации, то независимые модели поведения будут возможны для тех стейкхолдеров, которые обладают значительным влиянием на экосистему, поддерживая его иерархическими или ресурсными методами воздействия.

Очевидным является факт того, что цифровое преобразование экономики является мощным драйвером сетевой экономики. Экономические отношения выстраиваются в структуры, более подвижные, чем жесткие иерархии, и более интегрированные, чем дискретные рынки [4].

Для успешного формирования новой модели роста на основе инновационно-технологических преобразований и развития экономики в интересах общества со всей очевидностью актуализируется потребность в развитой теории институциональных экономических изменений.

Библиографический список

1. *Омарова Г. Т.* Предпринимательская экосистема // Вестник СамГУПС. 2019. № 4 (46). С. 17–23.
2. *Плахин А. Е., Селезнева М. В., Хохолуш М. С.* Оценка зависимости формирования стейкхолдерской ценности от факторов институционального окружения

// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9, № 4 (33). С. 286–292.

3. Сизова И. Л., Хусяинов Т. М. Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2017. Т. 10, № 4. С. 376–396.

4. *Управленческий инструментарий социально-экономической трансформации* / А. Е. Плахин, С. В. Новиков, И. Н. Ткаченко и др. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с.

5. Cooper S. Corporate social performance: A stakeholder approach. Routledge, 2017. 220 p.

6. Fernández-Guadaño J., Sarria-Pedroza J. H. Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective // Sustainability. 2018. Vol. 10, iss. 6. P. 1–10.

П. П. Рыскин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Институты сферы физической культуры и спорта

Аннотация. Институты характеризуют комплекс социально-экономических отношений с точки зрения свойства внутренней и внешней позиции исследователя по отношению к сфере физической культуры и спорта (ФКИС). Актуальность данных исследований вновь становится значимой ввиду процесса реформирования сферы ФКИС, построения новых институциональных форм ее развития, реализации задач развития в документах стратегического планирования различного уровня. Полученные результаты позволяют выявить четко выраженную уровневую структуру институтов в сфере ФКИС, начиная с правил и норм, содержащихся в международных актах, законодательстве федерального уровня, и заканчивая закреплением данных норм на уровне организации.

Ключевые слова: институционализм; физическая культура; спорт; программа развития; организация.

Характеристики экзогенности и эндогенности делят институты сферы физической культуры и спорта на потенциально зависимые от реализации субъектной роли и воздействующие на отдельные элементы данной сферы. С целью более подробного обоснования влияния институциональной среды на развитие сферы физической культуры и спорта рассмотрим иерархию экзогенных и эндогенных институтов. Как отмечено в статье П. П. Рыскина, Т. В. Воловик и И. В. Вашляевой «...важно учитывать в социологическом анализе спорта как социального института особенности спортивной деятельности. Эта деятельность первоначально направлена на развитие телесной организации человека. Функционирование спортивной сферы общества обеспечивается государственными учреждениями, организациями, имеющими, как правило, „вертикаль власти“. Одновременно эта сфера взаимосвязана с жизнеде-

тельностью целого ряда социальных институтов: семья, образование, армия, здравоохранение и др.» [7, с. 354]. Алгоритмизация работы с институтами сферы физической культуры и спорта позволяет путем использования прогрессивных методов и технологий сформировать организационную систему, поддерживающую принятие и реализацию управленческих решений. Интересным является связанность институциональной среды и информационного поля, изучение связей информационного поля, которое включает три основных вектора: вектор объективного материалистического толка, социальный вектор и вектор субъективного мироощущения. Причем данные вектора соотносятся как для субъекта, так и для объекта процесса коммуникации [3; 4].

Экзогенная институциональная среда сферы физической культуры и спорта имеет четко выраженную уровневую структуру, начиная с правил и норм, содержащихся в международных актах, законодательстве федерального уровня и заканчивая закреплением данных норм на региональном уровне [1; 6]. Основной характеристикой, позволяющей описать экзогенные институты является степень формализации, высокая формализация характерна для деятельности органов государственной и муниципальной власти, реализующих задачи в области политики в сфере физической культуры и спорта, низкая формализация институциональной среды характерна на уровне коммерческих организаций сферы физической культуры и спорта и самоуправляющихся сообществ [2; 8].

Следуя положениям системного анализа, можно обосновать применение комплексного критерия для исследования институциональной среды сферы физической культуры и спорта, включающего возможность реализации субъектной роли. Другими словами, для анализа экзогенной институциональной среды сферы физической культуры и спорта выделяются косвенные институты как стимулирующего, так и сдерживающего воздействия. Примером стимулирующих институтов являются мероприятия, включенные в программы развития сферы физической культуры и спорта на федеральном и региональном уровнях.

Характеристики косвенного воздействия на сферу физической культуры и спорта имеют мероприятия экономической, демографической, социальной политик. Формальные институты международного уровня чаще всего относятся к институтам гражданской активности, популяризации передовых знаний и финансирования международных образовательных проектов. Национальный уровень представлен институтами государственно-частного партнерства, реализации государственных программ, законодательного регулирования, налогообложения организаций сферы физической культуры и спорта [5]. Институты косвенного воздействия предполагают использование инструментов непрямого влияния и охватывают широкий спектр факторов социально-экономического, по-

литического, экологического, финансового характера. Еще одну сложность при исследовании неформальных институтов создает отсутствие формализации правил и норм, транслируемых данными институтами, что, в конечном итоге, является одной из причин высокой степени их устойчивости и долгосрочного влияния как стимулирующего, так и сдерживающего характера.

Для управления на уровне региона эндогенная институциональная среда определяет правила и нормы функционирования сферы физической культуры и спорта. В соответствии с развитием и областями воздействия институтов целесообразно выделение институтов в соответствии с видом деятельности: административной, коммуникационной и т. д. Далее выделяется критерий характеристики эндогенных институтов исходя из стадии развития человеческого капитала, последовательно проходящего стадии формирования, распределения и использования. Использование приемов коллективного формирования навыков в рамках данной модели сопровождается комплексным привлечением широкого круга экономических агентов и институтов.

Библиографический список

1. Кочерьян М. А., Вашляева И. В., Фагина С. С., Кудрявцев И. С. Оценка инфраструктурной обеспеченности физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4. № 9 (139). С. 116–122.
2. Кочерьян М. А., Вашляева И. В., Шуралева Н. Н. Модификация системы мотивации тренерского состава // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2023. № 10 (224). С. 181–184.
3. Кучер А. Г., Захаров П. Н. Институциональная среда системы управления организациями социальной сферы региона // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2022. № 3. С. 33–35.
4. Муртазин А. А., Карасик Е. А. Государственно-частное партнерство как инструмент развития индустрии спорта // Казанский экономический вестник. 2018. № 5. С. 28–34.
5. Невверкович С. Д., Попова А. А. Развитие спорта в России: институциональный подход // Вестник спортивной науки. 2013. № 6. С. 13–18.
6. Никифоров А. А. Теоретические аспекты экономического регулирования спорта // Экономика и экологический менеджмент. 2011. № 1. С. 187–197.
7. Рыскин П. П., Воловик Т. В., Вашляева И. В. Социальная природа спорта // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2023. № 11 (225). С. 353–356.
8. Скопин О. В. Институциональное развитие сферы физкультурно-оздоровительных услуг // Современные технологии управления. 2012. № 16. С. 44–52.

Возможность применения классических теорий управления персоналом в XXI веке

Аннотация. В статье рассмотрены возможности применения классических теорий управления персоналом с учетом ключевых HR-тенденций. Несмотря на стремительное изменение подходов, значительное влияние на практику управления персоналом оказывают классические теории.

Ключевые слова: управление; персонал; мотивация; повышение эффективности; условия труда; теория управления персоналом.

Приступая к рассмотрению вопроса нам необходимо кратко затронуть сути различных теорий управления персоналом. В первую очередь рассмотрим сами классические теории, а именно то, что из них вытекает. Выполнение рабочих процессов не должно приносить удовольствия для большего количества рабочих, для них важна заработная плата, которую они получают за выполнение данной работы. Основными задачами руководства является тотальный контроль за рабочими и разъяснение им сложных задач путем их дробления на более мелкие и простые. Как итог, работники выполняют простые задачи, которые им ставит руководство и контролирует их выполнение, за что в дальнейшем получает оплату за данный труд в том размере, который устраивает работников. При рассмотрении теорий человеческих отношений, происходит некая трансформация, при которой для сотрудников становится наиболее значимым фактором не размер оплаты труда, а их признание руководством. Руководство же должно подчеркивать важность каждого работника, показать, что он важен для компании и делегировать работнику возможность самоконтроля за выполнение им поставленных задач. Основой данного направления теории является доступность информации для работника, чтобы он понимал, что происходит в компании, как она развивается и вносить свой вклад в процесс развития, что позволяет работнику удовлетворять свои потребности в самовыражении и подчеркивать его значимость. Говоря о теориях человеческих ресурсов, стоит подчеркнуть, что при переходе к ним работники начинают получать удовольствие, именно от выполнения своей работы, поскольку это позволяет им вносить вклад в деятельность той компании, в которой они трудятся, тем самым они помогают ей развиваться и становиться еще лучше. Руководство же в свою очередь стремится улучшать условия для таких работников, занимается созданием благоприятной обстановки, помогает развиваться своим подчиненным, тем самым работники могут самостоя-

тельно выполнять часть сложных задач, благодаря самоконтролю и интересу к выполнению своей работы. Получается, что при применении данных теорий у работников появляется возможность вносить изменения в компании своим трудом и влиять на развитие организации в целом, также повышения уровня доверия от руководства к подчиненным повышает уровень самостоятельности и самоконтроля, а это несомненно приводит к повышению эффективности каждого работника по отдельности и организации в целом.

Кратко рассмотрев то, как изменялись теории управления персоналом, мы можем переходить к теме данной работы. А именно, возможно ли применение классических теорий управления в XXI в., если это возможно, то в каком объеме.

Стоит упомянуть наиболее знаменитых представителей классических теорий, таких как: М. Вебер, Г. Форд, А. Файоль, Л. Урвик, Ф. Тейлор, но это не является исчерпывающим перечнем тех людей, которые внесли огромный вклад в развитие классических теорий управления персоналом. В рамках данной работы рассмотрим в качестве примера теорию Ф. Тейлора.

«Тейлор сформулировал основные принципы управления, которым, по его мнению, необходимо было следовать. К ним относится исследование каждого отдельно взятого процесса, отбор работников для выполнения определенных операций и их обучение, обеспечение работников необходимыми ресурсами, систематическое и правильное использование методов стимулирования» [1, с. 233]. Также стоит отметить, что «Тейлор выделял планирование в отдельный процесс управления, был сторонником утверждения менеджмента в качестве самостоятельной деятельности. Он утверждал, что необходимо нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, саму его организацию и управление, следует совершенствовать систему оплаты труда. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда» [1, с. 233].

Исходя из вышеприведенного высказывания, мы смело можем заметить, что в настоящее время часть этих принципов все еще лежит в основе управления персоналом, да они видоизменяются и дорабатываются, но при этом они остаются базовыми. Невозможно недооценивать значимость уровня оплаты труда, поскольку у человека есть потребности, для удовлетворения которых ему необходимы деньги. Но все же, в сравнении с классическими теориями в настоящее время люди при выборе рабочего места рассматривают не только уровень заработной платы, но и условия, в которых им нужно будет работать. Поскольку в схожих компаниях, даже у конкурентов, где перечень обязанностей работника на конкретной должности может быть почти идентичным, люди стара-

ются выбирать не столько по уровню оплаты труда, ведь он будет варьироваться не так значительно, а по условиям труда, собирать различные отзывы и мнения о компаниях, которые кандидат готов рассматривать. Сейчас наиболее значимым становится вопрос о возможности самовыражения себя в организации, для человека важно, чтобы его замечали, помогали развиваться и принимать решения самостоятельно, тем самым повышая свою значимость для компании.

Это подчеркивает и психологический аспект выбора рабочего места в XXI в., поскольку в настоящее время произошли численные изменения в рабочих местах. На сегодняшний день в большинстве случаев отсутствует проблема с недостатком рабочих мест, люди могут выбирать не только между разными компаниями, но и вообще о направлении, в котором они хотят работать, рассматривать различные вакансии и должности, выбирать из предлагаемых им условий и внутрикорпоративному взаимодействию. Тем самым изменилась мотивация людей, они уже не готовы работать только ради материальной мотивации, сейчас очень важна и нематериальная мотивация, которая складывается из множества различных аспектов, которые руководство должно освещать для того, чтобы их компания находилась в более выигрышном положении, по сравнению с их конкурентами.

Реалии рынка труда напрямую зависят от того, что трактуют массы, от технического прогресса, от того, как экономика развивается в целом. В связи с этим изменения неизбежны, приходится под них подстраиваться, именно это и влечет невозможность применения классических теорий управления персоналом в полном объеме и без их изменений, но все же это не отторгает того факта, что они являются своеобразным основанием для построения наиболее верного и логичного подхода к управлению персоналом.

«Заслуживает внимания с научной точки зрения учение классической административной школы А. Файоля. Его взгляды проявляются в современной концепции управления человеческими ресурсами в таких позициях как: справедливое отношение к выполнению и распределению трудовых отношений и заработной платы; проявление уважения и послушания в трудовом коллективе; формирование корпоративного духа; развитие лидерства и инициативности в сотрудниках» [2, с. 384].

Таким образом, возникает понимание того, что еще в классических теориях управления персоналом затрагивались эти изменения, о них говорили и рассматривали как необходимость для наиболее рационального развития организаций. Благодаря современным технологиям управления персоналом это становится возможным, поскольку они позволяют наиболее эффективными способами применять принципы классических теорий управления персоналом. В настоящее время различные способы

автоматизации рабочих процессов или появление новых способов оценки и развития компаний позволяют наиболее гибко применять классические теории, что является адаптацией к необходимым условиям, которые существуют в наше время.

Подводя итог, мы можем смело сказать, что классические теории управления персоналом применимы в XXI в., они по сей день остаются фундаментом, на котором строится все управление персоналом. Но все же остаться неизменными они не могут, их приходится трансформировать и подстраивать под наше время, поскольку экономика является динамичной и инновационной, тем самым классические подходы в их базовом варианте не способны в полной мере удовлетворять стоящие перед людьми задачи. При этом они прекрасно работают в сочетании с современными методами, которые были выработаны намного позже, с условием адаптации к существующим потребностям человека, таким как развитие личности, вовлеченность сотрудников в рабочие процессы и развитие компаний.

Библиографический список

1. *Акиндинова М. А.* Эволюция подходов к управлению персоналом // Стратегии бизнеса. 2021. Т. 9, № 8. С. 232–235.
2. *Головина Т. А., Адаменко А. А., Смоленцев В. М.* Развитие теории управления человеческими ресурсами в деятельности современных бизнес-структур // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 382–388.

А. Ф. Савдерова, А. А. Романова

Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова, г. Чебоксары

Инвестиционная привлекательность регионов Приволжского федерального округа

Аннотация. Статья посвящена оценке инвестиционной привлекательности Приволжского федерального округа. Исследование строилось на таких статистических методах, как группировка, графический метод, изучение динамических рядов, дисперсионный анализ, изучение взаимосвязи, аналитическое выравнивание. Результатом выступает группировка регионов по изучаемому показателю, выявление тренда и построение прогноза, определение зависимости между инвестициями в основной капитал и оборотом розничной торговли. Обосновывается необходимость проведения инвестиционной политики с учетом региональных особенностей.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность; инвестиции; оборот розничной торговли; группировка регионов; дисперсионный анализ.

Инвестиции играют решающую роль в развитии экономики регионов страны, определяя их конкурентоспособность, инновационный по-

тенциал и уровень жизни населения. В современных условиях особенно возрастает значимость эффективного инвестирования в основной капитал регионов для обеспечения устойчивого роста и снижения межрегиональной дифференциации.

Инвестиционная привлекательность при этом рассматривается как комплексный индикатор режима благоприятствования для инвестора. Учитывая, что управление любым процессом должно основываться на объективных оценках состояния его протекания, необходимость оценки инвестиционной привлекательности регионов становится очевидной. Анализ инвестиционной привлекательности включает в себя оценку совокупности факторов и показателей инвестиционного климата субъектов, с учетом их соответствия задачам социально-экономического развития этих регионов [1; 4].

В статье предложен подход к оценке инвестиционной привлекательности регионов Приволжского федерального округа, определены характеристики классификационных групп регионов по показателю инвестиционной привлекательности, также проведен анализ ключевых социально-экономических показателей.

Первым этапом была проведена группировка субъектов РФ по объему инвестиций в основной капитал на душу населения по данным 2023 г. для более наглядного представления положения регионов по этому показателю (табл. 1). Также было определено количество групп по формуле Стерджесса и величину каждого интервала. Получено 7 групп с интервалом в 403 256,3 р. каждая.

$$n = 1 + 3,322 \times \lg N = 1 + 3,322 \times \lg 85 \approx 7.$$

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n} = \frac{2\,867\,191 - 44\,397}{7} \approx 403\,256,3.$$

Т а б л и ц а 1

**Группировка субъектов Российской Федерации
по инвестициям в основной капитал на душу населения в 2023 г.**

Инвестиции в основной капитал на душу населения	№ группы	Количество субъектов РФ, ед.	
		Всего	% к итогу
От 44 397 до 447 653,3 р.	1	76	89,41
От 447 653,3 до 850 909,6 р.	2	4	4,71
От 850 909,6 до 1 254 165,9 р.	3	2	2,35
От 1 254 165,9 до 1 657 422,2 р.	4	0	0,00
От 1 657 422,2 до 2 060 678,5 р.	5	1	1,18
От 2 060 678,5 до 2 463 934,8 р.	6	1	1,18
От 2 463 934,8 до 2 867 191,1 р.	7	1	1,18
<i>Итого</i>		85	100,00

По данным табл. 1 большая часть субъектов РФ входит в состав группы 1 с инвестициями в основной капитал от 44 397 до 447 653,3 р. Она включает в себя 76 регионов РФ, или 89,41 % от общего числа субъектов. На втором месте расположилась группа 2 с инвестициями от 447 653,3 до 850 909,6 р., в ее составе — 4 субъекта, или 4,71 % от общего числа. Наименьшее значение инвестиций в основной капитал на душу населения наблюдается в таких трех регионах, как Республика Ингушетия (44 397 р.), Республика Калмыкия (52 062 р.) и Карачаево-Черкесская Республика (61 731 р.). В свою очередь, наибольшее значение принадлежит следующим трем субъектам: Чукотский АО (1 839 454 р.), Ненецкий АО (2 063 216 р.) и Ямало-Ненецкий АО (2 867 191 р.).

Также по данным 2023 г. проведена группировка субъектов ПФО на три группы по инвестициям в основной капитал на душу населения (табл. 2). Для этого статистически определена величина каждого интервала равная 72372,3 р.

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n} = \frac{294\,941 - 77\,827}{3} = 72\,372,3.$$

Т а б л и ц а 2

Группировка субъектов ПФО по инвестициям в основной капитал на душу населения по данным 2023 г.

Инвестиции в основной капитал на душу населения	№ группы	Количество субъектов ПФО, ед.	
		Всего	% к итогу
От 77 827 до 150 199,3 р.	1	8	57,14
От 150 199,3 до 222 571,6 р.	2	4	28,57
От 222 571,6 до 294 943,9 р.	3	2	14,29
<i>Итого</i>		<i>14</i>	<i>100,00</i>

По данным табл. 2 большая часть субъектов ПФО входит в состав группы 1 с инвестициями в основной капитал от 77 827 до 150 199,3 р. Она включает в себя восемь регионов ПФО, или 57,14 % от общего числа субъектов. На втором месте расположилась группа 2 с инвестициями от 150 199,3 до 222 571,6 р., в ее составе четыре субъекта, или 28,57 % от общего числа. Наименьшее значение инвестиций в основной капитал на душу населения наблюдается в таких трех регионах, как Республика Марий Эл (77 827 р.), Кировская область (93 680 р.) и Республика Мордовия (96 397 р.). В свою очередь, наибольшее значение принадлежит следующим трем субъектам: Пермский край (192 425 р.), Нижегородская область (223 677 р.) и Республика Татарстан (294 941 р.) (рис. 1).

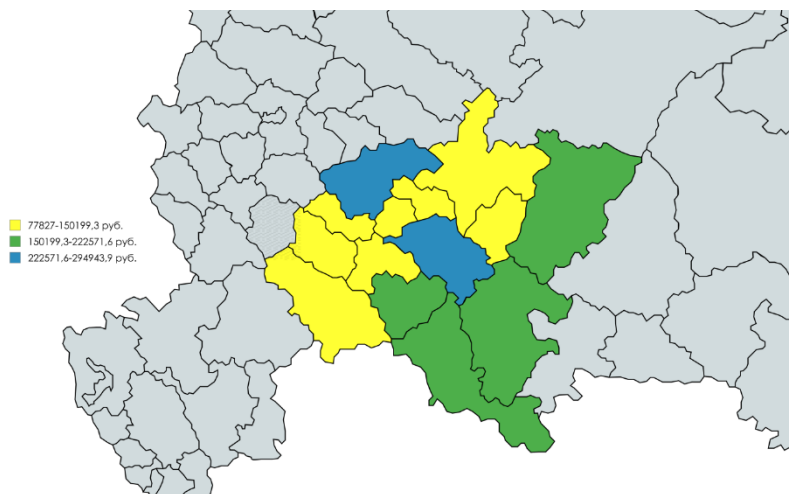


Рис. 1. Картограмма распределения субъектов ПФО в зависимости от инвестиций в основной капитал на душу населения в 2023 г.

Для оценки однородности регионов по объему инвестиций в основной капитал проведен дисперсионный анализ [2]. Показатели вариации по инвестициям представлены в табл. 3.

Таблица 3

Показатели вариации инвестиций в основной капитал в регионах ПФО

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Размах вариации	123 837	107 479	118 652	159 103	217 114
Дисперсия	1 033 248 181	995 734 825,2	1 234 317 359	2 086 519 824	4 118 255 066
Коэффициент вариации	34,69	32,57	32,65	34,53	38,01

В 2020 г. отмечается снижение размаха вариации и коэффициента вариации. В 2021 г. коэффициент вариации остается примерно на одном уровне по сравнению с прошлым годом. В 2022 г. разрыв увеличивается. Значения коэффициента вариации в 2022–2023 гг. больше 33 %, что свидетельствует о неоднородности регионов по объему инвестиций в основной капитал.

Оценка динамики и прогноз инвестиций в основной капитал представлена в табл. 4.

Динамика инвестиций в основной капитал в регионах ПФО

Регион	Базисный темп роста, %	Среднегодовой темп роста, %	Среднегодовой абсолютный прирост, р.
Российская Федерация	176,6	115,3	25 237
Приволжский федеральный округ	182,2	116,2	19 042
Республика Башкортостан	182,4	116,2	17 201
Республика Марий Эл	192,4	117,8	9 345
Республика Мордовия	144,0	109,5	7 365
Республика Татарстан	179,5	115,8	32 664
Удмуртская Республика	164,4	113,2	11 326
Чувашская Республика	196,7	118,4	12 961
Пермский край	176,6	115,3	20 873
Кировская область	164,3	113,2	9 170
Нижегородская область	В 2,4 раза	124,9	32 916
Оренбургская область	147,8	110,3	12 927
Пензенская область	144,0	109,6	7 499
Самарская область	178,4	115,6	18 108
Саратовская область	179,4	115,7	13 240
Ульяновская область	158,8	112,3	9 504

Темп роста инвестиций в основной капитал в ПФО превышает общероссийское значение. Однако среднегодовой абсолютный прирост показателя по Российской Федерации составляет более 25 тыс. р., по ПФО — более 19 тыс. р. Эта ситуация объясняется превышением инвестиций в основной капитал на душу населения в Российской Федерации над значением ПФО, а именно это превышение в 2019 г. составляло 42 %, а в 2023 г. — 37 %. Наибольший рост наблюдается в Нижегородской области (в 2,4 раз), наименьший — в Мордовии и Пензенской области (144,0 %). Следует отметить, что в Республике Татарстан и Нижегородской области значения среднегодового абсолютного прироста превышает общероссийское.

Методом аналитического выравнивания построен выровненный ряд динамики и прогноз инвестиций в основной капитал на душу населения с 2024 по 2026 г., который показывает положительный тренд. По рис. 2 видно, что ежегодный прирост инвестиций составляет 18 773 р.

Далее проведен анализ, позволяющий выявить зависимость между инвестициями в основной капитал и оборотом розничной торговли. Для чего были рассчитаны следующие коэффициенты: коэффициент Фехнера, коэффициент корреляции рангов, линейный коэффициент корреляции.

По расчетам значение коэффициента Фехнера составляет +0,57. Данный коэффициент учитывает знаки отклонений от средних значе-

ний, не учитывая конкретные величины отклонений. Этот показатель указывает на то, что в большинстве случаев изменения в объеме инвестиций сопровождаются аналогичными изменениями в розничном обороте по регионам ПФО. Таким образом, имеется положительная прямая связь между данными переменными.

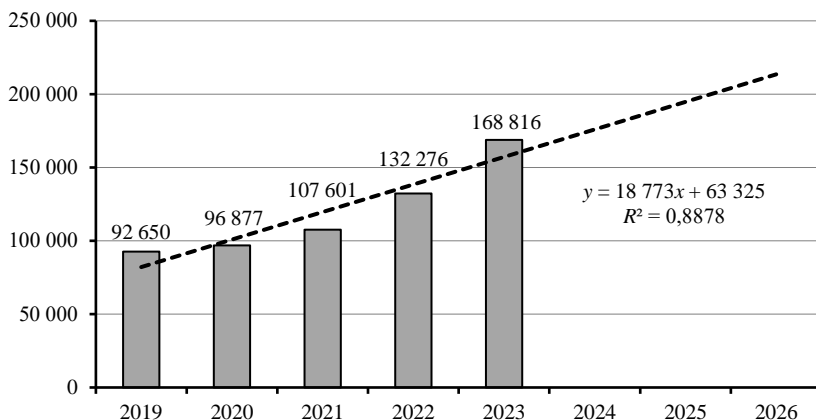


Рис. 2. Прогноз инвестиций в основной капитал на душу населения в Приволжском федеральном округе, р.

Также путем расчетов было получено отрицательное значение коэффициента корреляции рангов ($-0,04$). Маленькое отрицательное значение свидетельствует о почти полном отсутствии связи между исследованными показателями. Другими словами, рост инвестиций может сопровождаться небольшим снижением розничного оборота, однако связь настолько мала, что ее практическое значение становится малозаметна. Следует отметить, что данный метод имеет определенный недостаток: учитывается корреляция рангов, игнорируя реальные численные значения показателей. Поэтому для нивелирования недостатков в расчетах, представленных выше, было получено следующее значение коэффициента линейной корреляции ($0,87$). Этот показатель используется для оценки степени линейной зависимости между переменными. Значение коэффициента близко к 1, что говорит о достаточно тесной связи между изучаемыми показателями.

Проведя группировку регионов ПФО по инвестициям в основной капитал на душу населения, можно сделать вывод:

- основная часть регионов попала в группу 1 (Кировская область, Удмуртия, Марий Эл, Чувашия, Мордовия, Ульяновская область, Пензенская область, Саратовская область), которая характеризуется интер-

валом от 77 827 до 150 199,3 р. Это может быть связано с тем, что регионы, входящие в данную группу, имеют слабо развитую промышленность и характеризуются оттоком квалифицированных работников;

- в регионах, входящих в группу 2 (Самарская область, Оренбургская область, Башкортостан, Пермский край), инвестиции направлены на развитие промышленности, сферы услуг и сельского хозяйства;

- регионы, входящие в группу 3 (Нижегородская область, Татарстан), характеризуются направленностью инвестиций на масштабные промышленные проекты.

Неоднородность регионов также показывает коэффициент вариации, превышающий 33 %.

В целом, инвестиционная активность в регионах ПФО характеризуется положительной динамикой [3]. Инвестиции в основной капитал на душу населения увеличиваются, что является важным фактором экономического роста и повышения уровня жизни населения.

Проведенные расчеты также показывают, что между инвестициями в основной капитал и оборотом торговли существует прямая положительная связь.

Привлечение инвестиций является важным условием стабильного развития экономики региона. В связи с этим значительное внимание уделяется созданию благоприятных условий для инвестирования как в целом в Приволжском федеральном округе, так и в его отдельных регионах.

Библиографический список

1. Бабалян Э. Б., Хатукай С. А., Панеш К. М. Приоритетные направления повышения инвестиционной привлекательности депрессивного региона // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5 (142). С. 508–515. DOI: 10.34925/EIP.2022.142.5.096.

2. Беляничев В. Г., Савдерова А. Ф. Изучение влияния параметров инвестиционной деятельности на эффективность использования основного капитала на региональном уровне // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11, № 2. С. 10.

3. Митрофанов Е. П., Кулагина А. Г. Инвестиционная привлекательность регионов: классификационный анализ для Приволжского федерального округа // Регионалистика. 2021. Т. 8, № 4. С. 57–64. DOI: 10.14530/reg.2021.4.57.

4. Семина И. А., Фоломейкина Л. Н., Яковенко Н. В. Инвестиционная привлекательность региона (учет базовых показателей социально-экономического развития регионов) // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2024. Т. 12, № 3 (66). С. 31–49. DOI: 10.34220/2308-8877-2024-12-3-31-49.

Направления и перспективы использования искусственного интеллекта в проектном управлении современной компании

Аннотация. Статья посвящена изучению возможностей и перспектив использования искусственного интеллекта (ИИ) в проектном менеджменте. Рассмотрены направления использования ИИ в проектном управлении, инструменты ИИ, решающие конкретные блоки управленческих задач, а также проблемы, с которыми сталкиваются компании в процессе внедрения ИИ в сферу проектного управления.

Ключевые слова: проект; проектное управление; искусственный интеллект; нейросеть; нейропомощник.

В условиях цифровой трансформации экономики современные компании все больший интерес проявляют к прогрессивно развивающимся возможностям применения искусственного интеллекта (ИИ) в сфере управления. ИИ активно используется в различных областях экономики и менеджмента для автоматизации рутинных операций, анализа больших массивов информации, генерации текстов, обработки информации, планирования и прогнозирования, моделирования, формирования отчетности и т. д. [1]. Причем сферы применения ИИ постоянно расширяются.

Управление проектами не является исключением в вопросах цифровизации и расширения технологий и инструментов за счет использования искусственного интеллекта. В исследовании Академии бизнеса Б1¹ отмечается, что использование ИИ в проектном управлении, прежде всего, снижает административную нагрузку на проектных менеджеров за счет снижения доли выполняемых рутинных задач и позволяет ускорить принятие решений за счет ускорения анализа данных. Так считают 63,4 % опрошенных респондентов. 64,1 % опрошенных считают, что внедрение ИИ в проектное управление должно привести к повышению качества управления за счет улучшения процессов прогнозирования ресурсов и рисков, а также процессов мониторинга проекта [2]. 38 % опрошенных проектно-ориентированных компаний внедряют или уже используют ИИ-технологии в своей проектной деятельности. Остальные компании по большей части присматриваются, но пока воздерживаются, в силу отсутствия накопленных структурированных знаний в этой области.

¹ Будущее управления проектами: инновации с ИИ / Б1. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-ai-in-project-management-survey-2024/?&ysclid=m85rg5qh2385578464> (дата обращения: 18.04.2025).

Анализ практики внедрения ИИ в проектное управление позволяет выделить два направления его использования:

- большие языковые модели LLM (Large Language Model), состоящие из нейронной сети, обучающейся на больших объемах текстовой информации и содержащих огромное количество параметров;
- генеративный искусственный интеллект или генерация ответа с использованием результатов поиска RAG (Retrieval-Augmented Generation)¹, предполагающий создание Базы знаний конкретной организации и формирование запросов в нейросеть с использованием более релевантной информации.

У каждого из указанных направлений есть свои преимущества и недостатки, обусловленные стадией процесса управления проектом и спецификой решаемых задач.

Зарубежные и отечественные LLM могут использоваться проектными специалистами на стадии предпроектного исследования для анализа проблемного поля, потребностей, рынка, конкурентов, определения стейкхолдеров проекта и пр. На стадии инициации проекта ИИ-технологии можно использовать для транскрибирования записей интервью, анализа интервью и опросов, документации, детализации требований в проекте, формирования паспорта проекта и его отдельных разделов. На стадии планирования можно формировать СДР, календарный план, анализировать риски, планировать коммуникации².

Существует достаточно большое количество LLM, обученных на разных данных и имеющих разные параметры: GPT, Grok, Cluade, Perplexity, Consensus, Qwen, Deepseek, Julius, YandexGPT, GigaChat и др., как платных, так и бесплатных. Подобные модели способны быстро находить информацию; отлично работают с текстами, генерируют и структурируют информацию; хорошо проявили себя при формировании обучающих программ и отработки профессиональных навыков. Однако, стоит помнить о том, что информацию, созданную нейросетями нельзя признавать достоверной, ее обязательно нужно перепроверять. LLM нередко используют фантомные данные, заполняя пробелы вымышленными значениями, неверно определяют связи, упрощают модели, «придумывают» свои данные. Недостатком использования подобных систем в сфере проектного управления является и то, что они не учиты-

¹ Генеративный искусственный интеллект для управления проектами и других задач / ГК «Проектная практика». URL: <https://pmpractice.ru/download/priisk/Платформа ПРИИСК.pdf?clckid=4ead6984> (дата обращения: 18.04.2025).

² 3 главных ошибки при внедрении ИИ в управлении проектами (и как их избежать) (вебинар) / УКЦ «Проектная практика». 2025. 2 апр. URL: https://vkvideo.ru/video-153054931_456239554?utm_campaign=webinar&utm_medium=email&utm_source=NotiSend-isorm (дата обращения: 18.04.2025).

вают специфику конкретной организации, поскольку замкнуты на те базы знаний, на которых они обучались. Для решения этой проблемы либо необходимо дообучить нейросеть, либо передать в нейросеть документы (данные) об организации, что может стать «дорогим» удовольствием и ставит под угрозу информационную безопасность компании.

Альтернативным решением стало использование RAG-подхода, при котором при поступлении запроса в систему сначала осуществляется извлечение из Базы знаний необходимой для решения задачи информации, потом оно передается в LLM для генерации ответа и позволяет получить ответ на запрос без дообучения нейро-сети.

Для запуска RAG-системы компании необходимо выбрать готовую LLM (или создать свою), сформировать Базу знаний по проектному управлению, создать интерфейс взаимодействия (чат-бот, сайт, мессенджер и пр.), разработать базу промтов (шаблонов запросов), позволяющих получать от LLM качественное решение поставленной задачи¹.

Использование RAG-системы позволяет компании более эффективно управлять проектами на стадиях организации исполнения, мониторинга, контроля и завершения проекта. С учетом Базы знаний, сформированной в системе проектного менеджмента конкретной компании, можно повысить эффективность информирования и консультирования участников проекта, оперативно реагировать на изменения в проекте, отслеживать проект, анализировать отклонения, готовить промежуточную отчетность, анализировать успешность проекта, готовить итоговый отчет, формировать базу знаний, пополняя ее извлеченными из реализованного проекта уроками².

На основе генеративного искусственного интеллекта можно создавать нейропомощников для решения различных управленческих задач. Так, например, отечественная платформа работы с искусственным интеллектом ПРИИСК, созданная ГК «Проектная практика» имеет большую библиотеку типовых нейропомощников, которые можно адаптировать под запросы и специфику конкретной организации и используется либо как модуль в составе информационной системы компании, либо как самостоятельное ИТ-решение (например, чат-бот).

ГК «Проектная практика» уже разработала для решения задач проектного управления следующих нейропомощников: по работе в ИСУП,

¹ RAG и большие языковые модели: что это и зачем нужно бизнесу / РБК Компании. 2025. 17 апр. URL: <https://companies.rbc.ru/news/OcbKEJly0f/rag-i-bolshie-yazykovyie-modeli-chto-eto-i-zachem-nuzhno-biznesu/> (дата обращения: 18.04.2025).

² 3 главных ошибки при внедрении ИИ в управлении проектами (и как их избежать) (вебинар) / УКЦ «Проектная практика». 2025. 2 апр. URL: https://vkvideo.ru/video-153054931_456239554?utm_campaign=webinar&utm_medium=email&utm_source=NotiSend-isorm (дата обращения: 18.04.2025).

по транскрибации, по календарному планированию, по совещаниям, по оценке качества документов, по рискам, методолога, администратора проекта, тренера курса обучения и т. д.¹

Использование готовых ИИ-решений снижает вероятность допущения ошибок при создании корпоративных ИИ-инструментов и технологий, сокращает время внедрения ИИ в сферу проектного менеджмента, повышает качество управления проектами. При этом стоит отметить, что без компетентных специалистов, умеющих грамотно применять ИИ в процессе решения управленческих задач, и оценивать адекватность предлагаемых нейросетью решений, искусственный интеллект не может стать конкурентным преимуществом компании.

Библиографический список

1. *Калашикова И. В., Несмеянов Д. В.* Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-2 (87). С. 205–210.

2. *Мызрова К. А., Захарова Ю. Н., Фадеева И. П., Качагина О. В.* Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 4. С. 1019–1036.

М. В. Селезнева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Обзор мероприятий развития бизнес-интеграции региона

Аннотация. Актуальность темы институционального стимулирования стратегической бизнес-интеграции обусловлена задачами данного процесса, заключающегося в возможности использования потенциала малого и среднего бизнеса в рамках объединенных структур, масштабирования передовых способов осуществления бизнес-процессов и решения проблем повышения эффективности технологических цепочек. В результате исследования проанализированы способы институционального стимулирования, позволяющие формировать территориальные интеграционные образования.

Ключевые слова: институциональные меры; финансовое стимулирование; стратегическая бизнес-интеграция; концентрация.

Региональная специфика формирования производственных комплексов подразумевает процессы интеграции, обусловленные технологическими, ресурсными и компетентностными особенностями организации деятельности промышленных производств. Соответственно в програм-

¹ *Генеративный искусственный интеллект для управления проектами и других задач / ГК «Проектная практика». URL: <https://pmpractice.ru/download/priisk/> (Платформа ПРИИСК.pdf?clckid=4ead6984 (дата обращения: 18.04.2025).*

мах развития промышленности присутствуют целевые ориентиры интеграционных процессов и направления стимулирования данных процессов с использованием инструментария регионального уровня (рис. 1).



Рис. 1. Целевые приоритеты стратегической бизнес-интеграции

В качестве основополагающих документов, формирующих основы институционального стимулирования стратегической бизнес-интеграции необходимо выделить Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ, Стратегию инновационного развития РФ, программы поддержки развития малого и среднего предпринимательства, программы институтов развития, программы создания образовательных и инжиниринговых центров [2; 3].

Рассмотрим реализацию данных мер более детально для Свердловской области. С 2016 г. субъекты Российской Федерации имеют возможность получения субсидий из федерального бюджета на возмещения затрат (полностью или частично), понесенных на создание, реконструкцию, модернизацию объектов инфраструктуры индустриальных парков, промышленных технопарков и технопарков в сфере высоких технологий. Объем возмещения не может превышать объем фактически уплаченных в федеральный бюджет федеральных налогов и таможенных пошлин резидентами парка. Отбор субъектов регулируется постановлением Правительства РФ от 30 октября 2014 г. № 1119 «Об отборе субъектов Российской Федерации, имеющих право на получение государственной поддержки в форме субсидий на возмещение затрат на создание, модернизацию и (или) реконструкцию объектов инфраструктуры индустриальных парков, промышленных технопарков и технопарков в сфере высоких технологий».

Благоприятные возможности для бизнес-интеграции открывает использование потенциала особых экономических зон технико-внедренческого, промышленно-производственного и туристско-рекреационного типа, создаваемых в соответствии с Федеральным законом от 22 июля

2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах», а также территорий опережающего социально-экономического развития (Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации»).

Масштабная система институционального стимулирования бизнес-интеграции включает следующие основные методы (рис. 2).



Рис. 2. Методы стимулирования стратегической бизнес-интеграции на региональном уровне¹

Основной пул методов стимулирования стратегической бизнес-интеграции предприятий промышленного комплекса предполагает использование экономического стимулирования, направленного на компенсацию затрат предприятий. Вместе с тем, необходима разработка новых организационных инструментов, поддерживающих формы сетевой бизнес-интеграции: платформы и экосистемы.

Библиографический список

1. Карелина М. Г. Комплексная оценка интеграционной активности бизнес-структур в российских регионах // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 5 (47). С. 103–121.
2. Плахин А. Е., Селезнева М. В. Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона // Вестник НГИЭИ. 2021. № 7 (122). С. 70–82.
3. *Управленческий* инструментарий социально-экономической трансформации / А. Е. Плахин, С. В. Новиков, И. Н. Ткаченко и др. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с.
4. Inemek A., Matthyssens P. The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks // *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42, iss. 4. P. 580–594.

¹ Составлено по: [1; 4].

Самозанятость и неформальная занятость в малом и среднем бизнесе¹

Аннотация. Статья посвящена оценке влияния самозанятости на сектор малого и среднего предпринимательства, на рост теневой занятости. Анализируются открытые статистические данные, определяются факторы популярности спецрежима на фоне усиления кадрового дефицита во всех секторах рынка труда и снижения средней численности сотрудников в малом и среднем бизнесе.

Ключевые слова: рынок труда; самозанятость; нелегальная занятость; подмена трудовых отношений.

Введение. Потребность в перестройке макроэкономических отношений и упрочнении национальной безопасности задает необходимость повышения планки конкурентоспособности России, обуславливая фокусировку на внутренних экономических проблемах. Явления, происходящие в таком важном сегменте национальной экономики, как малый и средний бизнес, находятся под пристальным вниманием общества, задавая актуальность настоящему исследованию. Внедрение в России в 2019 г. новой налоговой модели «профессиональный доход» подстегнула активное развитие самозанятости. Рост численности самозанятых в России привел к перераспределению трудовых ресурсов в экономике, что затронуло сектор малого и среднего предпринимательства, способствуя снижению конкурентоспособности последнего. В целях регулирования Федеральная антимонопольная служба поддержала инициативу распространения на самозанятых действие закона «О защите конкуренции»². Государство предпринимает меры для ограничения негативных последствий использования гражданами этого налогового режима и институт самозанятости требует тщательного изучения для более эффективной регуляции в целях сбалансированного экономического роста страны. Цель исследования: проанализировать статистические данные и охарактеризовать тенденции развития самозанятости с учетом продолжающегося кадрового дефицита. Методология исследования базируется на общенаучных методах сбора, обработки и сравнительного анализа массивов данных с официальных источников.

Результаты исследования. Стартовавший в 2019 г. запуск структурных изменений экономического ландшафта малого и среднего пред-

¹ Исследование выполнено в рамках НИР «Оценка влияния самозанятости на ситуацию на рынке труда Свердловской области» (договор № 11 от 17 марта 2025 г., заказчик ГАУ СО «ОЦТР и СТО»).

² О защите конкуренции: федер. закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (с изм. и доп.).

принимательства России, был во многом обусловлен сложившейся экономической ситуацией в условиях мировой пандемии коронавируса. Обусловленная локдауном приостановка деятельности или полное закрытие части компаний заставили общество пересмотреть устоявшиеся действующие в стране экономические модели и привычные форматы трудовой деятельности. Появление новых форм занятости стало следствием стремления работодателей сохранить свой кадровый потенциал. А толчком к активации предпринимательской инициативы граждан, в том числе потерявшим работу, стала задача самостоятельного обеспечения требуемого уровня доходов и своей занятости.

На фоне инфляции, кризисных явлений в экономике, снижения доходности хозяйственной деятельности, снижения доходов населения, в обществе прослеживается тенденция активного поиска новых источников дохода, получаемых от профессиональной деятельности. Дефицит рабочей силы в ряде отраслей в ситуации неопределенности в экономике и стремление сохранить рабочие места подталкивают некоторых работодателей малого и среднего бизнеса перевести часть своих сотрудников в статус самозанятых.

Оптимизация налоговой нагрузки для одних и дополнительный источник дохода для других создают благоприятные условия для активного развития института самозанятости. Сумма налогов, начисленная плательщикам налога на профессиональный доход только за 2024 г., составила 99,8 млрд р.¹

В совокупном итоге, более чем за 5 лет структура экономики претерпела значительные изменения: согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства в России на 10 января 2025 г. зарегистрировано 6 588,5 тыс. субъектов МСП с общей численностью занятых работников 15 065,6 тыс. чел. В том числе: юридических лиц 2 260 тыс. субъектов с численностью работников 12 355,6 тыс. чел. и индивидуальных предпринимателей 4 328,5 тыс. субъектов с численностью занятых 2 710 тыс. чел. По представленным данным темпы роста субъектов МСП за рассматриваемый период составили: по количеству ИП (+28 %) с ростом численности (+10 %) занятых в них работников; по количеству ЮЛ (–11 %) с сокращением численности персонала (–4 %). При этом, согласно данным реестра, за последний год снизилась среднесписочная численность занятых работников: в среднем, этот показатель составляет 2–3 сотрудника на одного субъекта МСП, в то время как целевой показатель должен составлять 4,5 [2]. Эти данные свидетельствуют о том, что субъекты малого и среднего предпринимательства

¹ Аналитический портал ФНС России. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 14.02.2025).

либо стали гораздо реже нанимать сотрудников, либо перестали оформлять официальное трудоустройство¹.

Сокращение количества работников, занятых в компаниях МСП подтверждают и данные динамики фискальной нагрузки по страховым взносам, которая остается на плечах работодателя. Для достижения целевого показателя 4,5 работника на одного субъекта МСП требуется нарастить темпы роста численности сотрудников как минимум в 2 раза, но в реальности она сокращается. В результате происходит сокращение темпов роста страховых взносов, особенно в таких отраслях, как: сельское и лесное хозяйство, обрабатывающие производства и гостиничное дело, строительство и т. д.

Согласно данным Федеральной налоговой службы России на протяжении этих лет доля самозанятых выросла и на 1 января 2025 г. составила 12,48 млн чел. По мнению ряда исследователей вопросов самозанятости в настоящее время зачастую происходит подмена трудовых отношений за счет перевода работников на специальный налоговый режим, который не требует уплаты страховых взносов [1; 3]. В том числе — на самозанятость, при которой уплата страховых взносов не является обязательной [4].

Рост числа самозанятых, происходящий на фоне сокращения численности занятых на предприятиях МСП привлекает все большее внимание экспертного сообщества в поисках методов и инструментов восстановления баланса на рынке труда. Тема самозанятости и связанные с ней вопросы все чаще звучат на различных дискуссионных площадках и страницах научных журналов. Эксперты говорят о двух форматах использования преимуществ специального налогового режима в предпринимательской деятельности. В первом формате представитель малого бизнеса, помимо самостоятельного выполнения заказов, при их избытке берет на себя дополнительную роль агрегатора заказов для привлеченных самозанятых исполнителей. Это удобно для всех, позволяет перераспределить обязанности и не ограничивает ничью свободу. Второй формат работы выбирает средний и крупный бизнес, выступая в качестве площадки, принимающей заказы и передающей их своим самозанятым сотрудникам. Таким образом, самозанятый сотрудник использует торговую марку компании, но более, с юридической точки зрения связи между ним и компанией. В этом случае самозанятый сотрудник не свободен: он подчиняется общему трудовому распорядку, внутренним правилам, его интересы могут быть ущемлены. С юридической точки зрения он сам отвечает за себя: его отношения не признаются трудовым,

¹ *Цифровая* платформа МСП. URL: <https://xn--llagf.xn--plai/> (дата обращения: 01.03.2025).

ведь компания его не нанимала. Конечно, такой самозанятый может отказаться от сотрудничества с компанией на неприемлемых для него условиях. Но зачастую такую тактику выбирают крупные компании — ключевые игроки на рынке, и фактически выбора у самозанятого нет и он работает на навязанных компанией условиях. Маскировка трудовых отношений и обход правил, установленных ТК РФ недопустимы. Для самих самозанятых последствия такой практики могут быть плачевными, к примеру, переработки в системе стимулирования в «Яндекс Такси». Выходом из ситуации может стать признание гражданско-правовых отношений: либо через судебную систему, либо с помощью поддержки профессиональных ассоциаций, защищающих интересы своих членов.

Вывод. Для решения проблемы подмены трудовых отношений самозанятостью необходимо работать по двум направлениям. Первое — для защиты интересов необходимо объединение самозанятых в ассоциации и союзы, что возможно только при повышении уровня правовой грамотности. Союз должен обладать достаточной значимостью, чтобы противодействовать среднему и крупному бизнесу, отстаивая права в судебных коллективных исках. Второе — поддержка государства на уровне установления регулирующих норм, проведения проверок, установления штрафных санкций. В числе восемнадцати мер регионального и федерального уровней, содержащихся в проекте мероприятий Минтруда по противодействию нелегальной занятости в России, содержатся меры по профилактике нарушений трудового законодательства по подмене трудовых отношений гражданско-правовыми. Предлагается ограничить спектр предоставляемых самозанятыми услуг для физических лиц и классифицировать отношения между самозанятыми и цифровыми платформами. Самозанятость как формат трудовой деятельности является весомой составляющей экономического роста страны. Благодаря самозанятым на рынке труда появляются новые рабочие места, растут доходы населения, способствуя экономическому развитию страны.

Библиографический список

1. Бычков Д. Г., Гришина Е. Е. Профили самозанятости и платформенной занятости в России // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20, № 3. С. 339–355.
2. Кучиева Н. Ю. Регулирование конкуренции при изменении экономического ландшафта малого и среднего предпринимательства России // Теория и практика управления в современных условиях: сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 г.). СПб.: СПбУТУиЭ, 2024. С. 576–581.
3. Нестерович А. В. Индивидуальное предпринимательство и самозанятость как инструмент бизнеса для обхода трудового законодательства // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 109 (часть 8). С. 112–117.

4. *Сербина Н. В.* Региональный рынок труда: тенденции и прогнозы (на примере Свердловской области) // Омские научные чтения: материалы VI Всерос. науч. конф. (Омск, 1–28 февраля 2024 г.). Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2024. С. 306–311.

А. В. Слюсаренко

*Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского, г. Донецк*

Управление жизненным циклом как фактор повышения качества обслуживания потребителей на предприятиях розничной торговли

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые аспекты управления жизненными циклами субъектов предприятий розничной торговли. Описаны основные стадии жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость и упадок каждого из рассмотренных субъектов, а также их взаимосвязь и влияние на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: жизненный цикл; предприятие; персонал; поставщики; потребители; конкурентоспособность; управление.

Современные предприятия розничной торговли функционируют в условиях высокой конкуренции и динамично изменяющейся рыночной среды. Важнейшим фактором их конкурентоспособности является эффективное управление жизненными циклами ключевых субъектов, участвующих в создании продукции: предприятий, персонала, поставщиков и потребителей. Согласованное управление этими процессами позволяет минимизировать риски, оптимизировать затраты и обеспечить стабильный рост бизнеса.

Цель данного исследования: анализ ключевых этапов жизненного цикла субъектов предприятия розничной торговли, их взаимосвязь и влияние на эффективность бизнеса.

Жизненный цикл предприятия включает четыре основные стадии: становление, рост, зрелость и упадок. Длительность каждой стадии зависит от внутренних и внешних факторов и имеет характерные особенности:

- становление — формирование концепции бизнеса, поиск финансирования, разработка стратегии, создание организационной структуры и установление первых деловых связей. Данный этап сопряжен с высокой степенью неопределенности и рисков;
- рост — расширение рынка сбыта, увеличение объемов продаж, привлечение новых клиентов и поставщиков, наращивание персонала, рост рентабельности и формирование стабильных денежных потоков;

– зрелость — предприятие достигает максимальной устойчивости, стабилизируются бизнес-процессы, спрос становится предсказуемым. Ключевая задача на данном этапе — предотвращение стагнации и дальнейшее развитие;

– упадок — снижение конкурентоспособности, ухудшение финансовых показателей. Варианты выхода: диверсификация, реструктуризация или ликвидация [2, с. 1472].

Жизненный цикл услуги (продукта) охватывает период от ее выхода на рынок до снятия с производства. Он также включает четыре ключевые стадии:

– на первом этапе происходит внедрение — услуга (продукт) только выходит на рынок, спрос минимален, требуется активное продвижение;

– на следующем этапе рост — увеличение продаж, усиление конкуренции, рост узнаваемости бренда;

– на этапе зрелости происходит стабилизация объемов продаж, повышение лояльности потребителей, оптимизация затрат;

– четвертая стадия — упадок — снижение спроса, решение о модификации услуги (продукта) или ее замене [2, с. 1474].

Для эффективного управления персоналом необходимо совокупно рассматривать как индивидуальный жизненный цикл сотрудника, так и жизненный цикл коллектива. В рамках одного предприятия сотрудник также проходит через четыре основных этапа:

– введение предполагает непосредственно прием на работу, обучение сотрудника и его адаптацию на предприятии;

– рост характеризуется как ростом компетенции и опыта, так и продвижением по карьерной лестнице;

– зрелость связана с достижением сотрудником так называемого карьерного плато;

– упадок наступает в случае, если не решены проблемы, возникающие на этапе зрелости, которые приводят к снижению качества производительности труда сотрудника и возможному уходу с предприятия.

Управление жизненным циклом сотрудников позволяет формировать устойчивый коллектив профессионалов [1, с. 103]. Управление жизненным циклом персонала позволяет минимизировать текучесть кадров, обеспечивать стабильность и вовлеченность сотрудников, что напрямую влияет на качество обслуживания клиентов.

Жизненный цикл потребителя — процесс, в рамках которого потребитель становится постоянным клиентом предприятия. Он разделен на пять этапов: привлечение, интерес, оценка, покупка, лояльность.

Управление жизненным циклом потребителя предполагает анализ его предпочтений, разработку персонализированных предложений, совершенствование сервиса и удержание клиентов.

В основном управление жизненным циклом потребителя заключается в определении требований, которые: установлены потребителями, включая требования к поставке и послепродажному обслуживанию; не определены потребителями, но необходимы для конкретного использования; законодательно установлены и обязательны к выполнению [2, с. 1477].

Наиболее тесная связь прослеживается между жизненными циклами поставщика, персонала, услуги (продукта) и потребителя. Качественное и своевременное обеспечение предприятия сырьем и материалами способствует продлению жизненного цикла продукции. Потребитель, в свою очередь, формирует спрос, влияя на продолжительность жизненного цикла услуги (товара). Высокая текучесть кадров и низкий уровень вовлеченности персонала отрицательно сказываются на качестве обслуживания и удовлетворенности клиентов.

Основная задача управления жизненным циклом субъектов розничной торговли — предотвращение преждевременного перехода к стадии упадка.

В качестве ключевых стратегий можно выделить:

- оптимизацию процессов на каждом этапе жизненного цикла (например, улучшение системы адаптации персонала, обновление ассортимента услуг и продукции, персонализированные предложения для клиентов);
- сокращение длительности убыточных этапов (ускорение выхода на рынок новых услуг и продуктов, эффективное управление стагнационными процессами на предприятии);
- реструктуризацию и модернизацию (проведение изменений в бизнес-модели, внедрение инноваций);
- комплексный анализ эффективности (оценка влияния каждого субъекта на общий бизнес-процесс, разработка корректирующих мероприятий).

Обслуживание клиентов — это цепочка действующих операций, нацеленных на повышение удовлетворенности потребителя [3, с. 137]. Проведенный анализ литературных источников, позволяет сделать вывод, что обслуживание клиентов непосредственно связано с жизненным циклом предприятия, его услуг, а также жизненным циклом поставщиков, сотрудников и потребителей, поэтому на каждом этапе жизненного цикла предприятия важно обеспечивать высокий уровень обслуживания, что будет способствовать удовлетворенности потребителей и повышению их лояльности.

Основные характеристики и связь жизненных циклов субъектов предприятий розничной торговли представлены в таблице.

Характеристика и связь жизненных циклов субъектов предприятий розничной торговли

Жизненный цикл	Зарождение	Рост	Зрелость	Упадок
Предприятия	Идея, регистрация, создание команды, начальные инвестиции, неопределенность, финансовые риски	Расширение производства, увеличение прибыли, активное привлечение инвестиций	Стабильность, высокая прибыль, налаженные бизнес-процессы, устойчивое положение на рынке	Снижение прибыли, финансовые проблемы, сокращение штата, риск банкротства или продажи бизнеса
Услуги (продукт)	Разработка, тестирование, вывод на рынок, высокие издержки	Увеличение спроса, рост продаж, усиление конкуренции	Стабильные продажи, максимальная прибыль, развитие бренда	Снижение спроса, моральное устаревание, необходимость модификации или снятия с производства
Сотрудников	Наем, адаптация, обучение, высокая текучесть кадров	Развитие навыков, рост квалификации, мотивация	Достижение высокой компетентности, стабильная эффективность	Потеря мотивации, снижение продуктивности, выгорание, уход с предприятия
Поставщиков	Поиск поставщиков, установление первых контактов, нестабильность поставок	Формирование надежных цепочек поставок, улучшение условий сотрудничества	Оптимизация логистики, долгосрочные контракты, минимизация рисков	Рост цен, снижение качества поставок, разрыв договорных отношений
Потребителей	Привлечение внимания, формирование потребности, первые покупки	Увеличение лояльности, активное потребление, рекомендации	Долгосрочные отношения с брендом, участие в программах лояльности	Потеря интереса, переключение на конкурентов, снижение объема покупок

Таким образом, эффективное управление жизненным циклом предприятия и его услуг, персонала, поставщиков и потребителей является ключевым фактором конкурентоспособности предприятий розничной торговли. Сбалансированное развитие этих элементов обеспечит устойчивость бизнеса, снизит риски, повысит лояльность клиентов и мотивацию персонала. В современных условиях успех предприятия в большей степени зависит от способности адаптироваться к изменениям, внедрять инновационные решения и управлять ресурсами с учетом жизненного цикла каждого субъекта.

Библиографический список

1. Красникова А. С., Береговская Е. О. Жизненный цикл персонала как фактор успеха промышленного предприятия // Транспортное дело России. 2022. № 4. С. 96–103.

2. Красникова А. С., Подольский А. Г., Куплинова Т. А. Взаимозависимость жизненных циклов субъектов рыночных отношений и жизненного цикла продукта // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 5. С. 1469–1492.

3. Перицукова С. А. Значение системы менеджмента качества услуг // Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (Инновации-2020): сб. материалов Междунар. науч.-техн. конф. (Москва, 12 ноября 2020 г.): в 3 ч. М.: РГУ им. А. Н. Косыгина, 2020. Ч. 3. С. 136–139.

Е. Н. Стариков¹, П. С. Лыжин^{2, 3}

¹ Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

² Региональный совет Свердловского регионального отделения
Союза машиностроителей России, г. Екатеринбург

³ Представительство Госкорпорации «Ростех» в Свердловской области,
г. Екатеринбург

К вопросу о технологической модернизации промышленного сектора России

Аннотация. В статье обоснована необходимость осуществления технологической модернизации отечественного промышленного сектора, рассмотрены условия ее реализации и этапы проведения. Приведены данные опроса экспертов Свердловского регионального отделения Союза машиностроителей России по вопросу о приоритетных потребностях промышленного бизнеса в государственной поддержке для осуществления технологической модернизации в разрезе разных форм предприятий (малые, средние, крупные).

Ключевые слова: промышленность; технологическое развитие; модернизация; механизмы государственной поддержки.

Успешное, конкурентоспособное положение страны зависит от ее усилий по совершенствованию экономической системы в целом, и в частности — умению накапливать и эффективно использовать технологический потенциал промышленности. Особенности текущего этапа экономического развития являются высокое технико-технологическое разнообразие и изменчивость научно-технических тенденций, сопряженных с постоянно действующими и растущими факторами влияния (рынки товаров, капитала, труда и др.) на фоне усиления экономической конкуренции и ограниченности ресурсов [1].

М. Абрамовиц определил ряд ключевых факторов, влияющих на динамику технологической модернизации разных стран, среди которых национальная технологическая компетенция; опыт в организации и управлении крупными производствами; наличие развитых финансовых учреждений; уровень «честности» различных государственных и частных институтов и общественного доверия к ним; стабильность государственной власти и ее эффективность в определении правил игры и контроле за их выполнением [5]. Совокупность данных факторов, по его мнению,

определяет так называемую «технологическую способность» страны в модернизационных процессах.

При этом, мировой опыт индустриального развития показывает, что ведущее место в рейтинге глобальной конкурентоспособности занимают страны с экономикой, основанной на передовых промышленных технологиях и инновациях¹. С другой стороны, рассматривая динамику технологической модернизации и развития высокотехнологичных производств в России, следует отметить, что в настоящее время в общем объеме выпуска промышленной продукции высшие технологические уклады — пятый и шестой — составляют около 4 %, причем шестой технологический уклад, определяющий перспективы развития государства в будущем, в России практически отсутствует (менее 0,1 %) [2].

Учитывая сказанное, считаем, что сегодня назрела необходимость не только пересмотра и расширения целей и задач собственно промышленной политики, определенных в соответствии с действующим в нашей стране законом о промышленной политике², но и в целом корректировки стратегии промышленного развития страны. И одной из ключевых целей такой обновленной стратегии, имеющей универсальный характер в отношении как отраслевой, так и региональной составляющих промышленного развития, должна стать, по нашему мнению, широкая технологическая модернизация производств на основе цифровых решений, импортозамещения и технологического суверенитета [4].

В общем виде разработка концепции технологической модернизации промышленности для конкретных условий предполагает следующие этапы:

- ретроспективный анализ, который следует осуществлять, руководствуясь интересами региона и конкретного субъекта хозяйствования, потребностями государства и общества в целом;
- определение направлений модернизации;
- прогнозирование эффективности социально-экономического развития государства (или региона) в условиях внедрения мероприятий по технико-технологическому перевооружению промышленности;
- согласование интересов развития промышленных секторов и регионов с общенациональными целями.

Однако, при проведении модернизационных преобразований, важным условием является правильный и корректный учет со стороны государства потребностей бизнеса в приемлемости предлагаемых мер государственной поддержки. Причем логично предположить, что при-

¹ *The Global Competitiveness Index*. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/> (дата обращения: 05.05.2025).

² *О промышленной политике в Российской Федерации*: федер. закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ.

емлемость и востребованность таких мер будет различной у субъектов крупного и малого бизнеса, предприятий разных отраслей и с разными типами производств. В качестве некоторых ориентиров для совершенствования системы инструментария государственной поддержки технологической модернизации промышленности авторами при участии экспертов Свердловского регионального отделения Союза машиностроителей России в январе–феврале 2025 г. были систематизированы мнения участников промышленного рынка Свердловской области по данному вопросу (см. таблицу).

**Основные направления потребностей промышленного бизнеса
в государственной поддержке
и востребованные механизмы ее предоставления**

Новые изделия и продукты	Новые производства	Технологическая модернизация
Крупные предприятия		
Поддержка НИОКР (софинансирование; госзаказ); развитие новых прорывных технологий и механизмов их трансфера (прямое финансирование в рамках госпрограмм; информационно-консультационная поддержка)	Расширение доступа к финансированию для реализации инвестиционных проектов (льготное кредитование; госгарантии; проектное финансирование; СПИК); налоговые льготы; развитие инфраструктуры (создание индустриальных парков; формирование особых экономических зон; строительство транспортно-дорожной и коммунальной инфраструктуры на территориях реализации крупных инвестиционных проектов)	Софинансирование крупных инвестиционных проектов (субсидирование затрат; возмещение процентной ставки по кредитам на модернизацию и техперевооружение; госгарантии; проектное финансирование; СПИК); налоговые льготы; инфраструктурная поддержка (развитие транспортно-дорожной и коммунальной инфраструктуры на территориях реализации крупных проектов модернизации производств)
Средние предприятия		
Поддержка НИОКР (возмещение затрат; софинансирование); развитие прикладных технологий и обеспечение доступа бизнеса к ним (предоставление патентов; информационно-консультационная и организационная поддержка); содействие в освоении зарубежных рынков (компенсация участия в выставках и бизнес-миссиях; информационно-консультационная поддержка; поддержка экспорта);	Расширение доступа к финансированию для реализации инвестиционных проектов (возмещение процентной ставки; проектное финансирование); налоговые льготы; инфраструктурная поддержка (предоставление льгот при использовании инновационной инфраструктуры); поддержка сбыта (преимущества при проведении закупок для государственных и муниципальных нужд; поддержка экспорта)	Расширение доступа к финансированию для реализации инвестиционных проектов (возмещение процентной ставки; субсидирование оборотных средств); налоговые льготы; инфраструктурная поддержка (предоставление льгот при использовании инновационной инфраструктуры)

Новые изделия и продукты	Новые производства	Технологическая модернизация
инфраструктурная поддержка бизнеса (льготные арендные ставки; информационно-консультационная поддержка)		
Малые предприятия		
Венчурное финансирование; пакетные программы поддержки МСП (компенсация процентной ставки по кредитам; софинансирование проектов; гранты; снижение арендных платежей; информационно-консультационная и организационная поддержка, иные меры)	Комплексные программы поддержки субъектов МСП, расширение доступа к финансированию для реализации инвестиционных проектов; инфраструктурная поддержка (льготные ставки и преференции при использовании инновационной инфраструктуры); поддержка сбыта (предоставление преимуществ при осуществлении закупок для государственных и муниципальных нужд)	Поддержка проектов по расширению производства в любых формах, в первую очередь через механизмы комплексных программ поддержки развития МСП

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время соотношение рисков вмешательства/невмешательства государства в реализацию мероприятий по технологической модернизации промышленного сектора, изменилось в пользу применения более активных инструментов, что в значительной степени связано с беспрецедентной значимостью и масштабами появления новых технологических достижений, развитием новых рынков, товаров и профессий, связанных с цифровой трансформацией экономики.

Кроме того, следует отметить, что значимость более активного государственного вмешательства в процессы промышленного и технологического развития существенно возросла в условиях санкционных режимов, регулярно вводимых в последние годы в отношении нашей страны [3].

С этой точки зрения активная промышленная политика, направленная на технологическую модернизацию промышленного сектора, становится сегодня инструментом, продуманное и целеориентированное применение которого органами власти на всех уровнях иерархии государственного управления позволит обеспечить цифровую модернизацию промышленного комплекса страны, повысить уровень технологического развития экономики, обеспечить технологический суверенитет и в итоге

создать условия для достижения технологического паритета с развитыми странами мира.

Библиографический список

1. Мельниченко А. М. Формирование системы управления развитием инновационной среды структурных составляющих национальной экономики // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2018. № 1. С. 39.

2. Нагаева Е. А. Методика оценки экономического положения отраслей промышленности в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 12 (132). С. 17–29.

3. Пермовский А. А., Кузнецов В. П. Агрессивная внешняя среда как триггер к созданию новых механизмов управления промышленными предприятиями // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 4 (68). С. 42–47.

4. Стариков Е. Н. О формировании технологических приоритетов промышленной политики России // Фундаментальные исследования. 2024. № 5. С. 78–82.

5. Abramoviz M. Catching-up, forging ahead, and falling behind // Journal of economic history. 1986. № 46 (2). P. 385–406.

Т. Л. Сысоева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Интерактивный контент для эффективного взаимодействия с аудиторией в сети Интернет

Аннотация. Интерактивный контент рассматривается как новый и актуальный способ повышения эффективности вложений в интернет-маркетинг. В статье проанализированы особенности интерактивного контента на примере квиза. Приведены характеристики данного вида контента для привлечения внимания пользователей и лидогенерации. Обозначены основные виды, преимущества и ограничения.

Ключевые слова: интернет-маркетинг; маркетинг; продвижение; реклама; цифровой маркетинг; квиз.

Работа с контентом для интернет-маркетолога является постоянной и важной, ее последовательность, интегрированность к другими маркетинговыми задачами позволяет повышать отдачу от вложений в продвижение. В цифровую эру важно: наличие актуального контента, его оптимизация [1, с. 29]. А также понимание контекста, в котором будет реализована рекламная коммуникация и каким образом она будет интегрирована в публикуемый контент [2, с. 21]. При этом отмечается, что интерактивный контент позволяет дойти до пользователя быстрее и проще [3, с. 14].

Популярным инструментом интернет-маркетинга является создание интерактивного контента, благодаря которому потребитель будет вовлечен в процесс маркетинговой коммуникации. В качестве интерактивного контента выступают: опросы и голосования, тесты и квизы, интерактивные руководства, виртуальные туры по филиалу. По итогам подобных взаимодействий пользователю предлагаются скидки и специальные предложения, а также возможность проведения онлайн-консультации.

В данной работе рассматривается квиз — как популярный вид интерактивного контента в маркетинговой коммуникации. В литературе по интернет-маркетингу важность квизов отмечает Джо Пулицци основатель крупнейшего мирового ресурса Content Marketing Institute (Институт контент-маркетинга). Авторы платформы Kit для интернет-маркетинга рассматривает квиз как средство повышения конверсии, где обычный рекламный текст трансформируется в интерактивный контент¹.

Квиз — новый термин, обозначающий способ повышения вовлеченности и конверсии пользователей при рекламном контакте. Квиз (от англ. quiz — тест, викторина) — предназначен для вовлечения пользователей и сбора контактных данных. Его основное назначение состоит в получении дополнительного внимания и повышении заинтересованности пользователей к продукту или услуге. Квиз представляет собой интерактивный элемент, предлагающий посетителям пройти тестирование или анкетирование на определенную тематику. Обычно это серия вопросов, на которые пользователи отвечают, получая взамен полезный совет, персональную рекомендацию или скидку. Квиз часто используется в качестве инструмента геймификации и работает на привлечение внимания, мотивацию пользователей оставлять контактные данные и развивать бренд.

Впервые квизы начали использоваться в традиционных СМИ, где читателям предлагалось проверить свои знания или принять участие в викторинах ради развлечения. Однако именно в конце XX в., с развитием Интернета, квизы трансформировались в современный маркетинговый инструмент. В актуальном маркетинговом ландшафте квизы повсеместно представлены на различных интернет-платформах, используются крупными корпорациями, небольшими блогерами. Основная мотивация популяризации данного инструмента — повышение вовлеченности аудитории.

Типы и виды квизов. Существует несколько видов квизов, используемых в интернет-маркетинге.

¹ *The email-first operating system for serious creators.* URL: <https://kit.com/features> (дата обращения: 20.04.2025).

1. Информационно-развлекательные квизы направлены на развлечение пользователей и одновременно получение полезных сведений о предпочтениях аудитории. Такие квизы предлагают интересные тесты и опросники, вызывая эмоциональную реакцию и желание поделиться результатами с друзьями.

2. Маркетингово-продуктовые квизы используются компаниями для диагностики потребностей пользователей и последующего предложения подходящего товара или услуги. Пользователь получает персонализированную рекомендацию, увеличивая вероятность покупки.

3. Генеративные квизы строятся на основании конкретного желания пользователя. Например, подбор идеального путешествия, стиля одежды или совета по здоровью. Чем точнее заданы вопросы, тем качественнее получается итоговый результат.

4. Коммерчески направленные квизы нацелены непосредственно на продажу товара или услуги. После прохождения теста предлагается скидка или бонус на покупку определенного продукта.

Преимущества квизов в интернет-маркетинге следующие:

а) повышение вовлеченности — квизы увлекают пользователей, заставляя их проводить больше времени на странице;

б) получение контактных данных — многие квизы собирают почту, телефон или имя участников, создавая базу для дальнейшей коммуникации;

в) обратная связь — в процессе тестирования бренды узнают предпочтения и потребности аудитории;

г) персонализация предложений — каждый участник получает уникальную рекомендацию, соответствующую его интересам;

д) простота запуска — существуют специализированные конструкторы квизов, позволяющие быстро создать и запустить кампанию.

Однако отмечается наличие ограничений, таких как: низкая репрезентативность — результаты тестов иногда недостаточно точно отражают реальную ситуацию; потеря конфиденциальности — некоторые пользователи опасаются предоставлять личную информацию в обмен на обещания скидок или подарков; высокий риск спама — неверно настроенный квиз может привести к снижению репутации бренда.

Одним из ярких примеров удачного применения квизов является косметическая компания Sephora. Они запустили серию персональных консультаций по макияжу и уходу за кожей в форме квизов. Каждый пользователь прошел тест, определяющий его тип кожи и предпочитаемый макияж, после чего получал индивидуальную рекомендацию. Подобный подход привел к заметному росту продаж косметики.

Таким образом, в современном ландшафте интернет-маркетинга квизы рассматриваются как эффективный инструмент для развития

брендов и увеличения продаж. Их гибкость, простота и высокая степень вовлеченности делают их незаменимыми инструментами для многих компаний. Несмотря на возможные риски и недостатки, эффективная реализация квиса способна значительно повысить лояльность аудитории и увеличить прибыль компании.

Библиографический список

1. Бутенко Е. Д., Черников И. С. Инфраструктура цифровой экономики: цифровой маркетинг // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 4. С. 23–37.
2. Жигулев П. А. Новые инструменты influence маркетинга и их применение в деятельности бизнеса // Практический маркетинг. 2024. № 3. С. 21–26.
3. Салихова Е. А. Игровые форматы контента в российских медиа // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2024. № 1. С. 3–28.

И. Н. Ткаченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Устойчивая модель ведения корпоративного бизнеса: критерии оценивания

Аннотация. Публикация посвящена развитию устойчивой модели ведения корпоративного бизнеса, критериям оценки этой модели, актуальным исследованиям и востребованности идей справедливого ведения бизнеса.

Ключевые слова: ESG; критерии оценивания; запрос на справедливость.

Высокая неопределенность внешней среды, вызванная геополитической нестабильностью, кризисными явлениями и быстрыми темпами технологических изменений, заставляет обращать особое внимание на обеспечение устойчивости в развитии и экономики страны в целом, и бизнес-структур, особенно структур крупного бизнеса, что важно для поддержания конкурентоспособности, привлечения инвестиций и, самое главное, обеспечения суверенитета страны. В условиях современных реалий достижение устойчивости корпоративного бизнеса является весьма сложной задачей. При этом достижение устойчивости в развитии должно рассматриваться как задача стратегическая, поскольку при такой модели развития бизнес наиболее успешно адаптируется к изменяющимся рыночным условиям, проявляет свое умение к новым регулятивным воздействиям, проявляет способность минимизировать риски и в то же время сохранять свою конкурентоспособность и эффективность. В перспективе корпоративная устойчивость оказывает повсеместное влияние не только на устойчивость, стабильность экономического развития, но и на общество через социальные технологии, и на

состояние планеты в целом через заботу об окружающей среде и стремлении сохранить планету для будущих поколений.

Концепция ответственного и устойчивого инвестирования на основе ESG-факторов строится по такому же принципу, что и концепция устойчивого развития, но с акцентом на деятельность компании. Она используется инвесторами для оценки компаний по трем аспектам: окружающая среда, социальное развитие и управление.

Как же оцениваются составляющие ESG? Можно сказать, что ESG является комплексной характеристикой деятельности компании через факторы: Environmental, Social, Governance, которые учитывают не только управленческие аспекты, но и экологические и социальные факторы. Например, экологические критерии оценивают, как компания управляет своими экологическими рисками, социальные — как она взаимодействует с сотрудниками, клиентами и обществом, а управленческие — насколько эффективно работает совет директоров и система внутреннего контроля. ESG-оценка становится важным инструментом для инвесторов, которые стремятся вкладывать средства в устойчивые и социально ответственные компании. Так, инвесторы и стейкхолдеры все чаще требуют от компаний не только финансовой устойчивости, но и ответственного отношения к экологии, социальной сфере и качеству управления. Вовлечение бизнеса в решение экологических, социальных и управленческих проблем объясняется тем, что происходит смена ценностей, цивилизованный бизнес начинает быть направлен на формирование благоприятных условий жизни как для нынешних, так и будущих поколений. Это означает, что бизнес заботится об окружающей среде, социальных условиях для сотрудников и обоснованной системе управления. Все эти тренды видны и оцениваются в рейтингах и по комплексному, единому показателю ESG, и по каждой из его составляющих. Так, по данным последнего опубликованного RAEX ESG-рэнкинга компаний¹, лидерами остаются уже известные в сфере устойчивого развития компании. Из 10 компаний-лидеров: 1 — химическая промышленность (ФосАгро на первом месте и в целом по ESG, на первом месте по социальной составляющей, на 3-м месте по экологической составляющей и на 4-м месте по управленческой составляющей); 4 — горнодобывающая промышленность и металлургия (Норильский никель два первых места по экологической и управленческой составляющей и 4-е место по социальной составляющей, АЛРОСА, Полус и Полиметалл), 2 банка (Сбербанк и Московский кредитный банк), 2 нефтегазовые компании (КазМунайГаз, Казахстан и Роснефть) и 1 компания из сферы рознич-

¹ Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/ (дата обращения: 04.05.2025).

ной торговли продовольственными товарами (Корпоративный центр ИКС 5). Все эти компании заслуживают особого внимания из-за своего стабильного отношения к решению проблематики устойчивого развития, соответственно, доверие контрагентов, инвесторов, стейкхолдеров в широком смысле к этим компаниям также очень велико, что отражается в их стабильных финансовым показателях.

В своих статьях мы обращали уже внимание, что кроме рейтингования компаний по ESG, исследователи пытаются найти доказательства воздействия факторов и показателей ESG на результативность деятельности компаний и через экономико-математические методы и модели (Б. С. Батаева с соавторами [1], И. С. Белик с соавторами [2], Н. Н. Шаш [9], И. Н. Ткаченко, Л. А. Раменская [7]), и через балльные методы (в частности, И. Н. Санникова [6]), и через индикативный метод (например, О. В. Ефимова [3]), и через event-анализ (например, А. И. Изгарова с соавторами [4]), и через контент-анализ (Л. М. Никитина с соавторами [5]). Это лишь некоторые из методов оценивания. Наиболее полно научный обзор методов оценивания был сделан нами в статье в соавторстве с Я. В. Савченко [8]. Понятно, что единого какого-то самого правильного подхода не существуют, методы и инструменты могут взаимно дополнять друг друга: методы количественной и качественной оценки, объективные и субъективные методы оценки, методы описательного анализа и более точные методы оценивания. Общая направленность таких исследований — прикладные рекомендации по оценке воздействия ESG на эффективность деятельности организаций.

Интересный аспект реализации концепции ESG — это аспект справедливости в качестве основы координации интересов людей, основы доверия людей к трансформационным процессам, происходящим в обществе с ориентацией на социально-значимые проекты и программы. В обществе назрел большой запрос на справедливость. Это можно подтвердить и сессией «Инвестиции в справедливость как фактор стратегической эффективности», прошедшей в рамках Петербургского международного экономического форума в 2025 г.¹ Современные теории и трактовки распределительной справедливости вытекают из работы Джона Ролза «Теория справедливости» [10]. Интересно, но авторы, как критикующие, так и расширяющие подход Ролза, в одинаковой мере пользуются именно его идеями. В определенной степени он продолжает концепции общественного договора и утилитаризма и на стыке этих двух теорий пытается вывести понятие справедливости не из экономической

¹ ПМЭФ-2025. Инвестиции в справедливость как фактор стратегической эффективности. URL: https://mgimo.ru/about/news/departments/spief-2025-justice/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com.

эффективности, в частности таких понятий как польза и выгода, а на основании категории честности. Он даже вводит понятие «справедливость как честность». На уровне практики внедрения социально-ориентированных инициатив бизнесом, так и на уровне дискуссий на международных площадках и форумах, активным интересом пользуется формирование новой концепции оценки социального эффекта — Value for People (VfP). Концепция VfP была впервые сформулирована знаменитым китайским бизнесменом Дж. Ма в 2017 г., который рассматривает деятельность бизнеса в контексте «новой справедливости», которую в общем плане можно свести к требованию предоставления равных возможностей для всех. Инструменты концепции ESG, направленные на достижение корпоративной устойчивости, должны быть направлены и на достижение экономической и социальной справедливости.

Библиографический список

1. Батаева Б. С., Кокурина А. Д., Карпов Н. А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // Управленец. 2021. Т. 12, № 6. С. 20–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2.
2. Белик И. С., Дуцинин А. С., Никулина Н. Л. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. 2022. Т. 13, № 6. С. 44–55. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-6-4.
3. Ефимова О. В., Волков М. А., Королёва Д. А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 4. С. 82–97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97.
4. Изгарова А. И., Рогова Е. М., Бахарева О. В. Взаимосвязь информации о ESG-инвестициях и доходности акций: кейс крупных российских компаний // Управленец. 2023. Т. 14, № 3. С. 17–29. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-3-2.
5. Никитина Л. М., Дмитриев В. А., Перцева Ю. А. Новые инструменты государственной политики развития корпоративной социальной ответственности на основе ESG-финансирования // Регион: системы, экономика, управление. 2022. № 3 (58). С. 61–76.
6. Санникова И. Н., Семиколонова М. Н. Нефинансовая отчетность: практика формирования и мониторинга ESG-данных // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 1. С. 64–71. URL: <http://journal.asu.ru/ec/article/view/epb202409>.
7. Ткаченко И. Н., Раменская Л. А. Исследовательский инструментарий изучения современных трендов реализации ESG-практик в российских компаниях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15, № 1. С. 148–165. DOI: 10.18184/2079-4665.2024.15.1.148-165.
8. Ткаченко И. Н., Савченко Я. В. Научный обзор методов и инструментария исследования и оценивания ESG-трансформации в бизнесе // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 3. С. 123–132. URL: <https://journal.asu.ru/ec/article/view/epb202446>.

9. *Шапш Н. Н., Досаева Н. Д.* Влияние социально ответственного инвестирования на финансовые показатели и стоимость компании // *Revistă științifică progresivă*. 2020. Т. 3, № 2 (4). С. 27–32.

10. *Rawls J.* A Theory of Justice: Original Edition. Harvard University Press, 1971. 624 p.

К. А. Третьяков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Принципы распределенного управления в развитии корпоративной комплаенс-системы

Аннотация. В статье предложены принципы распределенного управления комплаенс-системой крупного промышленного холдинга. Автор доказывает актуальность перехода от централизованной к децентрализованной модели управления, где ключевым принципом становится субсидиарная ответственность.

Ключевые слова: управление; принципы; распределенное управление; комплаенс; холдинг.

В условиях усиления контроля и ужесточения требований со стороны регулирующих органов за корпоративным поведением, прозрачностью бизнеса, промышленные холдинги сталкиваются с необходимостью развития эффективной и гибкой модели управления комплаенс-системой.

Решение такой нетривиальной задачи возможно за счет разработки и использования методологии распределенного управления [1; 2; 3; 4]. Использование распределенного управления комплаенс-системой предполагает делегирование полномочий и ответственности за соблюдение нормативных требований и внутренних стандартов компании на все уровни управления холдинга или отдельной организации, начиная от отдельных подразделений, филиалов и региональных представительств, до конкретных исполнителей. Главный принцип, который должен быть заложен в такую систему — субсидиарная ответственность всех ее участников. Это позволяет оперативно выявлять и устранять нарушения на местах, существенно сокращать время реакции на возникающие комплаенс-риски и повышать общий уровень осведомленности и ответственности сотрудников.

Ключевым преимуществом распределенного управления комплаенс-системой является ускорение процессов принятия решений. Так, в условиях централизованного подхода информация о комплаенс-рисках и нарушениях достаточно долго проходит по вертикали управления, замедляя реакцию и увеличивая размер потенциального ущерба для компании. Распределенная модель управления позволит наделить со-

трудников и команды на местах полномочиями, компетенциями и ресурсами, необходимыми для быстрой идентификации и устранения комплаенс-рисков, минимизируя таким образом возможные последствия для организации.

Еще одним значимым элементом распределенной модели управления комплаенс-системы является создание культуры ответственности и прозрачности на всех уровнях компании. Каждый сотрудник должен четко осознавать свою роль в обеспечении соответствия деятельности компании нормативным требованиям и внутренним стандартам. Регулярное обучение, информирование и стимулирование сотрудников к соблюдению комплаенс-этики компании являются инструментами создания такой модели.

Для реализации принципов распределенного управления комплаенс-системой в крупном промышленном холдинге необходимо обеспечить создание единой информационной среды, которая позволит всем ее участникам — подразделениям и сотрудникам, оперативно получать доступ к актуальной нормативно-правовой информации, методическим материалам и отчетности. Современные цифровые платформы и инструменты, такие как корпоративные порталы, системы электронного документооборота и специализированные решения становятся рабочим инструментом реализации такой модели управления.

Горизонтальное или прямое взаимодействие подразделений является значимым фактором успешного развития распределенной модели управления комплаенс-системы. В рамках распределенной модели управления целесообразно создать эффективное взаимодействие между сотрудниками разных подразделений и уровней организационного управления. Что позволит достаточно оперативно передавать информацию, обмениваться опытом и наилучшими практиками контроля и мониторинга.

Формирование самоорганизующихся команд, наделенных необходимыми полномочиями, владеющих актуальными компетенциями и ресурсами, обеспечивает долгосрочное развитие корпоративных комплаенс-систем. Такие команды оперативно адаптируются к изменениям нормативной среды, внедряют новые регламенты и процедуры и, далее, эффективно контролируют соблюдение их требований. Именно, внедрение распределенного управления комплаенс-системой способствует не только минимизации рисков, но и укреплению репутации, обеспечению его устойчивого развития в долгосрочной перспективе крупного промышленного холдинга.

Таким образом, необходимо обозначить следующие принципы распределенного управления комплаенс-системы в крупном промышленном холдинге.

1. *Ясности и прозрачности* — все стандарты и регламенты должны быть четко сформулированы и доступны сотрудникам для понимания и исполнения.

2. *Целостности и системности* — предполагает наличие единой системы контроля и мониторинга комплаенс-рисков, интегрированной в общую систему управления промышленным холдингом.

3. *Регулярности* — плановое проведение аудитов и оценок рисков должно быть неотъемлемой частью функционирования компании, обеспечивающим постоянный контроль за соблюдением норм.

4. *Непрерывного развития* — опирается на процесс непрерывного обучения сотрудников, которое существенно поднимает их осведомленность о нормативных изменениях в корпоративных стандартах.

5. *Открытой коммуникации* — создание конфиденциальных корпоративных каналов для передачи информации о возможных нарушениях и рисках, создает условия снижения комплаенс-рисков. Их развитие происходит путем использования современных цифровых технологий.

6. *Постоянного совершенствования* — будучи динамической системой, комплаенс системы постоянно обновляются и адаптируются к внешним изменениям и внутренним условиям современного развития промышленных холдингов в России.

7. *Субсидиарной ответственности* — данный принцип предполагает, что все участники несут не только персональную, но и коллективную ответственность за реализацию и соблюдение норм комплаенс. Этот принцип дисциплинирует, укрепляет внутренний контроль и мотивацию к недопущению нарушений, а также стимулирует осознанное отношение к корпоративным стандартам и внешним требованиям.

Таким образом, внедрение распределенного управления комплаенс-системой в крупном промышленном холдинге способствует не только повышению эффективности и оперативности работы, но и укреплению репутации компании, минимизации комплаенс-рисков и обеспечению устойчивого и прозрачного развития организации в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Розенберг И. Н., Цветков В. Я. Критерии выбора субсидиарного управления // *Economic Consultant*. 2017. № 1 (17). С. 10–15.

2. Цветков В. Я. Распределенное управление // *Современные технологии управления*. 2017. № 4 (76). С. 9–14.

3. *Damianou N. C. et al.* A policy framework for management of distributed systems. University of London, 2002.

4. *Goldszmidt G., Yemini Y.* Distributed management by delegation // *Proceedings of 15th International conference on distributed computing systems*. IEEE, 1995. P. 333–340.

К вопросу о достижении целей устойчивого развития корпорациями Дальнего Востока

Аннотация. Исследуется вклад корпораций Дальнего Востока в ЦУР ООН. Анализ ESG-практик показал их слабое влияние на финансовые результаты. Выявлено, что господдержка повышает рентабельность, а экологические меры могут ее снижать. Разработаны рекомендации по адаптации стратегий устойчивого развития для бизнеса региона.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; устойчивое развитие; ESG-показатели; цели устойчивого развития.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки вклада корпоративных структур Дальнего Востока в достижение глобальных Целей устойчивого развития (ЦУР) в условиях специфических региональных социально-экономических и экологических вызовов. Научная значимость работы определяется недостаточной изученностью взаимосвязи между внедрением ESG-практик и экономической эффективностью предприятий в контексте стратегического развития макрорегиона.

ЦУР, сформулированные ООН в виде 17 взаимосвязанных глобальных ориентиров¹, подвергаются последовательной детализации на различных уровнях управления: на национальном уровне они конкретизируются в стратегиях и программах государственного развития, на региональном — адаптируются с учетом территориальной специфики, а на корпоративном — трансформируются в конкретные управленческие решения и операционные практики [3]. Такой многоуровневый механизм имплементации ЦУР обеспечивает их поступательную реализацию, однако требует согласованности действий между всеми стейкхолдерами, что особенно актуально для корпораций Дальнего Востока, функционирующих в условиях уникальных экономико-экологических диспропорций.

Дальневосточный регион России обладает стратегической значимостью для реализации ЦУР ввиду его уникального ресурсного потенциала и геоэкономического положения как связующего звена с Азиатско-Тихоокеанским регионом. Анализ деятельности 68 крупнейших корпораций региона (с выручкой свыше 20 млрд р. в 2023 г.) выявил три ключевых направления их влияния на ЦУР: (1) рациональное природопользование за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, (2) развитие социальной инфраструктуры через инвестиции в челове-

¹ *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*: резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 25 сент. 2015 г. № A/RES/70/1. URL: <https://undocs.org/A/RES/70/1> (дата обращения: 01.04.2025).

ский капитал, и (3) формирование инклюзивной деловой среды путем вовлечения местных сообществ в процессы принятия решений.

Проведенный анализ показал, что эффективная реализация ЦУР в корпоративном управлении требует их четкой формализации по SMART-критериям и разработки соответствующих механизмов управления. Исследование выявило существенные различия в приоритизации ЦУР среди крупнейших компаний Дальнего Востока: ООО «Сахалинская энергия» осуществляет комплексное ранжирование всех 17 ЦУР с акцентом на цели 8, 7 и 3, тогда как АО «Восточный порт» и ООО «Транснефть — Дальний Восток» фокусируются на отдельных целях (6, 14 и 6, 7 соответственно), декларируя при этом поддержку всей повестки ЦУР. Наличие формальных обязательств (сертификатов соответствия, членства в Социальной хартии российского бизнеса) позволяет идентифицировать степень вовлеченности компаний в реализацию ЦУР.

Анализ практик интеграции ЦУР в систему корпоративного управления выявил существенные методологические пробелы среди исследуемых организаций Дальнего Востока. Из 14 компаний, декларирующих присоединение ко всем ЦУР, лишь АО «Саханефтегазсбыт» самостоятельно формулирует данную позицию, тогда как остальные ограничиваются формальным принятием обязательств головных структур без разработки конкретных механизмов реализации. Более того, только шесть организаций (8,82 % от выборки) осуществляют осознанную приоритизацию ЦУР, и четыре компании проводят комплексную оценку воздействия своей деятельности на достижение целей устойчивого развития.

Особого внимания заслуживает уникальный кейс ООО «Сахалинская энергия», демонстрирующий системный подход через декомпозицию задач по конкретным ЦУР, разработку качественных и количественных показателей, интеграцию KPI в систему мотивации, регулярный мониторинг прогресса.

Большая доля компания (69,11 % выборки) вообще не учитывают ЦУР в своей стратегии развития, что указывает на необходимость разработки методологических инструментов для эффективной интеграции принципов устойчивого развития в корпоративное управление. Реализация данного подхода требует не только формального закрепления обязательств, но и создания механизмов операционализации ЦУР на всех уровнях управления.

Анализ ESG-практик 68 дальневосточных компаний выявил существенную неоднородность в раскрытии информации и реализации принципов устойчивого развития. Хотя 92,6 % организаций участвуют в ESG-рейтингах, только 33,8 % представлены в международных рейтингах, преимущественно через головные структуры. В экологической сфере 67,7 % компаний осуществляют мониторинг воздействия, при

этом лишь отдельные предприятия (23,5 %) инвестируют в инновационные экотехнологии. Социальные программы носят преимущественно разовый характер — только 24 % организаций реализуют системные инициативы для местных сообществ. В области корпоративного управления лишь 17,6 % компаний имеют кодексы этики, а комплексный подход к интеграции ЦУР демонстрирует исключительно ООО «Сахалинская энергия». Наибольший прогресс наблюдается в ресурсосбережении (46 % компаний) и цифровизации процессов (19 %). Ключевыми барьерами остаются: низкая автономность дочерних структур в принятии ESG-решений, преобладание комплаенс-подхода над стратегическим, а также слабая взаимосвязь между ESG-инициативами и системой корпоративного управления. Полученные данные свидетельствуют о необходимости разработки региональной модели адаптации ЦУР с учетом отраслевой специфики.

Исследование выявило ограниченное внедрение антикоррупционных мер (25 % компаний) при наличии нарушений в 10 % случаев. Формирование устойчивых цепочек поставок остается единичной практикой (1,5 % организаций). Анализ взаимосвязи ESG-факторов с рентабельностью по методологии ЭКГ-рейтинга (ГОСТ Р 71198-2023) показал: 1) экологические инициативы демонстрируют отрицательную корреляцию ($-0,32$) с финансовыми показателями; 2) кадровая политика имеет слабую положительную связь ($+0,18$); 3) взаимодействие с государством показывает максимальное позитивное влияние ($+0,41$). Полученные данные указывают на необходимость пересмотра механизмов интеграции ESG-принципов в бизнес-модели дальневосточных компаний.

Эконометрический анализ выявил дифференцированное влияние ESG-факторов на рентабельность: взаимодействие с государством демонстрирует максимальный положительный эффект ($\beta = +0,41$), тогда как экологические инвестиции оказывают негативное воздействие ($\beta = -0,32$). Кадровая политика имеет слабую позитивную корреляцию ($\beta = +0,18$). Обнаруженная закономерность согласуется с исследованиями Б. С. Батаевой [1] и В. В. Назаровой [2], подтверждающими отраслевую специфику ESG-эффективности. Кластерный анализ регионов ДВ по данным Росстата (2020–2024 гг.) показал значительную вариативность достижения ЦУР, требующую адаптации корпоративных стратегий к территориальным особенностям. Корреляция между интегральным ESG-показателем и рентабельностью продаж незначима ($r = 0,25$), что свидетельствует о необходимости совершенствования методик оценки устойчивого развития.

Исследование выявило существенную региональную дифференциацию в достижении ЦУР на Дальнем Востоке. Наибольший прогресс демонстрируют Сахалинская область и Республика Саха (Якутия), где

крупные компании системно интегрируют ЦУР в свою деятельность. При этом отсутствует прямая корреляция между финансовыми показателями компаний (рентабельность 3–50 %) и их вкладом в устойчивое развитие. Наибольший вклад в ЦУР осуществляют ресурсодобывающие предприятия, тогда как торговые компании проявляют минимальную активность. Критическими факторами являются отраслевая специализация регионов и наличие локальных ESG-лидеров (например, ООО «Сахалинская энергия»). Результаты подтверждают необходимость разработки дифференцированных механизмов стимулирования бизнеса к реализации ЦУР с учетом региональной специфики.

Библиографический список

1. Батаева Б. С., Кокурина А. Д., Карпов Н. А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // Управленец. 2021. Т. 12, № 6. С. 20–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2.
2. Назарова В. В., Тихомиров Е. Д. Влияние экологических характеристик деятельности нефтегазовых компаний на их финансовые результаты // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 5. С. 145–171. DOI: 10.38050/01300105202258.
3. Wong W. K., Teh B. H., Tan S. H. The Influence of External Stakeholders on Environmental, Social, and Governance (ESG) Reporting: Toward a Conceptual Framework for ESG Disclosure // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17, no. 2. P. 9–20. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.9.20.

Г. Г. Умарова

Ташкентский государственный экономический университет,
г. Ташкент, Республика Узбекистан

Оценка управления инвестиционной деятельностью на предприятиях текстильной промышленности

Аннотация. Текстильная промышленность является одной из лидирующих отраслей экономики Узбекистана. В условиях углубления интеграционных процессов в мире проводится множество научных исследований, посвященных управлению инвестициями в стратегическое развитие текстильных предприятий. В статье предлагается методика оценки эффективности управления инвестиционной деятельностью на предприятиях текстильной промышленности.

Ключевые слова: инвестиционные ресурсы регионов; экспортный потенциал; предприятия текстильной промышленности; рейтинговая оценка; текстильная продукция.

В условиях усиливающихся процессов глобализации и международной конкуренции в мире, возрастающего значения экспорта готовой тек-

стильной продукции и полуфабрикатов как стратегического и экономического ресурса возрастает необходимость управления привлеченными инвестициями в отрасль. В последние годы доля экспорта в эти отрасли на мировом рынке растет, в частности, экспорт Китайской Народной Республики составляет 24 %, США — 19 %, Индии — 13 %, Пакистана — 8 %, Узбекистана — 5 %, африканских стран — 5 %, Турции — 4 %, Бразилии — 4 %, Австралии — 3 %, Греции — 2 %¹. Увеличение спроса на текстильную продукцию на мировом рынке свидетельствует об актуальности повышения эффективности управления инвестициями в будущее развитие этой отрасли.

Приоритетными направлениями научных исследований, направленных на управление инвестициями, являются стратегический менеджмент [7], управление рисками, управление проектами [2], стратегическое планирование и разработка стратегических программ, стратегический анализ, управление по целям, организация стратегического управления на основе использования технологий цифровизации [5], разработка инновационных стратегий для предприятий [1], совершенствование механизмов стратегического управления инвестиционной деятельностью на промышленных предприятиях, разработка его научно-методических основ [8]. Реализация стратегии привлечения иностранных и отечественных инвестиций до 2026 г. (цель 28: Повышение экспортного потенциала республики и доведение объемов экспорта республики до 30 млрд долл. США в 2026 г.²) предполагает проведение научно-исследовательской работы, направленной на управление инвестициями в стратегическое развитие предприятий текстильной промышленности республики, совершенствование методологии оценки эффективности управления инвестициями в стратегическое развитие текстильного предприятия и механизма внутреннего контроля, направленного на повышение эффективности управления инвестициями на текстильных предприятиях, а также разработка долгосрочных прогнозных значений ключевых показателей, отражающих производственный потенциал предприятий текстильной промышленности.

Правительство Узбекистана уделяет большое внимание текстильной промышленности и разрабатывает программы устойчивого развития для ее улучшения, прилагает усилия по привлечению иностранных инвестиций, проводит приватизацию, аккумулирует частные инвестиции для ускорения развития текстильной промышленности, используя пре-

¹ *Textile Global Market Report 2023*. URL: <https://www.thebusiness-researchcompany.com/report/textile-global-market-report> (дата обращения: 01.02. 2024).

² *О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 гг.*: Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 г. № УП-60.

имущества хлопка и хлопчатобумажной пряжи, дешевой рабочей силы и инфраструктурных ресурсов (вода, природный газ, электричество и т. д.), а также ее внутренний рынок (самое большое население в Центральной Азии) [4].

Развитие легкой промышленности в Узбекистане, которая является стратегической отраслью экономики, основанной на расширении рынков сбыта и повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции, является одним из актуальных вопросов. Текстильная промышленность обеспечивает большое количество рабочих мест для населения страны, занятость женщин. Это позволяет поддерживать демографический баланс в промышленных районах [6]. Ученые исследовали влияние цифровизации экономики в Республике Узбекистан на развитие системы менеджмента качества в текстильной промышленности [3].

Уровень инвестиционной привлекательности текстильной промышленности определяется тем, что она относится к реальному сектору экономики и является сферой, непосредственно связанной с производством материальных благ. Оценка привлекательности инвестиций важна для управления ими. Поэтому, основываясь на результатах проведенного в этой связи исследования, авторами была предложена следующая методика оценки эффективности управления инвестиционной деятельностью (управления привлекательностью) при стратегическом развитии текстильного предприятия. Оценка уровня устойчивого развития предприятий текстильной промышленности включает в себя шесть этапов. Рассмотрим наиболее важные из этих этапов.

При оценке финансовых возможностей и инвестиционной привлекательности нескольких предприятий текстильной промышленности Узбекистана были выбраны ООО «Хужаобод Файз-М» и ООО «Милана текстиль». Согласно разработанной методологии, оба этих текстильных предприятия по результатам оценки относятся к категории «отлично». В стратегическом развитии текстильной промышленности большое значение имеет целевое направление инвестиционных средств, задействованных в эффективной организации управления инвестициями. По нашему мнению, поскольку стратегическое развитие текстильной промышленности рассчитано на длительный период времени, организация управления направленными инвестициями на основе интеграции в разрезе регионов даст высокий результат.

В процессе исследования была разработана организационно-методическая модель управления инвестициями в стратегическое развитие текстильной промышленности на региональном этапе. Во-первых, при стратегическом развитии текстильного производства и организации интегрированной системы управления инновациями за общую основу

было взято производство продукции, а во-вторых, учитывалась специфика каждой отрасли. Следовательно, использование вертикальной интеграции инновационного менеджмента в стратегическом развитии предприятий текстильной промышленности позволяет рационально распределять инвестиционные ресурсы. Принимая во внимание сложность управления инвестициями в стратегическое развитие предприятий текстильной промышленности, в исследовательской работе подчеркивается взаимозависимость и различия вертикальных и горизонтальных цепочек в этом процессе.

В результате исследования были разработаны предложения по совершенствованию механизмов управления и аспектов внедрения на практике сбалансированной системы показателей (BSC) для управления эффективностью текстильного предприятия. Исследование показывает, что сбалансированная система показателей (BSC) выступает в качестве основной управленческой концепции, которая используется сегодня в практике зарубежных стран. Наконец, обосновываются возможности повышения уровня прибыльности в результате совершенствования механизмов управления в соответствии с предложением внедрить современный процесс составления плана успеха по результирующим показателям и факторам путем внедрения сбалансированной системы показателей в традиционные процессы разработки и применения стратегии повышения эффективности деятельности. Управление инвестиционной деятельностью текстильного предприятия основано на принципе «от стратегии к действию». Требуется создать единую систему мониторинга и ранжирования задач для повышения эффективности внедрения предлагаемых систем и методов в управление инвестициями на текстильных предприятиях. Используя механизм контроля, можно будет выявить перспективные возможности и риски повышения инвестиционной активности в устойчивом развитии текстильных предприятий. Механизм внутреннего контроля, направленный на повышение эффективности управления инвестициями на текстильных предприятиях, был усовершенствован на основе применения правил международной концепции COSO (Комитет организаций-спонсоров).

В будущем важно использовать следующие механизмы для устойчивого развития текстильной промышленности:

- дальнейшее повышение экспортного потенциала текстильных предприятий за счет эффективного использования импортных квот из стран, являющихся крупными рынками сбыта текстильной продукции;
- поддержка модернизации, технического и технологического обновления текстильной промышленности за счет иностранных инвестиций;

- создание специальных текстильных зон для размещения предприятий текстильной промышленности с иностранными инвестициями и предоставление им льгот и преференций;
- ускорение внедрения современных технологий производства, управления и маркетинга в текстильной промышленности и расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- разработка и реализация национальных программ по обеспечению технологического соответствия качества текстиля и готовой продукции, а также производительности труда международным стандартам.

Библиографический список

1. *Hayat N., Hussain A., Lohano H. D.* Eco-labeling and sustainability: A case of textile industry in Pakistan // *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 252. Article 119807.
2. *Jia F., Yin S., Chen L., Chen X.* The Circular Economy in the Textile and Apparel Industry: A Systematic Literature Review // *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 259. Article 120728.
3. *Khalilov N., Safina N.* Digitalization — as the main factor in the development of the quality management system of the textiles industry of the Republic of Uzbekistan // *EBWFF 2023 — International Scientific Conference «Ecological and Biological Well-Being of Flora and Fauna» (Part 2)*. 2023. Vol. 65. Article 03004. DOI: 10.1051/bioconf/20236503004.
4. *Kim Y.-J., Park J.* A Sustainable Development Strategy for the Uzbekistan Textile Industry: The Results of a SWOT-AHP Analysis // *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 17. Article 4613.
5. *Ku C.-C., Chien C.-F., Ma K.-T.* Digital Transformation to Empower Smart Production for Industry 3.5 and An Empirical Study for Textile Dyeing // *Computers & Industrial Engineering*. 2020. Vol. 142. Article 106297.
6. *Tukhtasinova M. M.* Perspective directions for increasing the economic potential of the textile industry of the Republic of Uzbekistan // *ISJ Theoretical & Applied Science*, 2020. Vol. 84, iss. 4. P. 812–818.
7. *Tursunov B. O.* Methodology for assessment the efficiency of production capacities management at textile enterprises // *Fibres and Textiles*. 2019. Vol. 26, no. 2. P. 74–81.
8. *Yuldashev N., Nabokov V., Nekrasov K., Tursunov B.* Innovative development of Uzbekistan agroindustrial complex // *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Digital agriculture — development strategy» (ISPC 2019)*. Atlantis Press, 2019. P. 334–337. DOI: 10.2991/ispc-19.2019.75.

Специфика спортивной услуги

Аннотация. Актуальность определения специфики спортивной услуги как объекта потребления и реализации обусловлена существенным ростом интереса населения к занятиям физической культурой и спортом. Выявлено, что помимо общих особенностей характерных для сферы услуг, таких как нематериальность, неотделимость предоставления услуги от потребителя и непостоянство качества, присутствуют и специфические характеристики, присущие исключительно спортивным услугам, в частности, высокая значимость безопасности и доверия со стороны потребителя.

Ключевые слова: спортивные услуги; потребители; спортивная организация; свойства услуги.

Спортивные услуги как объект потребления имеют специфические особенности, связанные как с общими характеристиками сферы услуг, так и со спецификой деятельности в области физической культуры и спорта.

Во-первых, услуга нематериальна, ее нельзя увидеть или потрогать до момента потребления, что усложняет оценку качества услуги до ее получения и повышает значимость репутации спортивной организации, квалификации персонала, отзывов других клиентов и материальных свидетельств качества (интерьер, оборудование, сертификаты) [5].

Во-вторых, неотделимость производства и потребления услуги. Услуга часто оказывается в присутствии клиента, а сам клиент является частью процесса ее предоставления, что несомненно требует особого внимания к качеству взаимодействия персонала с клиентом, созданию комфортной атмосферы и управлению процессом обслуживания. Квалификация и коммуникативные навыки персонала становятся ключевым фактором успеха [1].

В-третьих, непостоянство качества. Качество услуги сильно зависит от того, кто, когда и где ее предоставляет. Стандартизация процессов, обучение персонала и контроль качества являются важными задачами для спортивных организаций, стремящихся обеспечить стабильно высокий уровень обслуживания [4].

В-четвертых, несохраняемость услуги. Услугу нельзя произвести впрок и складировать, что создает определенные проблемы управления спросом и предложением, требует гибкого ценообразования, систем предварительной записи и эффективного использования ресурсов (времени специалистов, оборудования, помещений).

Помимо общих характеристик услуг, рынок спортивных услуг имеет свою специфику [2].

Во-первых, это высокая значимость безопасности и доверия: занятия физической культурой и спортом, особенно в рамках медицинских

показаний, связаны с воздействием на здоровье и внешность человека. Поэтому репутация фитнес-центра, обучение, квалификация персонала, использование сертифицированных препаратов и оборудования имеют первостепенное значение для клиентов.

Во-вторых, быстрое развитие технологий и методик. Важно отметить, что отрасль характеризуется постоянным появлением новых технологий, препаратов и процедур. Спортивным организациям необходимо должным образом отслеживать инновации, инвестировать в обучение персонала и обновление оборудования, чтобы оставаться конкурентоспособными.

В-третьих, высокая степень дифференциации услуг, что определяется существующим широким спектром направлений физической активности — от базовых групповых занятий до полупрофессиональных команд в отдельных видах спорта. Спортивные организации могут специализироваться на определенных направлениях, что позволяет им дифференцироваться и привлекать целевые сегменты клиентов.

В-четвертых, значительное влияние моды и трендов. Так, популярность тех или иных направлений физической активности может меняться под влиянием модных тенденций, рекламы и лидеров мнений, а это в свою очередь требует от организации гибкости в формировании портфеля услуг и маркетинговых коммуникациях.

Сейчас на рынке спортивных услуг наблюдаются следующие тенденции, которые должны быть внимательно изучены спортивной организацией и положены в основу ее инновационной деятельности [3]:

- тренд на естественность и здоровье. Потребители все чаще отдают предпочтение направлениям физической активности, дающих получение естественного, гармоничного результата, а не на радикальное изменение внешности;

- рост спроса на программы превентивного и антивозрастного характера. Более того, увеличивается интерес к методикам, позволяющим замедлить процессы старения и поддерживать молодой вид как можно дольше;

- технологическое развитие, предполагающее постоянное появление новых, более эффективных и безопасных методик организации занятий;

- высокая информированность потребителей. Клиенты становятся более осведомленными об особенностях спортивных услуг, изучают информацию о методиках и их результатах в Интернете, читают отзывы, что повышает требования к качеству услуг и профессионализму специалистов;

- развитие сетей и консолидация рынка. Наблюдается рост крупных сетевых фитнес-клубов, которые активно развиваются в регионах.

Также стоит отметить, что в ближайшие годы по прогнозам рынок спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг в России продолжит расти, хотя темпы роста могут несколько замедлиться под влиянием экономической ситуации. Ключевыми драйверами останутся технологические инновации, повышение доступности услуг и стремление населения к поддержанию здоровья и привлекательного внешнего вида.

Библиографический список

1. Бондаренко Д. В., Бондаренко М. П., Безнебеева А. М., Ильченко А. А. Рынок спортивных услуг: специфика и особенности // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2021. № 10 (200). С. 37–41.
2. Восколович Н. А. Специфика формирования доступности платных потребительских услуг // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2012. № 3. С. 3–11.
3. Логинов С. В., Эргашев С. К. Мобильные сервисы стимулирования двигательной активности в условиях действия антироссийских экономических ограничений // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 133–138.
4. Логинова Е. В., Корнова Г. Р. Развитие линейного персонала организаций сферы гостеприимства в современных условиях // Достойный труд — основа стабильного общества: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 2–3 ноября 2015 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2015. С. 100–104.
5. Малыгин А. В., Силина Е. А. Специфика продуктовой политики спортивно-оздоровительного клуба в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2016. Т. 10, № 5 (59). С. 75–80.

И. О. Фалин^{1, 2}

¹ Культурный центр «Дружба», г. Екатеринбург

² Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Государственная поддержка креативных кластеров как инструмент регионального развития

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления и инструменты поддержки креативных кластеров и культурных пространств для стимулирования более сбалансированного регионального развития. Анализируются лучшие региональные практики развития креативной экономики и культурных институтов.

Ключевые слова: креативная экономика; региональное развитие; государственное регулирование; менеджмент; предпринимательство.

Креативные кластеры и культурные общественные пространства могут стать одним из драйверов развития территории, формируя уникальные продукты и услуги, развивая и поддерживая благоприятный

имидж территории. Важным аспектом является создание новых рабочих мест, привлекательных для молодежи, в том числе в сфере социального предпринимательства [6]. Кроме того, они формируют креативные городские сообщества и вносят вклад в создание благоприятной и привлекательной городской среды. Именно поэтому поддержка креативных кластеров и общественных пространств может стать важным элементом развития территории. Исследователи отмечают, что креативный сектор, формируя специфические точки роста, может стать одним из инструментов диверсификации экономики старопромышленных и моноспециализированных регионов [5].

Чаще всего креативные пространства создаются в крупных и крупнейших городах, поскольку именно там формируется потенциал креативной экономики. Однако для территориального развития не менее значимым является стимулирование развития подобных институтов в малых и средних городах, что может положительно сказаться на повышении их туристической привлекательности и на решении проблемы оттока молодежи, и в итоге на сокращении пространственных дисбалансов.

В настоящее время в Российской Федерации принят ряд нормативных актов, направленных на поддержку креативной экономики. В частности, это Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 г., утвержденная распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р и Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрии в Российской Федерации», в котором определены основы правового регулирования креативных индустрий и установлены меры их государственной поддержки. Агентством стратегических инициатив разработан Региональный стандарт развития креативных индустрий, направленный на создание благоприятной среды для подобных видов деятельности.

Выделим следующие направления государственной поддержки различных форм креативной экономики (креативных кластеров, креативных пространств и т. п.).

Во-первых, это организационные и инфраструктурные меры поддержки, которые включают создание креативных кластеров и креативных пространств при финансовом и организационном участии органов государственного и муниципального управления. Во многих регионах созданы специальные структуры, направленные на развитие креативных индустрий и креативных кластеров.

Во-вторых, финансовые и имущественные меры поддержки. На федеральном и региональном уровнях формируется система таких мер, включая грантовые средства. На федеральном уровне такая деятельность

ведется Президентским Фондом культурных инициатив, Фондом Потанина. В ряде регионов созданы фонды, направленные на поддержку подобных проектов [2; 3]. Можно также воспользоваться поддержкой в рамках программ финансирования малого и среднего предпринимательства. Имущественная поддержка заключается в выделении на льготных условиях государственного или муниципального имущества. В качестве примеров можно привести креативный кластер «Домна» в Екатеринбурге, который является проектом Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства или арт-пространство «Кирпичи», размещенный в здании, принадлежащем муниципалитету.

В отдельный блок можно выделить формирование информационной системы, стимулирующей развитие креативных видов деятельности [4]. В частности, запланировано создание единой информационной платформы креативных индустрий и создание единого реестра субъектов креативных индустрий. Его базой должна стать существующая система АИС СОНКО, а формироваться он будет на основе данных региональных реестров креативных индустрий. Это обеспечит консолидацию данных и повысит эффективность взаимодействия между различными уровнями власти.

Наконец, это информационные и образовательные меры, включая просветительские мероприятия и продвижение идей креативных кластеров, в том числе Российская креативная неделя и региональные креативные недели; Российская национальная премия в сфере креативных индустрий. В качестве примера образовательной инициативы, направленной на подготовку кадров для креативной экономики, можно привести Проект «ФабрикаPRO», который реализуется Свердловским областным фондом поддержки предпринимательства в партнерстве с Ассоциацией развития бизнеса и учебных заведений «АРБУЗ».

Для выработки региональной системы поддержки важно определить региональные приоритеты и проанализировать местную специфику [2], оценить эффективность и результативность существующих мер поддержки [1]. В стратегиях социально-экономического развития многих муниципальных образований и субъектов РФ в настоящее время имеются разделы или блоки, посвященные стимулированию креативного сектора экономики, что позволяет более сфокусировано формировать систему поддержки данного сектора.

Библиографический список

1. Глушкова Ю. О. Подходы к оценке эффективности экономико-управленческой стратегии развития и государственной поддержки креативных индустрий // Креативная экономика. 2019. Т. 13, № 12. С. 2387–2396. DOI: 10.18334/ce.13.12.41477.

2. *Погоревич А. В., Новиков А. С., Выдрыч Н. В., Андреева А. В.* Креативные индустрии как объект государственной поддержки в регионах: вопрос определения приоритетов // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 1 (520). С. 4–22. DOI: 10.24891/ге.22.1.4.

3. *Ривчун Т. Е., Вапнярская О. И., Платонова Н. А.* Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 187–210. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-187-210.

4. *Соколов В. В.* Цифровизация в поддержке и развитии творческих (креативных) индустрий // Гуманитарный трактат. 2022. № 131. С. 26–32.

5. *Тургель И. Д., Чукавина К. В., Дербенева В. В., Новокишова З. В.* Модели креативной трансформации индустриальных территорий: российский опыт // Казанский экономический вестник. 2023. № 1 (63). С. 62–73.

6. *Ялунина Е. Н.* Социальное предпринимательство в условиях трансформации национальной экономики // Современная наука: актуальные проблемы и перспективы развития: материалы и докл. Междунар. науч.-практ. конф. (Княгинино, 8–15 мая 2024 г.). Княгинино: НГИЭУ, 2024. С. 209–213.

О. Б. Федотова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка тенденций рынка косметологии

Аннотация. В статье рассмотрены основные тенденции рынка косметологии в России. В результате проведенного обобщения информации выявлено, что существующая тенденция увеличения спроса в настоящий момент сдерживается наличием ограничений в поставках оборудования и препаратов. Также существенную роль играет комплекс требований, предъявляемых для открытия косметологических клиник.

Ключевые слова: косметология; спрос; ограничения; развитие.

Косметология представляет собой область медицины и эстетики, занимающуюся изучением и коррекцией эстетических проблем внешности человека, связанных преимущественно с кожей и ее возрастными изменениями. Результат использования косметологических услуг заключается в улучшении внешнего вида, замедлении процессов старения, устранении дефектов кожи и поддержании ее здоровья.

Косметологические услуги классифицируются на эстетические и медицинские [2]. В первом случае косметологические услуги направлены на уход за здоровой кожей без нарушения ее целостности. Включает чистки, маски, поверхностные пилинги, массаж лица и тела, депиляцию и другие уходовые процедуры. Данные услуги могут оказываться специалистами-эстетистами без высшего медицинского образования.

Во втором случае осуществляется решение дерматологических и эстетических проблем с возможным нарушением целостности кожных по-

кровов. Такие услуги требуют участия врача-косметолога с высшим медицинским образованием [4]. Сюда относятся инъекционные методики: мезотерапия, биоревитализация, контурная пластика, ботулинотерапия; аппаратные методики: лазерное омоложение, RF-лифтинг, SMAS-лифтинг, фотоомоложение; срединные и глубокие пилинги, удаление новообразований, лечение акне, рубцов, пигментации. Именно медицинская косметология часто дает наиболее выраженный и быстрый результат, формируя основной спрос на рынке. На рисунке представлен обзор методов косметологии.



Обзор косметологических методик

Современные клиники косметологии часто предлагают комплексный подход, сочетая различные методики для достижения наилучшего результата у клиента.

Российский рынок косметологических услуг является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов сферы платных медицинских и оздоровительных услуг. По оценкам отраслевых экспертов и результатам маркетинговых исследований, в последние годы наблюдается устойчивый рост рынка. Объем рынка в 2024 г. оценивается примерно в 312 млрд р., что на 12 % больше показателя 2023 г. (около 269 млрд р.). Даже с учетом экономических колебаний, спрос на косметологические услуги сохраняется и растет, что свидетельствует о высокой значимости внешнего вида и ухода за собой для российских потребителей [1].

Наибольший вклад в оборот рынка вносят инъекционные и аппаратные методики. Согласно данным аналитиков, в 2024 г. количество инъ-

екционных процедур выросло на 34 %, а аппаратных — на 63 % по сравнению с предыдущим годом. Растет популярность биоревитализантов, рост потребления на 11 % в 2024 г. Эстетическая косметология, уходовые процедуры, также занимают существенную долю, являясь часто «точкой входа» для новых клиентов.

Рынок косметологических услуг можно сегментировать по ценовому уровню: эконом, средний, премиум, по специализации, например, клиники, фокусирующиеся на лазерных технологиях, инъекциях или дерматологии, по масштабу: крупные центры, средние клиники, малые кабинеты.

В Екатеринбурге представлены все типы игроков, что создает насыщенную конкурентную среду. Крупные многопрофильные центры часто конкурируют за счет широкого спектра услуг и известного бренда, специализированные клиники — за счет экспертизы в определенных областях и высокого качества сервиса.

Особенностью рынка косметологических услуг является наличие существенных барьеров для входа [3]. Необходимость получения медицинской лицензии на осуществление косметологических услуг, что требует соответствия строгим требованиям к помещениям, оборудованию и персоналу. Затраты на аренду или покупку подходящего помещения, его ремонт и оснащение современным дорогостоящим оборудованием (лазеры, аппараты для RF, SMAS-лифтинга и т. д.). Поиск и привлечение опытных врачей-косметологов, дерматологов, медицинских сестер с соответствующей квалификацией и репутацией. Необходимость работы с официальными дистрибьюторами и использования только зарегистрированных и безопасных препаратов, в настоящее время наблюдается ограничения поставок части импортных препаратов и оборудования [5].

Таким образом, современный рынок косметологических услуг отличается наличие тенденций к увеличению спроса и ограничению со стороны предложения из-за существенных барьеров входа.

Библиографический список

1. Колсанова О. А., Кубанов А. А., Чертухина О. Б., Суслин С. А. Формирование и развитие косметологии в России // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022. № 3. С. 493–515.
2. Кубанов А. А., Колсанова О. А., Суслин С. А., Чертухина О. Б. Проблемы совершенствования организации косметологической помощи (обзор) // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022. № 3. С. 540–561.
3. Михайлова В. М., Куренова Д. Г., Кривошеева Е. В., Бабуриды М. А. Матрица выбора стратегических направлений развития бизнеса на основе оценки факторов микро- и макросреды рынка (на примере отрасли аппаратной косметологии) // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 212–217.

4. *Надысева П. В.* Правовое регулирование договора возмездного оказания косметологических услуг // *Инновации. Наука. Образование.* 2021. № 32. С. 273–278.

5. *Хиневиц В. С., Слущкий М. Г.* Рынок эстетической медицины и косметологии России в условиях санкций // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук.* 2023. № 6-4 (81). С. 155–158.

Й. Харрак, Г. П. Бутко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Системный подход к управлению производством: теория и практика

Аннотация. Управление производственными и операционными процессами играет важнейшую роль в достижении целей организации, особенно в условиях ограниченности ресурсов и требований, предъявляемых цепочкой поставок. В статье рассматриваются основные концепции управления производством и операциями, его ключевые цели, а также системный подход к организации данного вида управления. Особое внимание уделяется вопросам интеграции ресурсов, эффективной трансформации процессов и организации обратной связи. На основе проведенного анализа представлены рекомендации, направленные на повышение эффективности и результативности управления производственными и операционными процессами промышленных предприятий.

Ключевые слова: управление производством; операционный менеджмент; производственная система; эффективность; цепочка поставок; ресурсы; производительность.

Введение. В современных условиях промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования управления производственными и операционными процессами. Это связано с усилением рыночной конкуренции, ограниченностью ресурсов и необходимостью соблюдения экологических и логистических стандартов. Эффективное управление обеспечивает стабильность, продуктивность и конкурентоспособность. Системный подход с акцентом на интеграцию ресурсов, трансформацию процессов и обратную связь становится основой устойчивого развития. Возрастает интерес к изучению концепций, целей и инструментов управления, а также к практическим рекомендациям для промышленного сектора.

Цель данного исследования заключается в определении эффективных подходов к управлению производственными и операционными процессами в промышленной сфере. В рамках достижения этой цели предполагается проанализировать современные теоретические подходы, выявить ключевые элементы производственной системы и их взаимосвязь, раскрыть значение системного подхода и интеграции с цепочкой поста-

вок, а также предложить практические рекомендации по повышению эффективности управления в организациях промышленного профиля.

Актуальность исследования. Актуальность работы обусловлена ростом значения управления производственными и операционными процессами как стратегического инструмента развития промышленных предприятий. В условиях ограниченных ресурсов и усложняющейся логистики это направление становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности. Интеграция внутренних процессов с требованиями цепочки поставок требует системного подхода. Рациональное использование ресурсов, оптимизация производственных циклов и обеспечение качества продукции напрямую зависят от эффективной организации производственно-операционной системы. Исследование направлено на поиск теоретических и практических решений для повышения результативности управления.

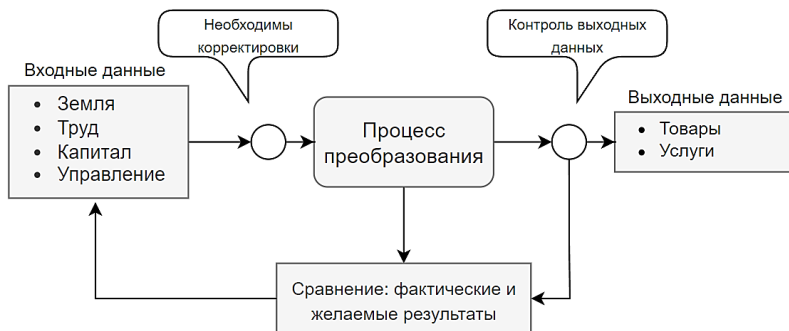
Методы исследования. В исследовании использован комплексный подход, включающий теоретико-аналитический и системный методы. Основное внимание уделено анализу научных подходов в современной литературе по управлению производством и операциями. Применен системный анализ, рассматривающий производственные процессы как элементы организационной системы. Дополнительно использовались методы структурно-функционального и сравнительного анализа, включая модель ресурсной трансформации, что позволило сформулировать практические рекомендации для повышения эффективности управления.

Результаты исследования. Анализ подходов к управлению производственными и операционными процессами позволил выделить его ключевые элементы. Согласно определению М. Старра и С. Гупты, это функция, контролирующая процесс создания товаров и услуг [4, р. 11], подчеркивающая необходимость контроля как в производстве, так и после него. С. Анил Кумар рассматривает управление как «последовательные шаги по превращению сырья в продукцию» [2, р. 8], акцентируя внимание на эффективном использовании ресурсов. Обобщенно управление производством и операциями можно определить как функцию, обеспечивающую интеграцию ресурсов и процессов для выпуска ценных продуктов и услуг с учетом внутренних и внешних ограничений. Система управления включает входы, трансформацию, выходы и обратную связь, обеспечивая высокую результативность. Эффективное управление способствует повышению производительности, снижению затрат и укреплению конкурентных позиций.

В логистике каждое предприятие можно рассматривать как микрологистическую адаптивную систему с обратной связью, выполняющую определенные логистические функции или операции. Такая система, как правило, включает несколько подсистем и обладает развитой сетью свя-

зей с внешней средой. При этом логистическая операция представляет собой «самостоятельную совокупность действий, направленных на выполнение конкретных задач в рамках логистического процесса» [1, с. 137].

Управление производственными и операционными процессами функционирует как система с входами и выходами (см. рисунок).



Система управления производством и операциями

Представленный рисунок отражает системный подход к управлению производственными и операционными процессами, демонстрируя ключевые элементы производственной системы. Входные данные — земля, труд, капитал и управление — представляют собой основные ресурсы, используемые в производственном процессе. Эти ресурсы проходят этап преобразования, в результате которого формируются выходные данные — товары и услуги. Важным элементом системы является механизм обратной связи: сравнение фактических и желаемых результатов позволяет выявлять отклонения и вносить необходимые корректировки для повышения эффективности. Контроль выходных данных обеспечивает соответствие продукции установленным стандартам и требованиям клиентов. Таким образом, наглядно проиллюстрирована взаимосвязь всех компонентов производственной системы и подчеркнута важность комплексного управления для достижения устойчивых результатов.

Система производственного и операционного менеджмента представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем, включающих четыре элемента: входы, трансформацию, выходы и обратную связь. Входы охватывают ресурсы и процессы закупок, трансформация обеспечивает эффективное превращение ресурсов в продукцию и услуги, выходы отражают результаты, соответствующие требованиям клиентов, а обратная связь позволяет корректировать отклонения и повышать эффективность системы, включая механизмы обратной логистики.

Управление производственными и операционными процессами в организациях независимо от их размера и формы собственности направлено на повышение эффективности, результативности и достижение стратегических целей. Оно играет ключевую роль в обеспечении выпуска и доставки продукции, рациональном использовании ресурсов и повышении продуктивности, что требует эффективного контроля производственных факторов и грамотного планирования ресурсов, включая управление персоналом [5, p. 17].

Управление производственными и операционными процессами охватывает не только проектную деятельность внутри организации, но и административные функции, обеспечивая менеджеров необходимыми знаниями для принятия решений в сфере продуктивности и стратегии [6, p. 539].

В рамках своей деятельности управление производственными и операционными процессами стремится достичь нескольких ключевых целей [3, p. 14].

Заключение. Управление производственными и операционными процессами играет важную роль в достижении стратегических целей организации. Системный подход, интеграция с цепочкой поставок и автоматизация процессов способствуют росту производительности и росту конкурентоспособности. Представленные в статье рекомендации могут быть полезны руководителям, стремящимся к оптимизации производственных процессов.

Библиографический список

1. *Карх Д. А., Савин Г. В.* Влияние процессного подхода на эффективность логистической системы розничного предприятия // Известия УрГЭУ. 2011. № 6 (38). С. 136–141.
2. *Anil Kumar S., Suresh N.* Production and Operations Management. New Age International, 2006. 220 p.
3. *Biswas D., Roy N. C., Dey C.* Production and Operations Management. Himalaya pub, 2024. 376 p.
4. *Gupta S., Starr M.* Production and Operations Management Systems. CRC Press, 2014. 520 p.
5. *Operations Research and Management Science Handbook* / ed. by A. Ravi Ravindran. CRC Press, 2016. 904 p.
6. *Slack N., Chambers S., Johnston R.* Operations Management. 5th ed. Pearson College Div, 2007. 760 p.

Р. С. Холикова

*Ташкентский государственный экономический университет,
г. Ташкент, Республика Узбекистан*

Экологический менеджмент в системе управления промышленными кластерами в Узбекистане: современные тенденции и перспективы развития

Аннотация. В статье рассматриваются особенности внедрения экологического менеджмента в промышленных кластерах Узбекистана. Анализируется текущее состояние экологической политики в индустриальных зонах. Выявляются проблемы, предлагаются пути совершенствования экологического контроля и устойчивого развития.

Ключевые слова: экологический менеджмент; промышленный кластер; зеленая экономика; зеленая энергетика; управление; CO₂; загрязнение.

Введение. Экологический менеджмент представляет собой совокупность управленческих решений и действий, направленных на минимизацию негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду. Экологический менеджмент — это управление окружающей средой, чтобы уменьшить вред, который человек наносит природе. Его главная цель — сохранить ресурсы (воду, воздух, леса) для будущих поколений, при этом не ухудшая нашу жизнь сейчас. Проще говоря, это способ развиваться так, чтобы природа не страдала.

В условиях активного развития промышленных кластеров в Узбекистане особое значение приобретает формирование устойчивой экологической политики, учитывающей интересы как экономики, так и природы.

Экологический менеджмент включает планирование, реализацию, контроль и корректировку природоохранной деятельности. Ключевыми компонентами являются экологический аудит, оценка воздействия на окружающую среду и системы экологического мониторинга¹.

Особенности промышленных кластеров Узбекистана. Промышленный кластер — это объединение компаний, фабрик, поставщиков и учебных или научных учреждений, которые работают в одной сфере и находятся рядом друг с другом. Промышленные кластеры в Узбекистане сконцентрированы в таких регионах, как Ташкентская, Навоийская, Андижанская и Бухарская области. Основными отраслями являются химическая, текстильная, пищевая и строительная промышленность.

В условиях Узбекистана такие кластеры активно развиваются в сферах текстильной, химической, строительной и агропромышленной промышленности.

¹ Об охране природы: Закон Республики Узбекистан от 9 декабря 1992 г. № 754-ХII.

Применение экологического менеджмента в этих кластерах обладает рядом специфических особенностей.

1. Интеграция усилий предприятий. Экологический менеджмент в кластере требует координации действий между всеми участниками. Совместные экологические программы, общие очистные сооружения и коллективные экологические инициативы могут значительно повысить эффективность природоохранных мер.

2. Экономия на масштабе. Благодаря концентрации производств, возможно создание единой системы экологического мониторинга, что позволяет сократить издержки и повысить качество контроля за состоянием окружающей среды.

3. Разнообразие источников загрязнения. В одном кластере могут сосуществовать предприятия с различными типами выбросов и отходов. Это усложняет систему управления, требует комплексного подхода к оценке воздействия на окружающую среду и разработке мер по предотвращению загрязнений.

4. Необходимость централизованного управления. Эффективный экологический менеджмент в кластерах предполагает создание управляющего органа или экологического координационного совета, который отвечает за соблюдение норм, координацию между предприятиями и реализацию стратегии устойчивого развития.

5. Влияние на населенные пункты. Многие кластеры расположены вблизи жилых территорий, что требует усиленного контроля за выбросами, уровнем шума и безопасностью производства. Особое значение имеет взаимодействие с местными органами власти и общественными организациями.

6. Роль государства. В Узбекистане государственная поддержка кластеров сопровождается возможностями для внедрения экологических инициатив — субсидирование зеленых технологий, льготы за экологическую сертификацию и государственные программы модернизации производств.

Анализ выбросов загрязняющих веществ по регионам Узбекистана показывает различия в уровне загрязнения воздуха (см. таблицу).

Основные загрязняющие вещества по регионам, тыс. т

Регион	CO ₂	SO ₂	NO _x
Ташкент	450	120	90
Навои	670	200	130
Андижан	310	80	70
Бухара	500	150	110

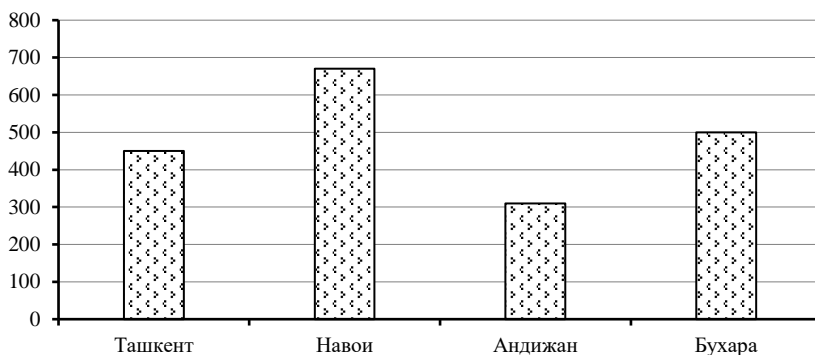
Примечание. Составлено по: *OECD Reviews of Environmental Performance: Uzbekistan* 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-environmental-performance-reviews_19900090.html (дата обращения: 30.04.2025).

Анализ по каждому веществу.

CO₂ (углекислый газ) (см. рисунок):

- наибольшие выбросы — Навои — 670 тыс. т;
- наименьшие выбросы — Андижан — 310 тыс. т.

Причины: Высокий уровень выбросов CO₂ в Навои может быть связан с интенсивной промышленной деятельностью (например, химическая и горнодобывающая промышленность).



Распределение выбросов CO₂ по регионам Республики Узбекистан, тыс. т¹

SO₂ (сернистый ангидрид):

- наибольшие выбросы — Навои — 200 тыс. т;
- наименьшие выбросы — Андижан — 80 тыс. т.

SO₂ обычно связан с сжиганием серосодержащего топлива, таким как уголь и мазут. Опять же, индустриальный характер Навои обуславливает высокий уровень загрязнения.

NOx (оксиды азота):

- наибольшие выбросы — Навои — 130 тыс. т;
- наименьшие выбросы — Андижан — 70 тыс. т.

NOx выбрасываются в атмосферу при высокотемпературных процессах, таких как работа тепловых электростанций и транспорта.

Как показывает график по распределению выбросов CO₂ по регионам, лидером по общему загрязнению является Навои. Наиболее экологически «чистый» из этих — Андижан, хотя уровень выбросов все равно остается значительным. Навои — самый загрязненный регион среди представленных по всем основным показателям. Это подтверждает

¹ Составлено по: *OECD Reviews of Environmental Performance: Uzbekistan 2020*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-environmental-performance-reviews_19900090.html (дата обращения: 30.04.2025).

необходимость усиленного контроля за промышленными выбросами и внедрения зеленых технологий. Андижан — наиболее благоприятный с точки зрения выбросов, вероятно, из-за меньшего количества тяжелой промышленности. В целом, все четыре региона требуют улучшения экологического контроля, особенно в части выбросов CO₂ и SO₂.

Современное состояние экологического менеджмента в Узбекистане. Несмотря на принятые законы и нормы, экологическая политика в промышленном секторе сталкивается с рядом проблем: отсутствие четких механизмов контроля, недостаточная автоматизация учета выбросов и слабая правоприменительная практика [2].

Мировой опыт и его применимость в Узбекистане. Примеры Германии, Южной Кореи и Китая показывают важность интеграции экологических стандартов ISO 14001, развития зеленых технологий и применения принципов наилучших доступных технологий (НДТ) [1].

Проблемы и вызовы экологического менеджмента в Узбекистане:

- недостаточная институциональная база;
- ограниченное финансирование;
- низкий уровень экологической культуры;
- изношенность производственных мощностей;
- проблемы с отходами и загрязнением;
- влияние изменения климата;
- отсутствие четких стимулов для бизнеса.

Рекомендации по внедрению устойчивых практик:

- внедрение систем экологического мониторинга;
- стимулирование предприятий к сертификации по ISO 14001;
- развитие инфраструктуры по обращению с отходами;
- повышение квалификации экологических специалистов.

Заключение. Экологический менеджмент становится неотъемлемой частью устойчивого развития промышленности в Узбекистане. Современные тренды (зеленая энергия, экогорода, реформа образования) показывают, что страна движется в правильном направлении. Однако остаются серьезные вызовы — от нехватки финансирования до слабой экологической культуры.

Для достижения экологической устойчивости в промышленных кластерах необходимо:

- усилить межотраслевое взаимодействие и государственную координацию;
- внедрять экологические стандарты и инновации на уровне предприятий;
- повышать осведомленность и вовлеченность бизнеса и населения;
- активнее использовать механизмы «зеленой» экономики.

Таким образом, формирование эффективного экологического менеджмента в промышленных кластерах Узбекистана является необходимым условием устойчивого развития страны. Необходима комплексная государственная стратегия и участие всех заинтересованных сторон.

Библиографический список

1. *Холикова Р. С.* Аспекты оценки экономической безопасности промышленных кластеров в Узбекистане // Экономическое развитие и анализ. 2024. Т. 2, № 6. С. 475–481.

2. *Kholikova R.* Experience of Foreign Countries in Application of AI Instruments to Ensure the Economic Security of Industrial Enterprises / DTAI-2024. URL: <https://dtai.tsue.uz/index.php/DTAI2024/article/view/rukhsora> (дата обращения: 30.04.2025).

М. С. Хохолуш

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Адаптационный потенциал предприятия

Аннотация. Актуальность исследования адаптивного потенциала организации обусловлена современными условиями функционирования, связанными как с угрозами в рамках геополитической турбулентности, так и прямыми ограничениями хозяйственной деятельности. Выявлено, что интегративный адаптационный потенциал организации связан с уровнем развития частных потенциалов, описывающих ресурсные, технологические и инвестиционные возможности организации.

Ключевые слова: адаптационный потенциал; организация; ограничения; условия деятельности.

Понятие «адаптационный потенциал» наиболее часто встречается в научной литературе в контексте исследований различных аспектов психики человека (например, может рассматриваться адаптационный потенциал личности), но это не мешает использовать его и в экономических трудах (где он трактуется как свойство экономической системы или хозяйствующего субъекта).

Н. Зяблицкая отмечает, что «само понятие „адаптационный потенциал“ разветвлялось и уточнялось в ходе методологических, теоретических и эмпирических исследований конца 70-х — начала 80-х годов XX века, при этом на сегодняшний день однозначного подхода к трактовке данной категории не существует. Это понятие чаще всего рассматривается как частный элемент, используемый при решении других задач, при этом, внимание исследователей зачастую концентрируется на изучении только отдельных аспектов адаптационного потенциала» [2, с. 2].

В то же самое время, можно попытаться определить сущность данного понятия, рассмотрев значения терминов, из которых оно состоит. Определение адаптивности было представлено выше, а потенциал в общем виде представляет собой степень возможного проявления какого-либо действия, какой-либо функции [4]. В физике понятие потенциал характеризует величину потенциальной энергии в определенной точке пространства. При этом потенциальная энергия — это «запас внутренней энергии, которым тело располагает благодаря своему состоянию или энергии взаимодействия тел системы, определяемая их взаимным расположением в пространстве. Иногда под «потенциальной энергией» подразумевают любую энергию, которая содержится в системе в скрытом виде»¹.

Вообще же понятие «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», в широком смысле означающее средства, запасы, источники, которые имеются в наличии и могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [3].

Интегративный потенциал организации, как правило, зависит от роли частных потенциалов (см. рисунок).



Составляющие интегративного потенциала организации

При этом потенциал — это мера единства достигнутого, которое может быть использовано с определенной целью, и возможного, т. е. достижимого при определенных условиях [5]. Другими словами, потенциал любой системы — совокупность имеющихся у нее ресурсов и резервов (как явных, так и скрытых).

¹ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. М.: АЗЪ, 1996. С. 561.

Следовательно, адаптационный потенциал — это совокупность имеющихся у системы ресурсов и резервов, позволяющей ей быстро и гибко реагировать на любые изменения и вырабатывать адекватные управленческие команды, позволяющие сводить к минимуму действие возмущающих факторов [1].

Адаптивность является далеко не единственным условием успешной деятельности субъекта. Следует вспомнить о таких предпосылках эффективных хозяйственных процессов как управляемость, открытость, инновационность и т. п. Тем не менее, в современных условиях турбулентности экономического развития именно адаптивность заслуживает особого внимания. Более того, адаптивность может обуславливать формирование прочих предпосылок развития, например, инновационность субъекта, т. е. его способность меняться в соответствии с требованиями окружающей среды, что порождает необходимость предлагать (и использовать) новые подходы и методы организации производства, новые технологии.

Библиографический список

1. Зулунов Р. М., Тиллаволдиев А. О. Использование технологий искусственного интеллекта в образовательном процессе // *Periodica: Journal of Modern Philosophy, Social Sciences and Humanities*. 2022. Т. 12. С. 137–142.
2. Зяблицкая Н. В. Адаптационный потенциал как экономическая категория // *Экономика и экологический менеджмент*. 2012. № 1. URL: http://openbooks.ifmo.ru/read_economics/6773/6773.pdf.
3. Кравченко С. И., Кладченко И. С. Исследование сущности инновационного потенциала // *Научные труды Донецкого национального технического университета*. Серия: Экономическая. 2003. Вып. 68. С. 88–96.
4. *Модели управления: теория и практика* / С. В. Новиков, Е. В. Чумак, Д. Н. Ядранский и др.; под ред. А. Е. Плахина. Казань: Бук, 2022. 228 с.
5. Никулин Л. Ф., Великороссов В. В., Филин С. А., Ланчаков А. Б. Искусственный интеллект и трансформация менеджмента // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2020. Т. 16, № 4 (385). С. 600–612.

Технологии моделирования процессов как новый управленческий инструментарий в рамках ESG-трансформации бизнеса

Аннотация. Компании, развивающиеся в борьбе за конкурентное место на рынке, ищут наиболее эффективные методы управления на пути к устойчивому развитию. В статье описываются принципы ESG-трансформации как концепции управления предприятием в связке с инструментарием менеджмента качества.

Ключевые слова: ESG-трансформация; инструментарий; менеджмент; методология; управление; устойчивое развитие.

Исходя из динамики популяризации и роста эффективности внедрения и использования подходов нового менеджмента на малых и крупных предприятиях, возникающие проблемы на уровне управления приобретают большую актуальность. Несмотря на количество и разнообразие методологических пособий и притока специалистов в области управления качеством, в настоящее время решение вопросов менеджмента остается трудоемкой задачей для многих руководителей.

По причине, описанной выше, на уровне управленческих процессов (в том числе системы менеджмента качества) возникают проблемы разного рода, которые требуют своевременного решения. В случае, если на предприятии существуют проблемы на уровне менеджмента, то несоответствия линейных процессов, а также отсутствие стабильности решить будет довольно сложно. По данной причине поиск путей минимизации проблем управления качеством является важным для любой компании, желающей получить высокие результаты своей деятельности.

Компании не работают с максимальной эффективностью сами по себе: процессы необходимо постоянно анализировать, оптимизировать, а иногда и полностью реорганизовать. И моделирование — первый шаг к такому управлению. Разложив деятельность на компоненты, каждый из которых включает определенную цепь операций, легче увидеть узкие места и ошибки, спрогнозировать риски на каждом из этапов. Такую методологию трактует концепция ESG, речь о которой пойдет ниже.

ESG (Environmental, Social and Governance) — это система оценки учета и влияния предприятия на окружающую среду, социальные аспекты и управление организацией. ESG-трансформация бизнеса относится к переходу компаний к устойчивой и ответственной модели бизнеса, в которой уделяется внимание экологической устойчивости, социальному воздействию и хорошему управлению [2]. Одной из основных

целей ESG-трансформации является интеграция ключевых стратегий в деятельность компании.

В рамках тематики данной статьи автор коррелирует принципы ESG-трансформации с методологией и нормативной базой систем менеджмента по стандартам ISO. Для формирования объективной связи и отражения принципов ESG в концепции систем менеджмента ИСО проведена аналогия, отраженная в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Корреляция принципов ESG с методологией систем менеджмента

Направление ESG-трансформации	Система менеджмента ISO	Нормативная база
1. Влияние на окружающую среду	Системы экологического менеджмента	ГОСТ Р ИСО 14001-2016
2. Социальные аспекты	Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Руководство по социальной ответственности	ГОСТ Р ИСО 45001-2020.
		ГОСТ Р ИСО 26000-2012
3. Управление организацией	Системы менеджмента качества. Менеджмент риска	ГОСТ Р ИСО 9001-2015. ГОСТ Р ИСО 31000-2016

Таким образом, ответом на вопрос многих организаций, находящихся на стадии ESG-трансформации, о методологии и принципах, рекомендованных к применению, будет изучение и апробация концепций систем менеджмента ИСО. Применяя принципы описанных систем менеджмента организации успешно пройдут трансформацию, соблюдая все основополагающие аспекты ESG.

Не менее важным аспектом устойчивого развития компании является обеспеченность двух субъектов управления: руководства и непосредственных исполнителей [1]. Для того, чтобы воздействие руководства было эффективным, необходимо соблюдение адаптивности, поддержание эффективного менеджмента, а также введение цифровизации производства. На уровне непосредственных исполнителей важно поддерживать принцип лидерства, саморазвития и лояльности.

Несмотря на уже существующие и подробно описанные методологии систем менеджмента, ESG-трансформация предполагает и иные способы реформации деятельности предприятий. На текущий момент описание направления ESG не насчитывает обширных сведений и подробного объяснений методик внедрения.

Целью автора статьи является провести неочевидную параллель между трактовкой нового направления с уже проверенным и апробированным инструментарием систем менеджмента. В рамках системы инструментов управления качеством существует достаточное количество

технологий, способных удовлетворить все направления ESG-трансформации.

В результате исследования и анализа рассматриваемых концепций составлена классификация инструментария, применяемого в рамках двух методик. В табл. 2 представлены основные направления деятельности в рамках ESG-трансформации бизнеса [4] и возможное применение систем инструментов менеджмента качества [5]. Инструменты менеджмента качества имеют большое и структурированное описание, что поможет руководителям компаний в его изучении и внедрении. Инструментарий ESG довольно молодой и не имеет широкой теоретической базы, что вызывает трудности в части ознакомления с этой концепцией.

Таблица 2

**Классификация аспектов ESG-трансформации
на базе управленческого инструментария СМК**

Инструментарий ESG-трансформации	Методология системы инструментов управления качеством	Описание
1. Экономико-математические методы и модели	1. Статистические методы управления качеством. 2. Метод устранения причин вариации	В рамках регрессионного анализа результатов исследования выявляются коэффициенты рентабельности, эффективности и результативности компаний
2. Метод событийного или event-анализа	1. Модель «Gap». 2. Бенчмаркинг	Позволяет выявить тенденцию восприятия партнерами и потребителями изменения принципов и направления деятельности компаний
3. Индикативный метод	1. FMEA-анализ. 2. Развертывание функции качества. 3. Модель DMAIC	Выявление закономерностей в рамках системного мышления
4. Балльные методы (шкалирование)	1. Метод Е. Кедотта и Н. Терджена. 2. Зона толерантности. 3. Матричная диаграмма	Оценка процессов на базе шкалирования с присвоением тому или иному явлению нормативного значения
5. Метод графической визуализации	1. Блок-схемы процессов. 2. Моделирование IDEF0. 3. Причинно-следственная диаграмма. 4. Метод картирования процесса	Наглядное представление связи принципов трансформации и результатов деятельности компании, а также структуризации процессов компании
6. Проектный метод	1. Метод Тагути. 2. Реинжиниринг	Адаптация целей устойчивого развития к методологии управления проектами
7. Сочетание методов	1. Метод визуализации. 2. Метод RADAR	Используется для подкрепления одних результатов и выводов другими (в рамках разных методов)

Выбор промышленным предприятием инструментария устойчивого развития осуществляется в зависимости от того, какие бизнес-процессы компании подлежат оптимизации и какого эффекта можно будет достичь в результате их применения [3]. Основной же целью внедрения управленческих инструментов должно стать плавное и поэтапное уменьшение количества бизнес-процессов и операций, которые не создают для продукта потребительской ценности, а также постоянный пересмотр и реорганизация имеющихся.

Библиографический список

1. Дегтярев П. А. Инструменты ESG-трансформации промышленных предприятий в условиях их перехода на принципы бережливого производства // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 8 (226). С. 87–96.
2. Марченков С. А. ESG-трансформация бизнеса в современных экономических и социальных реалиях // Вестник науки. 2023. Т. 2, № 10 (67). С. 43–45.
3. Нургалеева А. Р., Кузьминых Н. А. ESG-трансформация бизнес-процессов // Весенние дни науки: сб. докл. Междунар. конф. студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 20–22 апреля 2023 г.). Екатеринбург: Ажур, 2023. С. 1088–1090.
4. Ткаченко И. Н., Савченко Я. В. Научный обзор методов и инструментария исследования и оценивания ESG-трансформации в бизнесе // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 3. С. 123–132.
5. Шарафутдинова Е. Н., Плиски О. В. Системы инструментов управления качеством: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. 80 с.

А. А. Шавкунова, Е. В. Чумак

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Бережливый университет: взаимодействие «преподаватель — студент»

Аннотация. Авторами рассматривается возможность применения бережливого производства в некоммерческих организациях, а именно в высших учебных заведениях. В «бережливом университете» выявление и устранение потерь времени при взаимодействии преподавателя и студента позволит повысить эффективность совместной работы, оптимизировать процессы и повысить конкурентоспособность вуза.

Ключевые слова: бережливое производство; бережливый университет; потери; высшее учебное заведение; хронометраж.

Высшее учебное заведение по своей сути является некоммерческой организацией, основной целью которой является оказание образовательных услуг, проведение научных исследований и формирование интеллектуального капитала общества. В отличие от коммерческих предпри-

ятий, максимизация прибыли не является основной движущей силой. Тем не менее, эффективное управление ресурсами и оптимизация процессов остаются критически важными для устойчивого развития и выполнения миссии вуза. Эффективность, в данном контексте, измеряется качеством предоставляемых знаний, уровнем удовлетворенности студентов и работодателей, а также рациональным использованием бюджетных и внебюджетных средств.

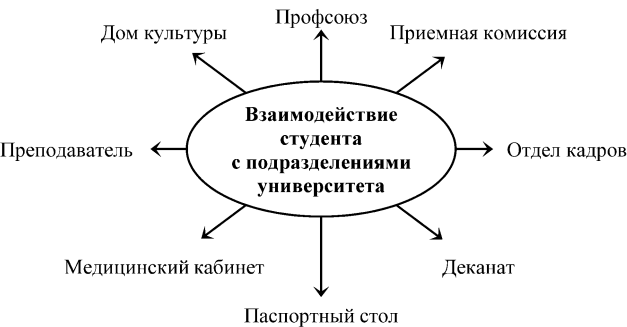
Бережливое производство представляет собой философию управления, направленную на сокращение всех видов потерь для максимизации ценности для конечного потребителя. Ключевая идея заключается в идентификации и устранении действий, не добавляющих ценности продукту или услуге, при этом сохраняя или повышая ее качество. В традиционном производстве это часто означает сокращение издержек для максимизации прибыли [1]. Однако в применении к некоммерческим организациям, таким как университеты, акцент смещается¹.

Для университета, бережливое производство — это вектор, направленный на сокращение времени для выполнения операций, характерных для образовательного процесса и административной деятельности. Цель состоит не в максимизации финансовой прибыли, а в повышении эффективности обучения, улучшении качества образовательных услуг и оптимизации взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса. Это достигается путем минимизации таких потерь, как: избыточное ожидание студентов или преподавателей, выполнение ненужных шагов или дублирование информации, лишние перемещения документов или людей, ошибки в документации, неверная информация, избыточная информация, не используемая в данный момент, недостаточное использование компетенций персонала.

Взаимодействие «преподаватель — студент» — это краеугольный камень образовательного процесса. Оказание образовательной услуги не ограничивается лишь получением знаний на лекциях и семинарах. Это комплексный процесс, включающий в себя множество точек соприкосновения студента со всеми подразделениями университета. Студент взаимодействует: с деканатом для решения вопросов, связанных с расписанием, успеваемостью, переводом; бухгалтерией для оплаты обучения, получения стипендии; паспортным столом или отделом по работе с иностранными студентами для оформления документов; библиотекой для доступа к учебным материалам; профсоюзом для решения социальных вопросов и участия в общественной жизни.

¹ *Бережливые технологии* как средство повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций. URL: <https://chpt.edusite.ru/p898aa1.html> (дата обращения: 05.05.2025).

Каждое из этих взаимодействий является частью общей «потребительской» цепочки для студента, и любая потеря в одном звене негативно сказывается на общем впечатлении и эффективности получения образования (см. рисунок).



Взаимодействие студента с подразделениями университета

Для наглядного выявления потерь и потенциальных улучшений целесообразно использовать карту потока создания ценности.

Рассмотрим пример процесса — консультация преподавателя для студентов (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Карта потока создания ценности для процесса «Консультация преподавателя для студентов»

Шаг процесса	Описание	Время выполнения, мин	Время ожидания	Добавляет ценность?	Потери
1. Запрос студента на консультацию	Студент направляет запрос	5	Переменное (1–24 ч)	Нет	Ожидание
2. Согласование времени и даты	Преподаватель предлагает варианты, студент отвечает	10	Переменное (30 мин — 8 ч)	Нет	Ожидание, избыточная обработка
3. Поиск информации студентом	Студент ищет вопросы, формулирует проблему	30	Нет	Да	Нет
4. Подготовка преподавателя	Преподаватель просматривает вопросы, собирает материал	15	Нет	Да	Нет
5. Проведение консультации	Преподаватель объясняет, студент задает вопросы	30	Нет	Да	Нет

Шаг процесса	Описание	Время выполнения, мин	Время ожидания	Добавляет ценность?	Потери
6. Фиксация результатов	Студент записывает, преподаватель делает заметки	5	Нет	Да	Нет
Общее время		95	Переменное		

Можно сделать вывод, что потери времени связаны с ожиданием ответа от преподавателя и согласованием времени консультации. Это может быть вызвано отсутствием четкого графика консультаций или неэффективными каналами коммуникации.

Далее рассмотрим другой пример — написание студентом научной статьи под руководством преподавателя (табл. 2). Предположим, что общий процесс написания статьи занимает 3 месяца.

Таблица 2

**Хронометраж взаимодействия преподавателя и студента
при написании научной статьи**

Мероприятие	Время преподавателя	Время студента
1. Первоначальная встреча и обсуждение темы	1 ч	1 ч
2. Проверка и корректировка плана статьи	30 мин	2 ч
3. Промежуточные консультации по содержанию	2–3 раза по 1 ч — итого 2–3 ч	2–3 раза по 2 ч — итого 4–6 ч
4. Проверка черновика статьи	2 ч	8–10 ч
5. Окончательная проверка и подготовка к публикации	1 ч	2 ч
Общее время	6,5–7,5 ч прямого взаимодействия	17–21 ч прямого взаимодействия, не считая времени на самостоятельную работу

Это лишь время прямого взаимодействия. Фактическое время на написание статьи значительно больше из-за самостоятельной работы студента. Однако, даже в этих цифрах можно выявить скрытые потери [2].

Потери времени студента проявляются в ожидании ответа от преподавателя, поиске информации о процессах в университете, повторном предоставлении информации в разные отделы университета, неэффективные консультации с преподавателями, заполнение многочисленных форм и заявлений.

Потери времени преподавателя выражаются в отсутствии четкого времени для консультаций, так как запросы студентов поступают в любое время, нарушая график, нерегламентированное взаимодействие с обучающимися, необходимость заполнять многочисленные формы, дублирующие информацию.

В нагрузке у педагогов не проставлено время на взаимодействие со студентами. Это приводит к тому, что преподаватели вынуждены выделять личное время или время, отведенное на другие задачи, для общения со студентами, что ведет к выгоранию и снижению эффективности.

Проблема потерь времени и ресурсов во взаимодействии преподаватель-студент в современном университете является многогранной и оказывает существенное влияние на качество образования и удовлетворенность всех участников процесса. Неучтенная нагрузка преподавателей на внеучебное взаимодействие со студентами, отсутствие четких регламентов и стандартизации процессов, а также раздробленность административных служб приводят к неэффективному использованию ценнейшего ресурса — времени.

Внедрение принципов бережливого университета с акцентом на сокращение времени для выполнения операций и устранение потерь не только повысит эффективность образовательного процесса, но и создаст более комфортную и продуктивную среду для обучения и преподавания. Признание и включение в нормативы времени, затрачиваемого преподавателями на взаимодействие со студентами, является шагом к построению бережливого и клиентоориентированного университета, что позволит не только оптимизировать внутренние процессы, но и повысить конкурентоспособность вуза, привлекая и удерживая талантливых студентов и высококвалифицированных преподавателей.

Библиографический список

1. Мельников О. Н., Ларионов В. Г., Ганькин Н. А. Основные этапы инновационного развития организации производства с позиций динамики использования принципов бережливого производства // Вопросы инновационной экономики. 2016. Т. 6, № 3. С. 239–258.
2. Павлова А. С. Бережливое производство в системе корпоративного управления // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2018. № 3 С. 90–105.

Особенности формирования стратегии региональных институтов развития в условиях реализации мер государственной поддержки предпринимательства

Аннотация. Принципы целеполагания деятельности институтов развития должны преломляться в поиске методов стратегического управления. Авторами рассмотрены особенности трансформации эталонных стратегий для региональных институтов развития как проводников государственной политики поддержки предпринимательства.

Ключевые слова: стратегия; управление; субъекты малого и среднего предпринимательства; национальные проекты; государственная поддержка; региональные институты развития; масштабирование.

В Российской Федерации развитие субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) является приоритетным направлением государственной политики, что проявляется в целенаправленной реализации национальных проектов: с 2025 г. стартовал национальный проект РФ «Эффективная и конкурентная экономика», стимулирующий расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам и улучшение инвестиционного климата в регионах страны¹.

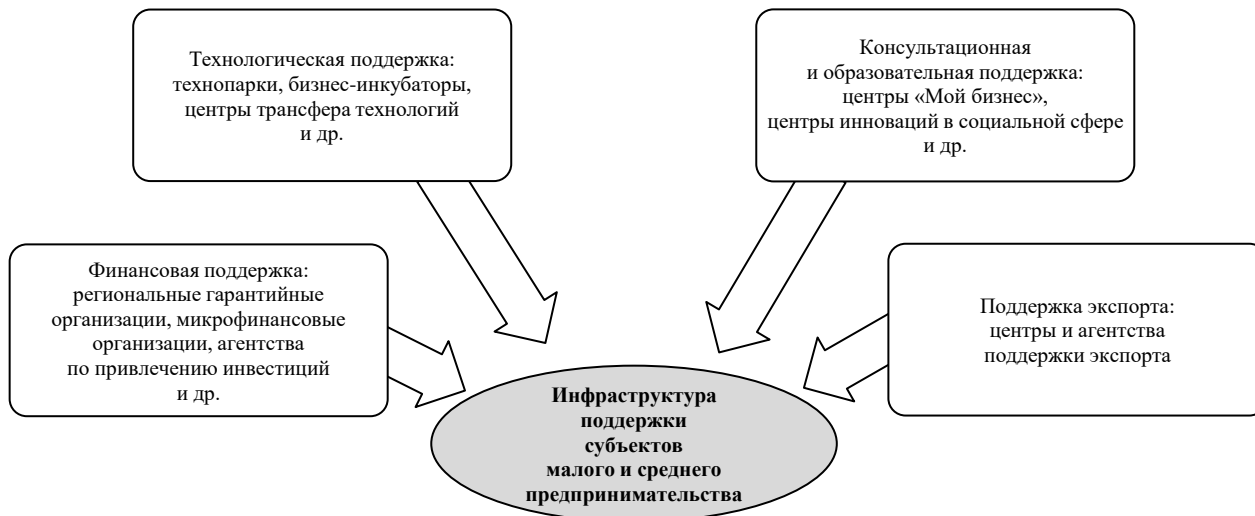
Важный аспект поддержки МСП — функционирование инфраструктуры, включающей систему коммерческих и некоммерческих организаций, созданных для содействия предпринимателям на разных этапах с целью дальнейшего масштабирования их деятельности² (см. рисунок).

Направленность некоммерческих организаций инфраструктуры поддержки субъектов МСП требует специфического подхода к стратегическому управлению, что предполагает необходимость модификации эталонных стратегий с учетом целеполагания, основанного на «укреплении взаимосвязи между социальным и экономическим прогрессом» [6, р. 63], отличного от коммерческих организаций (см. таблицу).

Стратегия концентрированного роста в региональных институтах развития ориентирована на достижение социального эффекта путем модернизации и расширения существующих, а также разработки новых программ поддержки субъектов МСП.

¹ *Эффективная и конкурентная экономика* / Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/> (дата обращения: 06.05.2025).

² *О развитии* малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 22 июля 2024 г.).



Состав организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации¹

¹ Составлено по: *О развитии* малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 22 июля 2024 г.).

Сравнительная характеристика эталонных стратегий развития коммерческих организаций и региональных институтов развития инфраструктуры поддержки субъектов МСП

Вид стратегии	Подвид эталонной стратегии	
	для коммерческих организаций	для региональных институтов развития инфраструктуры поддержки субъектов МСП
Концентрированный рост	Усиление позиции на рынке	Развитие имеющихся программ. Совершенствование действующих инструментов, пересмотр условий их предоставления, повышение информирования об услугах. Применяется в условиях стабильного спроса на существующие меры поддержки
	Развитие рынка	Расширение географии деятельности и охвата целевых групп. Обращение фокуса внимания на малые населенные пункты или другие регионы (например, Центр поддержки экспорта Свердловской области внедрил систему онлайн-консультирования, что позволило предпринимателям из небольших городов получить доступ к предлагаемым мерам поддержки)
	Разработка нового продукта	Разработка новых программ и услуг. Создание принципиально новых инструментов, учитывающих современные вызовы и тенденции в экономике в условиях, когда традиционные меры поддержки перестают соответствовать новым требованиям функционирования бизнеса (например, Технопарк «Университетский» разработал программу акселерации для IT-компаний с целью увеличения числа инновационных проектов, получающих государственную поддержку в рамках реализации программ Фонда содействия инновациям)
Интегрированный рост	Кооперационная интеграция	Укрепление сотрудничества с другими институтами развития и органами власти. Взаимодействие с государственными структурами, федеральными институтами, международными организациями и частными инвесторами в условиях, когда привлечение внешнего финансирования становится приоритетной задачей (например, Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная компания) может укрепить партнерские связи с Корпорацией МСП, чтобы привлекать дополнительные ресурсы)
	Концентрированная интеграция	Усиление контроля над ключевыми программами и проектами. Некоммерческие организации не стремятся к вертикальной интеграции для извлечения прибыли, но могут использовать этот принцип для консолидации существующих мер государственной поддержки, когда сталкиваются с дублированием функций и низкой синергией между программами (например, центр «Мой бизнес» в Свердловской области, объединивший несколько направлений поддержки предпринимательства в одном месте, создав единый доступ к услугам в режиме «одного окна»)

Вид стратегии	Подвид эталонной стратегии	
	для коммерческих организаций	для региональных институтов развития инфраструктуры поддержки субъектов МСП
Диверсифицированный рост	Концентрическая диверсификация	Разработка новых направлений на основе существующих. Актуально в условиях динамичного изменения экономики, когда применение традиционных форм поддержки роста экономики становится недостаточным (например, если институт развития ранее ориентировался только на микрофинансирование существующего бизнеса, то в рамках диверсификации возможен запуск акселерационных образовательных программ для инновационных стартапов)
	Горизонтальная диверсификация	Выход на новые рынки с новыми программами. Адаптация услуг под потребности новых целевых групп (например, в регионах, где наблюдается высокий уровень безработицы, среди определенных демографических групп можно создать интерес к открытию своего дела и регистрации семейного бизнеса)
	Конгломеративная диверсификация	Выход на новые отрасли с новыми программами. Введение нового вида деятельности, не связанного непосредственно с осуществляемой на данный момент деятельностью (например, проект УрФУ по созданию инновационной инфраструктуры позволил университету выйти за рамки образовательной деятельности)
Сокращение	Ликвидация	Максимизация эффекта от текущих программ и их закрытие.
	«Сбор урожая»	Обеспечение завершения невостребованной программы с наибольшим эффектом от ранее вложенных ресурсов в условиях ограниченного бюджета и повышенных рисков, когда необходимо регулярно пересматривать портфель реализуемых инициатив [5, с. 59] (например, организация акселерационных программ перед прекращением финансирования участников)
	Сокращение	Оптимизация затрат и перераспределение ресурсов.
	Переориентация	Направление средств в наиболее актуальные сферы и объединение схожих программ (например, перераспределение части бюджета с менее востребованных программ на разработку новых инициатив в данной сфере; перевод консультационных услуг в онлайн-формат с закрытием офлайн-офиса при высоких затратах на аренду)

В отличие от коммерческих структур, целью которых при построении стратегий концентрированного роста является достижение лидерства и обретения конкурентных преимуществ [2, с. 13], институты развития стремятся повысить эффективность государственных мер поддержки с целью формирования устойчивой экосистемы бизнеса.

Интегрированный рост в контексте региональных институтов развития представляет собой расширение деятельности за счет взаимодействия с другими организациями инфраструктуры поддержки, усиления контроля над стратегическими направлениями и создания новых механизмов координации.

В отличие от коммерческих организаций, которые используют стратегии интеграции для увеличения доли рынка и контроля над процессом создания стоимости [3, с. 216], институты развития замотивированы на усиление вовлеченности субъектов МСП в программы поддержки, что будет в целом способствовать благоприятному влиянию на социально-экономическое развитие региона и страны.

Диверсифицированный рост подразумевает развитие новых направлений деятельности, выход на новые группы потребителей. В отличие от коммерческих организаций, которые используют диверсификацию для стабилизации средней прибыли [4, с. 389], институты развития ориентируются на повышение доступности и эффективности государственной поддержки, а также на адаптацию к изменяющимся потребностям предпринимательского сообщества.

В отличие от коммерческих организаций, где стратегии сокращения применяются для прекращения убыточного производства и ликвидации нерентабельных активов [1, с. 100], некоммерческие институты развития используют данный подход для повышения эффективности и гибкости своей деятельности и для перераспределения ресурсов. Сокращение в данном контексте направлено не на снижение объемов поддержки предпринимательства, а на улучшение качества реализуемых программ, избавление от неэффективных инициатив и оптимизацию государственных инвестиций.

Резюмируя вышеизложенное, необходимо отметить, что особенности стратегического управления организациями инфраструктуры поддержки субъектов МСП при их ключевой роли в формировании благоприятной деловой среды требуют адаптации традиционных стратегий роста и сокращения с учетом специфики деятельности.

Библиографический список

1. Буньковский Д. В. Стратегии диверсификации и сокращения в промышленном предпринимательстве // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. 2020. № 1 (4). С. 98–102.

2. Гасанов Г. С. Роль стратегии концентрированного роста в обеспечении эффективной деятельности организации // Проблемы и перспективы предпринимательства в России: сб. науч. тр. II нац. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 19 ноября 2020 г.). СПб.: СПбГЭУ, 2021. С. 12–15.

3. Краснова В. В., Савкова Е. О. Особенности оценки и выбора стратегий интеграционного роста предприятия // Вести Автомобильно-дорожного института. 2020. № 3 (34). С. 215–221.

4. Назаров Д. А., Морозова Н. И. Стратегия диверсификации как приоритетное направление развития предпринимательства в условиях высокودинамичной внешней среды // Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Ставрополь, 28 февраля 2023 г.). Ставрополь: Параграф, 2023. С. 388–390.

5. Шеина Е. Г. Особенности модели государственного управления институтами развития на примере региональных гарантийных организаций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6, № 2 (143). С. 57–63.

6. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. P. 62–77.

Н. Н. Шуралева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

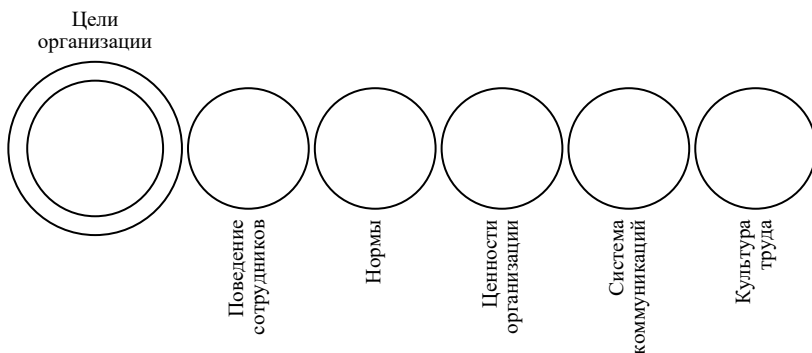
Факторы моделирования корпоративной культуры организации

Аннотация. Статья посвящена анализу факторов моделирования корпоративной культуры организации в различных теоретических концепциях. Выделены и обобщены факторы, представленные в теоретических подходах Эдгара Шейна и Гирта Хофстеде.

Ключевые слова: корпоративная культура; факторы моделирования; цели организации; типология организационных культур.

Моделирование корпоративной культуры организации включает последовательную модификацию элементов в соответствии с целями компании. В состав данных элементов входят: ценности компании, формальные и неформальные правила, нормы поведения, традиции и обычаи, ритуалы, внешние атрибуты. Направления модификации элементов организационной культуры осуществляется при анализе действующих в организации факторов, включающих группы личных и коллективных интересов, стиль управления, уровень удовлетворенности сотрудников условиями работы, степень взаимодействия и коммуникации сотрудников как друг с другом, так и с руководством компании [2].

Обобщенно модель модификации корпоративной культуры представлена на рисунке.



Модель модификации корпоративной культуры

Исследования организационной культуры как совокупности ценностей, норм, убеждений и традиций, определяющие поведение сотрудников внутри организации, являются также актуальными в контексте развития организаций спортивной направленности. Организационная культура здесь также играет важную роль, поскольку фактически выступает одним из ориентиров формирования внутренней среды компании, существенным образом влияет на эффективность работы как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом, определяет факторы мотивации персонала и общую атмосферу в коллективе [3].

Анализ теоретических основ построения эффективной организационной культуры организации позволяет выделить ряд моделей или подходов, которые могут быть использованы в процессах изучения и развития спортивных организаций [1].

1. *Трехуровневая модель анализа организационной культуры Эдгара Шейна:*

- поверхностный уровень (артефакты) — включает видимые элементы культуры, такие как офисная архитектура, символика, ритуалы, язык общения и т. п. Однако данные аспекты хоть и легко наблюдаемы, но могут быть только лишь поверхностными и не всегда отражать глубинную суть культуры организации;

- средний уровень (ценности и нормы) — здесь находятся ценности и убеждения, которые разделяют сотрудники, что формирует основу поведения людей организации и определяет особенности принятия ими решений. Сюда также можно отнести такие ценности как инновационность, командная работа, уважительное отношение к клиентам, позволяющие обеспечивать их лояльность к организации;

- глубинный уровень (базовые предположения) — невидимая часть культуры, которая включает в себя подсознательные установки и убеж-

дения, формирующие восприятие реальности сотрудниками. Базовые предположения часто остаются скрытыми даже для самих членов коллектива, но оказывают сильное влияние на их поведение.

Данная модель выступает базовой в контексте исследования того, как различные уровни культуры взаимодействуют друг с другом и влияют на повседневную деятельность сотрудников организации.

2. Модель Гирта Хофстеде [5]

Гирт Хофстеде разработал одну из самых известных теорий межкультурных различий, которую он применил также к корпоративной культуре, выделив шесть основных измерений, позволяющих оценить культуру организации:

- дистанция власти — степень принятия неравенства между членами организации, где высокие значения указывают на иерархичность структуры, а низкие — на равенство возможностей;

- индивидуализм/коллективизм — предпочтение личных интересов над групповыми или наоборот. При этом индивидуалистические культуры поддерживают независимость и личную инициативу, а коллективистские — сотрудничество и совместные достижения;

- маскулинность/фемининность — отношение к роли гендера в обществе. Маскулинные культуры ценят амбиции, успех и материальные блага, феминистические — заботу о людях, качество жизни и гармонию;

- избегание неопределенности — склонность к структурированности и правилам либо к гибкости и непредсказуемости. Культуры с высоким уровнем избегания неопределенности предпочитают стабильность и контроль, тогда как низкое значение указывает на готовность к изменениям и новшествах. В таких культурах люди обычно легче воспринимают риски и не боятся новых ситуаций [4].

В заключение следует отметить, что представленный обзор различных моделей построения организационных культур, позволяет констатировать, что организационная культура спортивных организаций играет важную роль в их успехе и эффективности функционирования. Различные типы культур могут оказывать существенное влияние как на результаты команд, так и мотивацию спортсменов, взаимодействие между игроками и тренерами, а также на общий климат внутри коллектива. Исследование организационной культуры спортивной организации важно для увеличения лояльности и вовлеченности сотрудников в работу спортивной организации.

Библиографический список

1. *Беляева Н. П.* Организационная культура: понятие, типология, модель управления // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 8, № 5 (146). С. 30–37.

2. Корнова Г. Р., Логинова Е. В. Оценка уровня активации персонала контактной зоны организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1 (157). С. 60–65.

3. Меркулов А. В. Организационная культура как фактор развития предприятия // Бизнес и общество. 2024. № 2 (42). URL: https://business-society.ru/2024/2-42/40_merkulov.pdf.

4. Сиразов Б. Р., Уразбахтина Л. Р. Организационная культура как фактор стратегического управления предприятием // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 107-4. С. 145–147.

5. Шуралева Н. Н. Подходы к определению понятия «корпоративная культура» // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 8. С. 264–266.

Содержание

Агабабаев М. С. От традиционного к иммерсивному: трансформация маркетинга от 1.0 до 6.0	3
Антинескул Е. А., Гулеватый А. О. Особенности оптимизации ассортиментной и ценовой политики дискаунтеров в современных условиях	6
Белоусов Д. М., Гусева Т. И. Управление проектами в стратегическом развитии компании по переработке рыбы и морепродуктов	11
Ботенёва М. В. Эффективность внедрения человекоцентричных технологий в микросубъектах экономики	15
Вайлунуова Ю. Г., Яшева Г. А., Шерстнева О. М. Исследование инновационного развития промышленности Республики Беларусь и направления его повышения на основе цифровизации	18
Вашляева И. В. Спортивный туризм как средство популяризации спорта	24
Виноградова Е. Ю. Динамическая модель оптимизации комплексного управления процессами хозяйствующего субъекта	27
Власова Н. Ю., Ноженко Д. Ю. Особенности управления муниципальными образованиями с внутриадминистративным делением	32
Воловик Т. В. Модель взаимодействия участников системы спортивного волонтерства	36
Гарчук И. М. Диагностика системы управления конкурентоспособностью предприятия	39
Гиматов Е. П. Процесс проектирования спортивной услуги	44
Головина А. Н., Малек Т. И. Стратегия устойчивого функционирования крупной промышленной компании	47
Голубин А. В. Менеджмент взаимодействия с абитуриентами как стратегический инструмент развития образовательной организации ...	50
Гуриева Л. К. Перспективы цифровизации туризма в России	53
Давыдова Е. В. Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала	57
Даниелян А. Г., Дименштейн А. П., Князько Д. М. Эволюция корпоративных акселераторов в России: международный опыт и локальные особенности	59
Дворядкина Е. Б., Елисеева А. А. Фармакогеномика в контексте персонализированной медицины: библиометрический анализ	63
Дурандина О. А. Развитие муниципально-частного партнерства в сфере организации оздоровления и отдыха детей	69
Елин К. М., Усова Н. В., Логинов М. П. Управление искусственным интеллектом в экономических системах с учетом рисков	73
Емельянов В. Н. Основные направления, преимущества и недостатки применения роботов в ресторанном бизнесе	78
Ефремова Л. Ю., Аскьюлов Р. И. Современные формы продвижения услуг в электронной коммерции	83

Зазерская В. В. Оценка эффективности использования потенциала экономического развития трансграничного региона.....	88
Зонова М. В., Кимсанова О. Д. Эмоциональный интеллект руководителя как фактор формирования здорового социально-психологического климата в коллективе.....	93
Зотов Ф. П., Бутко Г. П. Перспективы применения метода декарбонизации в российской бизнес-среде.....	96
Изакова Н. Б., Батурина А. А. Стратегия ведения социальных сетей многопрофильного медицинского центра.....	100
Илюхин А. А. Вызовы и возможности сферы образования в обеспечении устойчивого развития.....	104
Илюхина С. В. Новые тенденции развития востребованности IT-специалистов.....	107
Капустина Л. М., Нурматов В. А. Управление взаимоотношениями с корпоративными клиентами IT-компании.....	110
Карх Д. А., Аббазова В. Н. Цифровая трансформация логистики: стратегии и инструменты управления.....	114
Киричук Н. К. Маркетинговые стратегии в эпоху глобализации: как международные альянсы адаптируются к изменениям потребительского поведения.....	118
Комбаров М. А. Управление конкурентоспособностью регионов в борьбе за научные кадры (кейс Уральского макрорегиона).....	121
Коровина Е. И. Технологические проблемы импортозамещения на рынке дорожно-строительной техники и направления их решения.....	127
Кортенко Л. В., Рудник В. А. Информационные технологии для инвестирования.....	130
Кочергина Т. В. Особенности цифровой трансформации промышленных производств.....	134
Кочерьян М. А. Теоретические основы стратегического управления	137
Кочкина Е. М. Туризм Урала: статистический анализ.....	140
Краковецкая И. В., Матвиенко А. В. Нейротехнологии и искусственный интеллект в системе управления современным предприятием	144
Кудрявцев И. С. Маркетинговый комплекс спортивной услуги.....	147
Кучер Н. С. Модель оценки качества оздоровительной услуги.....	149
Логинов С. В. Поведенческие модели на рынке высокодифференцированного продукта.....	152
Логинова Е. В., Конюхов Д. Э. Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности.....	155
Лян С. Этапы проведения HR-бенчмаркинга в аспекте эффективности управления карьерой (на примере ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус»)	158
Магкоева Л. М. ТНК, цифровизация и изменение потребительского поведения	163
Манин С. А. Структурные элементы цены спортивной услуги.....	167

Метелева М. А. Развитие методических подходов к оценке результативности систем управления предпринимательской деятельностью крупных корпораций	170
Мещерякова В. В. Проблемы и перспективы маркетинга юридических услуг	175
Михолап И. А. Принципы управления проектами в малых высокотехнологичных компаниях	179
Молокова А. А. Маркетинг территорий как комплексный подход к продвижению и балансированию интересов больших социальных общностей	182
Нестерова З. В. Влияние окружающей среды на повышение конкурентоспособности предприятия	185
Нигматуллаева Г. Н. Тенденции развития возобновляемых источников энергии Узбекистана на пути устойчивого развития	188
Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю. Развитие инновационной модели управления университетом	191
Новиков С. В., Тарасюк И. В. Потенциал экосистемной модели	194
Огородникова Е. С. Теоретическая основа познания элементов модели организационно-экономического механизма сферы социальных услуг	197
Охрименко Е. И. Особенности совершенствования управления персоналом сервисной организации	201
Пантелеймонова О. Н. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития субъектов предпринимательства	205
Плахин А. Е., Раджаб М. Процессный подход в исследовании факторов экономического развития промышленности	210
Раменская Л. А. Управление интеграционными структурами на мезоуровне	215
Рахмеева И. И., Андронов М. Ю. Перспективы и угрозы применения нейросетей в публичном управлении	219
Ростовцев К. В., Плахин И. А. Координация отрасли на основе бизнес-экосистемы	222
Рыскин П. П. Институты сферы физической культуры и спорта	225
Сабанов М. В., Шарапова Н. В. Возможность применения классических теорий управления персоналом в XXI веке	228
Савдерова А. Ф., Романова А. А. Инвестиционная привлекательность регионов Приволжского федерального округа	231
Савченко Я. В. Направления и перспективы использования искусственного интеллекта в проектном управлении современной компании	238
Селезнева М. В. Обзор мероприятий развития бизнес-интеграции региона	241
Сербина Н. В. Самозанятость и неформальная занятость в малом и среднем бизнесе	244

Слюсаренко А. В. Управление жизненным циклом как фактор повышения качества обслуживания потребителей на предприятиях розничной торговли	248
Стариков Е. Н., Лыжин П. С. К вопросу о технологической модернизации промышленного сектора России.....	252
Сысоева Т. Л. Интерактивный контент для эффективного взаимодействия с аудиторией в сети Интернет	256
Ткаченко И. Н. Устойчивая модель ведения корпоративного бизнеса: критерии оценивания	259
Третьяков К. А. Принципы распределенного управления в развитии корпоративной комплаенс-системы.....	263
Тумилевич Е. Н. К вопросу о достижении целей устойчивого развития корпорациями Дальнего Востока	266
Умарова Г. Г. Оценка управления инвестиционной деятельностью на предприятиях текстильной промышленности	269
Фагина С. С. Специфика спортивной услуги	274
Фалин И. О. Государственная поддержка креативных кластеров как инструмент регионального развития	276
Федотова О. Б. Оценка тенденций рынка косметологии.....	279
Харрак Й., Бутко Г. П. Системный подход к управлению производством: теория и практика	282
Холикова Р. С. Экологический менеджмент в системе управления промышленными кластерами в Узбекистане: современные тенденции и перспективы развития	286
Хохолуш М. С. Адаптационный потенциал предприятия	290
Чашина В. В. Технологии моделирования процессов как новый управленческий инструментарий в рамках ESG-трансформации бизнеса	293
Шавкунова А. А., Чумак Е. В. Бережливый университет: взаимодействие «преподаватель — студент».....	296
Шеина Е. Г., Поликарпова Е. Е. Особенности формирования стратегии региональных институтов развития в условиях реализации мер государственной поддержки предпринимательства	301
Шуралева Н. Н. Факторы моделирования корпоративной культуры организации	306

Научное издание

**Менеджмент и предпринимательство
в парадигме устойчивого развития**

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

(Екатеринбург, 15 мая 2025 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 58. Подписано в печать 20.10.2025.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 18,3. Усл. печ. л. 18,4. Печ. л. 19,8. Тираж 15 экз. Заказ 491.

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

